

# ALLE VALG HAR KONSEKVENSER

Rapport fra prosjektet "Etikk i fiskerinæringen"





# ALLE VALG HAR KONSEKVENSER

Rapport fra prosjektet "Etikk i fiskerinæringen"



Ikke bare  
**fisk!**

Av Ellen Kjos-Kendall (Ethikon) og  
Turid Moldenæs (NORUT Samfunnsforskning)



# INNHOOLD

<b>INNLEDNING</b>	7	<b>PILOTPROSESSER</b>	20
<b>BAKGRUNN</b>	8	<b>DILEMMAER</b>	22
Mål og virkemidler	9	Etiske risikosoner	23
Organisering og finansiering	9	Etiske dilemmaer	24
Gjennomføring, ressursbruk og aktiviteter	10	VerdiMerke-testen	24
<b>OMDØMMEBYGGING</b>	11	Eksempler på dilemmaer	25
Hvorfor jobbe med omdømmebygging?	11	<b>ENGASJEMENT OG FORPLIKTELSE?</b>	26
Hvordan bygge et omdømme?	11	Holdninger i næringen	26
Verdier - "lisens til diskusjon"?	12	Administrativ kapasitet i eiernes organisasjoner	27
Et godt omdømme er gull verdt	13	Medvirkning og ledelsens engasjement	27
<b>VERDIMERKE-PROGRAMMET</b>	14	Endrede forutsetninger - Miljøsertifisering	28
<b>EN VIDEREUTVIKLING AV VERDIREGNSKAPET</b>	14	<b>FORMIDLING OG OPPLÆRING</b>	29
<b>FRA UNIKE TIL LIKE VERDIER</b>	14	GRAFISK PROFIL	29
<b>FRA VEILEDERE TIL ELEKTRONISK VEILEDNING</b>	15	PEDAGOGISK MATERIELL	29
<b>BAKGRUNNEN FOR VERDIMERKE-PROGRAMMETS UTFORMING</b>	16	INTERNETTSIDER	30
Sertifisering	16	MEDIEOPPSLAG	31
Forvaltningsinstans og VerdiMerke-rådet	17	UTREDNINGER, NOTATER OG PRESENTASJONSMATERIELL	31
<b>VERDIMERKE-PROSESSEN</b>	18	OPPLÆRINGSPORTAL FOR SKOLEVERKET	32
VerdiMerke-plakaten	18	<b>PROSJEKTETS VIRKNINGER</b>	33
"Gangen" i prosessen	19	<b>VEIEN VIDERE</b>	34
2 timers VerdiMerke-samling (alle ansatte)	20		



## INNLEDNING

*Vi vet hva som er fisk av god kvalitet. Vi er til og med villig til å sette et merke på den som er best og gi den en bedre pris. Men det er ikke bare kvaliteten på produktet som er viktig. Det spiller en rolle om næringens aktører holder det de lover og forvalter fiskeressursen på en ansvarlig måte. De fleste vil ha fisk de kan spise med god samvittighet.*

*Derfor er det viktig å ta gode valg. Det er også viktig å synliggjøre at det er mange i næringen som gjør det. VerdiMerke-programmet ønsker å profilere de bedriftene og fartøyene som er opptatt av et utvidet kvalitetsbegrep.*

*For den langsiktige omdømmebyggingen av norsk sjømat er det viktig at næringen framstår som sunn og ryddig. Næringen må oppfattes som preget av skikkelighet og ansvarlighet i alle ledd av verdiskapningskjeden. Den må bygge på verdiskapning gjennom en langsiktig og bærekraftig forvaltning av ressursene.*

*Vi kan selvfølgelig kaste kritiske blikk på andre som også påvirker næringens omdømme, men til syvende og sist handler det om næringen selv. Det er på kaikanten det skjer. Medlemmer i VerdiMerke-programmet er bedrifter og fartøy som ønsker å gå foran som gode eksempler. Det er som en æreskodeks. De som melder seg inn forplikter seg til å "leve" verdiene. De inviterer til en diskusjon om hva Samspill, Ansvar og Åpenhet kan bety i hverdagen.*

*Prosjektet "Etikk i fiskerinæringen" startet opp i oktober 2003 og ble avsluttet i desember 2006. Denne rapporten presenterer de tiltak som er utviklet for å styrke og endre norsk fiskerinærings omdømme, hvordan prosjektet har vært organisert og finansiert, og de erfaringer som er gjort underveis i prosjektet.*

*Med dette fellesprosjektet har Norges Fiskarlag og FHL ønsket å arbeide mot dette målet ved å inspirere, øke kompetansen, og ved å endre holdninger og atferd. Det er viktig at det holdningsskapende arbeidet foregår i et nært samarbeid mellom sjø og land. Målet er at norsk sjømat blir synonymt med verdiene Samspill, Ansvar og Åpenhet.*

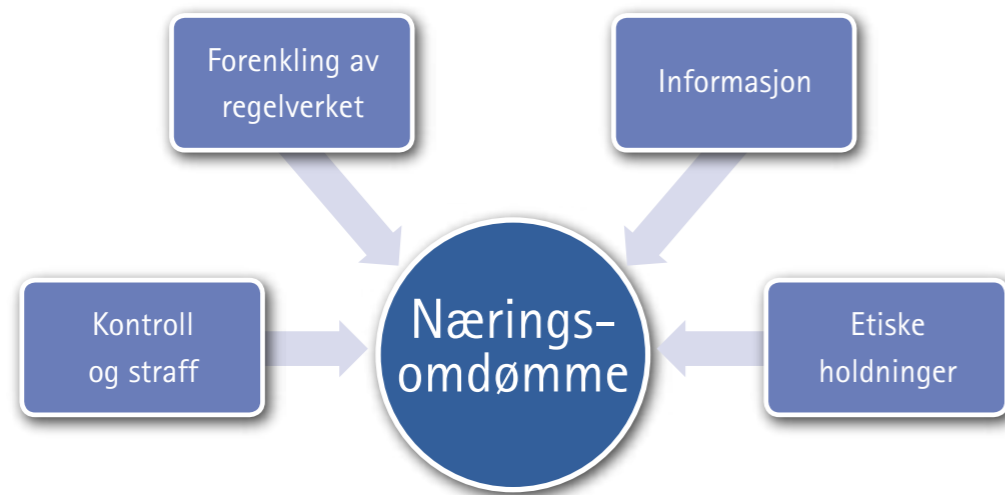
## BAKGRUNN

I 2002 gjennomførte Norges Fiskarlag og FHL industri og eksport et forprosjekt som er dokumentert i rapporten "Ikke bare fisk". Målet med forprosjektet var å gi et bilde av hva som lå bak det påståtte jukset i norsk fiskerinæring. Prosjektet klargjorde næringens dilemmaer og ga holdepunkter for et videre arbeid med næringens omdømme.

Forprosjektet pekte på en næring som noen vil si er preget av:

- alle skylder på andre og hverandre
- utilstrekkelig bevissthet om markedets forventninger og kunnskap om sluttbrukeren
- manglende tillit mellom de forskjellige delene av næringen
- et konserverende system som gjør det vanskelig å se nye løsninger

21. januar 2003 ble Samarbeidsavtalen mot ulovligheter i fiskerinæringen inngått mellom næringsorganisasjonene og involverte direktorater<sup>1</sup>. Avtalen understreket nødvendigheten av å holde fokus på fire pilarer. Dette prosjektet hører til den fjerde pilaren.



1) Næringsorganisasjonene er Fiskeri- og Havbruksnæringens Landsforening (FHL), Norges Fiskarlag, Norges Kystfiskarlag, Norske Sjømatbedrifters Landsforening, LO industri, Sjømannsforbundet, mens involverte direktorater er Fiskeridirektoratet, Toll- og avgiftsdirektoratet, Skattedirektoratet.

## Mål og virkemidler

Med bakgrunn i anbefalingene i forprosjektsrapporten og signaler fra Fiskeri- og havbruksnæringens forskningsfond (FHF) og Fiskeri- og kystdepartementet, ble følgende mål utformet for hovedprosjektet:

*"Det er avgjørende for den langsiktige merkevarebyggingen av norsk sjømat at næringen fremstår som sunn og ryddig. Vi er avhengig av en næring som man kan stole på, som er preget av skikkelighet og ansvarlighet i alle ledd av verdiskapningsskjeden. Den må bygge på verdiskapning gjennom en langsiktig og bærekraftig forvaltning av ressursen".*

Virkemidlene for å imøtekomme denne målsetningen ble følgende to delprosjekter:

VERDIMERKE-PROGRAMMET	Holdningsskapende prosess i bedriftene og på fartøyene.
FORMIDLING OG OPPLÆRING	Informasjon om fiskerinæringens fokus og etikktiltak (internett). Støtte undervisningen på videregående/høyskolenivå.

Arbeidet med VerdiMerke-programmet ble planlagt med aktiviteter som

- utvikling av en modell basert på innspill fra et representativt utvalg fartøy og bedrifter
- pedagogisk materiell for gjennomføring av en intern prosess i de respektive fartøy og bedrifter
- etablere et veiledernetverk for både pilot- og driftsfasen
- gjennomføring av pilotprosesser
- utvikle belønningssystemer for deltakere i VerdiMerke-programmet
- se på mulighetene for å tilby finansiell støtte til de fartøy og bedrifter som ønsker å gjennomføre programmet
- utforme en grafisk profil for VerdiMerke
- gi anbefalinger for en driftsfasen

Formidling og opplæring ble på sin side planlagt med aktiviteter som

- dokumentasjon (Statistikk, etikk-tiltak etc.)
- formidling
- internettsider
- opplæringstilbud for skoleverket

## Organisering og finansiering

Prosjektet har vært organisert med en styringsgruppe, en arbeidsgruppe og en prosjektledelse som har bestått av en administrativ og en faglig leder. Initiativtagere og hovedeiere har vært Norges Fiskarlag og Fiskeri- og havbruksnæringens landsforening (FHL). Disse har hatt hver sin representant i styringsgruppen<sup>2</sup>. I tillegg har styringsgruppen bestått av en representant for Salgslagene og en fra Norges Sjømannsforbund<sup>3</sup>. Arbeidsgruppen har på sin side bestått av fire personer, to fra Norges Fiskarlag og to fra FHL<sup>4</sup>. Prosjektets administrative ledelse har blitt ivaretatt av Norut Samfunnsforskning, mens den faglige ledelsen har blitt ivaretatt av Ethikon<sup>5</sup>. Øvrige aktører fra næringen har blitt involvert gjennom rådslagninger, seminarer, møter, fartøy- og bedriftsbesøk m.m.

Prosjektet ble finansiert av Fiskeri- og havbruksnæringens forskningsfond, Innovasjon Norge, Salgslagene og Fiskeri- og kystdepartementet med henholdsvis 1 600 000 kroner, 1 250 000 kroner, 1 100 000 og 1 060 000 kroner. Opprinnelig budsjett på 5 060.000 kroner ble supplert med 600.000 kroner i egeninnsats fra Norges Fiskarlag og FHL. Siden 200.000 kroner allerede var benyttet i fasen mellom for- og hovedprosjekt, ble det endelige budsjettet 4 860 000 kroner.

2) Disse var Jan Skjærvø fra Norges Fiskarlag som også har vært styringsgruppens leder, Christen Mordal fra FHL (fram til juli 2006) og Geir Ove Ystmark FHL (fra juli 2006).

3) Einar Frismo har representert Salgslagene og Tormod Storaas Sjømannsforbundet.

4) Medlemmene i arbeidsgruppen har vært Edel Åsjord og Torleif Paasche fra Norges Fiskarlag og Berit A. Hanssen og Bente Sørum fra FHL.

5) Turid Moldenæs (Norut) og Ellen Kjos-Kendall (Ethikon)



## Gjennomføring, ressursbruk og aktiviteter

Det ble gjennomført åtte styringsgruppemøter i prosjektperioden. Av disse har sju inkludert arbeidsgruppens medlemmer. Arbeidsgruppen har utover dette, hatt to møter. Møtene har vekselvis funnet sted i Trondheim og i Oslo. Prosjektleder og fagansvarlig har hatt jevnlig møter, i tillegg til hyppig kontakt per telefon og e-post. Kontakten med arbeidsgruppen har også utover møtene blitt vedlikeholdt per e-post og telefon.

I forkant av planlagt prosjektstart 1. juni 2003, ble det utformet en milepælsplan for prosjektets aktiviteter. Denne ble imidlertid endret og justert, siden prosjektets oppstart ble utsatt til oktober 2003. Milepælsplanen er, i all hovedsak, fulgt gjennom hele prosjektperioden.

Selv om prosjekter har mål og planlagte aktiviteter, vil det ofte være forhold som på forhånd er utforsket og som må endres underveis. Samtidig er organisatoriske oppskrifter som VerdiMerke er et eksempel på, immaterielle ideer som må tolkes, tydeliggjøres og tilpasses den kulturen de skal virke i. I slike prosesser som kan kalles oversettingsprosesser, endrer ideene ofte form. Endringene som er gjort i dette prosjektet kan langt på vei forstås som ledd i en oversettingsprosess, der en generell idé er tilpasset en bestemt kultur. VerdiMerke er, som vi kommer tilbake til, en videreutvikling av VerdiRegnskapet, som igjen bygger på den danske organisasjonsoppskriften Etisk Regnskap.

Det er særlig tre forhold i prosjektet som er blitt endret:

Prosjektet har utviklet **et felles verdigrunnlag** for fiskerinæringen som samtlige bedrifter og fartøy som blir medlem av VerdiMerke-programmet, må forholde seg aktivt til. Opprinnelig plan var at hvert medlem skulle utvikle hvert sitt unike verdigrunnlag.

Det planlagte veilederkorpset av konsulenter som skulle læres opp gjennom prosjektet, er erstattet med **en elektronisk veileder**.

**Pilotene ble færre** enn opprinnelig planlagt.

## OMDØMMEBYGGING

Intensjonen med prosjektet har vært å bidra til å forbedre omdømmet til norsk fiskerinæring<sup>6</sup>. Med omdømme menes interessentenes subjektive oppfatning av næringen<sup>7</sup>. Mens prosjektet kan betraktes som et symbol på umiddelbar handlekraft fra næringens side og som det første skrittet i en omdømmebyggingsprosess, kan det endelige VerdiMerke-programmet betraktes som et bidrag i en lengre prosess. Tanken er at jo flere fartøy og bedrifter som blir deltakere i VerdiMerke-programmet, og jo mer synlig programmet på denne måten blir hos næringens interessenter, jo mer sannsynlig er det at omdømmet forbedres. Det tar tid å skape, forbedre og endre et omdømme. Det skjer innenfra, fra næringens aktører, ved at deres holdninger endres. Dette må så komme til uttrykk i handlinger, så vel som i næringsutøvernes språk. Omdømmebygging handler om å skape nye bilder av næringen hos aktører i omgivelsene, det vi her har valgt å kalle næringens interessenter.

### Hvorfor jobbe med omdømmebygging?

Tradisjonelt knyttes behovet for omdømmebygging til et omdømme som er truet, som igjen kan skade konkurransekraft og annen form for oppslutning. En annen grunn kan være behovet for å forebygge fremtidig kritikk i "risikofylte" bransjer. Man bygger seg med andre ord opp en kredittverdighet som senere kan "tæres" på. Videre hevdes det at et godt omdømme gir konkurransefordeler når det finnes andre med samme tjenester og produkter i det samme markedet.

Et godt omdømme hevdes å gi merverdi ved at det bidrar til at det knyttes bestemte positive følelser til produktet og tjenestene. Ved å velge et bestemt produkt eller tjeneste, signaliserer kunden eller brukeren hvem han eller hun er og står for. VerdiMerke-programmet er ikke et produkt, men som vi vil vise senere, faller det inn under kategorien moderne organisasjonsoppskrifter, som signaliserer til omgivelsene at man her har å gjøre med en tidsriktig bransje, som tilpasser seg omgivelsens normer for akseptabel adferd.

En bransje eller en nærings omdømme er ikke bare viktig i forhold til omgivelsene. Det bildet eller den oppfatning andre har av en, påvirker også egen oppfatning av en selv. Det gjør med andre ord noe med ens selvrespekt, selvtillit og stolthet. Slik sett kan også VerdiMerke-programmet bidra til å påvirke selvforståelsen til norsk fiskerinæring og dens aktører<sup>8</sup>.

### Hvordan bygge et omdømme?

Få er i tvil om at norsk fisk holder høy produktkvalitet. Det er innført kvalitetssystemer i hele verdikjeden som skal sikre at kundens krav til kvalitet ivaretas. Fisk fanget langs den norske kysten forbindes med renhet og ferskhet. I så måte er omdømmet bra. Det er imidlertid ikke like bra når det gjelder bærekraftig forvaltning av ressursene.

Når man skal bygge et omdømme er det flere virkemidler som kan tas i bruk:

HVA	EKSEMPEL
PRODUKT OG TJENESTER	Fisken holder kundens krav til kvalitet.
HANDLINGER	Næringens aktører opptre i overensstemmelse med lov- og regelverk.
ORGANISASJONSSTRUKTUR OG PROSESSER	Bedrifter, fartøy og næringens organisasjoner organiserer sin virksomhet i overensstemmelse med normer for hva som er moderne og tidsriktig. Det kan være bred medvirkning, HMS-arbeid, kvalitetssystemer, kompetanseutvikling, og prosjekter generelt.
VERBAL KOMMUNIKASJON ELLER SPRÅK	Bransjen har et tydelig budskap som kommuniseres innad og utad, og som sier noe om hva bransjen står for og ønsker å strekke seg mot. Dette kan synliggjøres gjennom verdigrunnlag, visjonsformuleringer, offisielle fortellinger m.m.
VISUELLE SYMBOLER	Logoer, profilmateriell, hjemmesider m.m.

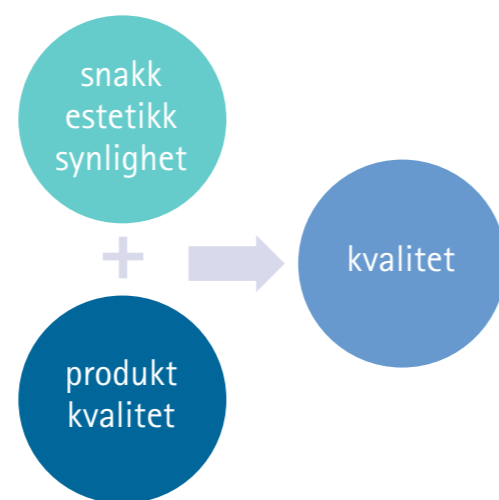
6) Styrings- og arbeidsgruppen har ofte diskutert prosjektets intensjon. Mens enkelte har vært opptatt av næringens generelle omdømme, har andre vært mer opptatt av å utvikle et merke innrettet mot markedet. I dag er det et sterkere fokus på utlendingers overfiske og et sterkere fokus på miljømerking enn det var da prosjektet ble initiert og utformet.

7) Interessenter er de som påvirker og som påvirkes av en virksomhets avgjørelser. Grupperes gjerne slik: Eierskap og ledelse, ansatte, markedet (leverandører, kunder etc.), myndigheter, miljø og bærekraftig utvikling og det sivile samfunn.

8) Se s. 13

I dag tror vi at verbal kommunikasjon og visuelle symboler er særlig viktige for å bygge, forbedre eller endre et omdømme, enten det dreier seg om enkelte organisasjoner eller hele bransjer. Organisasjoner og bransjer må synliggjøres som unike gjennom tydelige, sterke og entydige stemmer, eksempelvis i form av et legitimt verdigrunnlag, som videre rammes inn av visuelle symboler.

For å sette det på spissen: Snakk, estetikk og synlighet, blir like viktig som produkt og produktkvalitet. VerdiMerke-programmet representerer nettopp et forsøk på å synliggjøre hva norsk fiskerinæring står for og ønsker å bli forbundet med utad. Dette skjer gjennom et felles verdigrunnlag for hele næringen, som støttes av et visuelt symbol – selve VerdiMerke.



## Verdier - "lisens til diskusjon"?<sup>9</sup>

### FRA TOMME ORD TIL KLOKE HANDLINGER

Det er imidlertid vanskelig å skape et godt omdømme, om ikke det indre liv i organisasjonen eller bransjen fungerer i overensstemmelse med det budskapet som kommuniseres utad. Derfor bør man bestrebe seg på å skape et best mulig samsvar mellom de verdiene man ønsker å bli forbundet med utad og de verdiene man ønsker skal legges til grunn for interne handlinger og samhandling. Visjonen til selve VerdiMerke-programmet er nettopp at båter og bedrifters deltakelse i programmet skal bidra til å endre handlinger, gjennom å endre holdninger og språk – måten man snakker om verdier på.

### SNACK MED OSS

Deltakelse i VerdiMerke-programmet bør ikke oppleves som en tvangstrøye som tvinger deltakerne til å tilpasse seg et verdigrunnlag som andre har gitt et innhold til. Verdigrunnlaget skal heller ikke bidra til represalier fra ulike grupper av interessenter om de ikke etterleves. I stedet skal verdiene være en lisens til konstruktiv debatt internt og mellom bedriften og interessentene. Det betyr at medlemskap i VerdiMerke-programmet skal betraktes som en erklært tillatelse – eller en stående invitasjon – til å holde diskusjon om verdiene, levende. Verdiene skal være en standard eller en visjon å strekke seg mot og gjør det legitimt å drøfte dilemmaer.

### LIV OG LÆRE

Ideelt forestiller vi oss at det alltid skal være et samsvar mellom verdier som snakk og verdier som handling – mellom det som sies og det som gjøres, mellom liv og lære, om man vil. Vi vet imidlertid at de færreste virksomheter – som mennesker – lever opp til sine erklærte idealer. For virksomheten og personen selv, oppleves det imidlertid som avgjørende å signalisere samsvar for å unngå å tape troverdighet. Manglende samsvar karakteriseres gjerne som hykleri, og forbindes vanligvis med noe negativt, som falskhet og forstillelse.

En annen måte å forstå "hykleriet" på, er som en idealisering man kontinuerlig strekker seg mot. Idealiseringsen kan da brukes som middel for å utvikle seg. Det forutsetter at man vet å arbeide kreativt med forskjellen mellom det en er – og det en ønsker å være. Verdiene skal med andre ord romme et element av ønske, tro og håp. Dette kan skape større troverdighet enn et ensidig fokus på samsvar mellom alt man sier og alt man gjør.

Prosjektet bygger på antagelsen om at dersom næringens felles verdier betraktes som en "lisens til diskusjon", vil verdiene få muligheten til å "vokse seg inn" i næringens kultur, og på sikt prege de grunnleggende holdningene til utøverne. Sagt annerledes: Dersom næringens felles verdier betraktes som en "lisens til diskusjon", antar vi at de ikke kun blir ytre, tomme symboler uten innhold og mening.

For å lykkes med å holde på denne spenningen, trenger næringen tydelige ledere. Uten lederskap, både fra organisasjonene og blant enkeltmennesker, vil ingen våge å slippe taket i det vi opplever hver dag – og strekke seg etter det vi trenger i fremtiden.

9) Formuleringen "Lisens til diskusjon" er inspirert av Mette Morsin og Lars Thøger Christensen som i boken "Bagom Corporate Communication" fra 2005 introduserte formuleringen "Lisens til kritikk".

## Et godt omdømme er gull verdt

Det koster nok noe ekstra å ta verdier på alvor. Når avgjørelsene ikke bare skal fokusere på lønnsomhet, men også skal ta hensyn til mennesker og miljø, kan det utfordre bunntinjen. Men velger man å handle på tvers av samfunnets normative forventninger, utsettes omdømmet for risiko. Det koster også penger.

### KUNDER

Det er et sterkt internasjonalt fokus på illegalt fiske og matvaretrygghet, og kundekravene er skjerpet. Det er kostbart om produkter fra Norge blir valgt bort dersom kunden er usikker på om fisken er godt forvaltet og trygg å spise. Næringen er avhengig av kundenes tillit. Det koster å levere produkter av dårligere kvalitet enn man er blitt enige om. Det gir direkte utslag på bunntinjen ved at man får lavere pris, reklamasjoner, og i verste fall tap av kunder, samt merarbeid og umotiverte medarbeidere.

### MYNDIGHETER

Myndighetene har ikke kapasitet til å kontrollere alle og de er åpne om at de velger den de anser som viktig å inspisere. Det har med fiskeri, geografi og tidspunkt på året å gjøre. Men det handler også om fartøyets eller bedriftens historikk, ledelse og rykte. Her vil et godt omdømme faktisk kunne gi færre kontroller. Det er både tid og penger å spare dersom kontrollene blir sjeldnere og kanskje ikke så grundige.

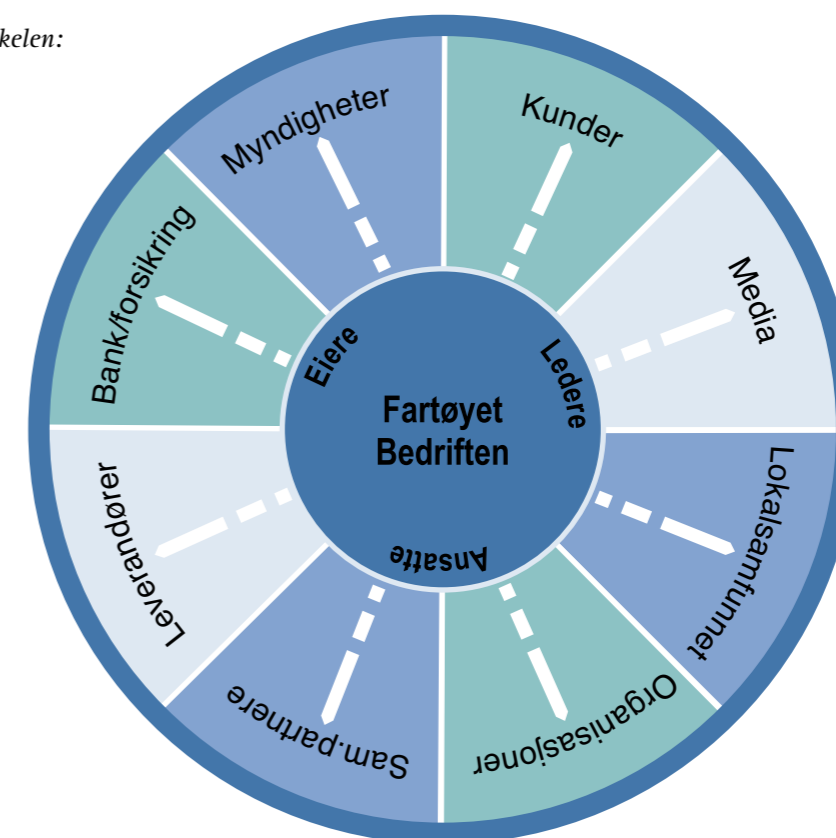
### ANSATTE

Det ryktes fort hvor det er bra å arbeide. De mest seriøse medarbeiderne ønsker å arbeide der de både kan tjene mest og bli behandlet best. Det betyr penger i det lange løp. I forhold til bedre arbeidsinnsats, kan man spare penger på lavere sykefravær og mindre turnover. De flinke og effektive stimulerer også andre til å gjøre en god innsats.

### BANK/FORSIKRING

En risikovurdering inneholder mange elementer. Når man forhandler om lån eller forsikring, er det mange sider ved virksomheten som blir vurdert. Betingelsene som oppnås er avhengig av historikk og kundeforhold, av virksomhetens lønnsomhet og potensial, og av fartøyets og bedriftens omdømme. Flere banker har uttalt at de faktisk vegrer seg for å låne penger til kunder i næringen, og enkelte forsikringselskap gir dyrere eller til og med ingen forsikring til bedrifter med dårlig omdømme.

Interessentsirkelen:



## VERDIMERKE-PROGRAMMET

I forbindelse med utviklingen av VerdiMerke-programmet, ble det etablert to referansegrupper av fiskere, en i Nordland og en i Hordaland<sup>10</sup>. Prosjektet har hatt to møter med hver av disse gruppene. Utover det har prosjektet hatt kontakt med gruppene på e-post og telefon, samt uformelle møter og samtaler. Videre ble det gjennomført pilotprosesser ved Båtsfjordbruket AS, ved Jangaard Stamsund AS og ved JM Nilsen AS, samt samtaler og øvelser på 5 fartøyer<sup>11</sup>.

### En videreutvikling av VerdiRegnskapet

VerdiMerke-programmet er en videreutvikling av VerdiRegnskapet<sup>12</sup>. Det bygger igjen på det danske verktøyet Etisk Regnskap, som først ble utviklet og implementert på slutten av 1980-tallet i Sparekassen Nord Jylland, sammen med forskere fra Handelshøyskolen i København. Siden har det vært brukt innen offentlig sektor i Danmark og i om lag 15-20 virksomheter innen privat sektor i Norge. Det har imidlertid aldri tidligere blitt tilpasset en hel bransje eller næring.

Når det gjelder norsk fiskerinæring, gjennomførte Båtsfjordbruket et VerdiRegnskap i 1996-97 og Seafood Vardø et i 1997-98. Alle ansatte deltok og valgte selv tre verdier som skulle kjennetegne bedriften, internt, så vel som eksternt. Disse var Respekt, Trygghet og Ansvar. Andre bedrifter har valgt andre verdier, som for eksempel Serios, Nyskapende og Nøktern.

### Fra unike til like verdier

Det er naturlig at verdiene skreddersys den enkelte virksomhets særpreg og den virkeligheten den står i. Verdiord blir ikke meningsfulle for den enkelte uten at de ansatte selv har vært med på å gi dem et konkret innhold, tilpasset deres situasjon og oppgaver. Den lokale konkretiseringen av verdiene vil derfor være en viktig forutsetning for at de skal påvirke de ansattes valg i det daglige.

I utgangspunktet var utviklingen av verdier tenkt som en rendyrket "bottom-up" prosess, der det enkelte fartøy og bedrift skulle utvikle sitt særegne verdigrunnlag gjennom deltakelse i VerdiMerke-programmet, på samme måte som Båtsfjordbruket AS hadde gjort. Midtveis i prosjektet ble det imidlertid besluttet å endre opplegget til en prosess som kombinerer en "top-down" med en "bottom-up" prosess. Det innebærer at prosjektet i samarbeid med aktører i næringen, utviklet et felles verdigrunnlag for næringen. Det er disse felles verdiene deltakerne i VerdiMerke-programmet skal gi sitt unike innhold til gjennom lokale prosesser og diskusjoner.

Bakgrunnen for denne endringen var for det første erkjennelsen av at et felles verdigrunnlag vil være enklere å kommunisere utad, så vel som innad i næringen. For det andre var bakgrunnen at det kunne bli oppfattet som lite troverdig utad, om medlemmene i programmet utviklet verdigrunnlag som ikke var i overensstemmelse med hverandre. En tredje grunn var at man håpet et felles verdigrunnlag ville tydeliggjøre intensjonen med prosjektet bedre, og dermed lette arbeidet med rekruttering av piloter, og senere deltakere til programmet.

Gjennom hele prosjektperioden er det blitt "kastet ball" med både styringsgruppen og arbeidsgruppen om hvilke verdier en hel næring bør bli forbundet med. I august 2005 ble det gjennomført et verdiseminar for styrings- og arbeidsgruppen. Seminaret resulterte i et forslag til felles verdier. I september ble disse testet ut på aktører i næringen, gjennom samtaler, avstemninger o.l. I februar 2006 ble det så arrangert et verdiseminar med deltagere fra både sjø- og landsiden, der verdigrunnlaget ble ytterligere drøftet og spisset. I mars samme år vedtok styringsgruppen i prosjektet at verdiene Samspill, Ansvar og Åpenhet er de verdiene man ønsker skal kjennetegne hele næringen, og arbeides med gjennom deltakelse i VerdiMerke-programmet.

10) Stor takk til Erling Skåtøy, Valter Rasmussen, Kåre Heggebø, Sammy Olsen, Didrik Veia, Harald Hansen, Harald Linchausen, Kjell Ingebrigtsen, Per-Roger Vikten, Einar Helge Meløysund, Jan-Erik Johnsen,  
11) Vi takker Kjell Olaf Larsen, Reidar og Harriet Stensvold, Ole Nilsen for godt samarbeid.  
12) Utviklet av Ellen Kjos-Kendall 1997

## Fra veiledere til elektronisk veiledning

I utgangspunktet var det planlagt rekruttering og opplæring av et eksternt veilederkorps som bedrifter og fartøy kunne nyttiggjøre seg av som støtte i prosessen. Egnede veiledere skulle med andre ord rekrutteres, læres opp og følges opp. Opplæringen av veilederne skulle sentreres rundt kunnskap om næringen, verdispørsmål, og kunnskap om etikkarbeid og organisasjonsutvikling, samt at de skulle være personlig egnet til å kunne fungere som veiledere. Et veilederkorps i den form som opprinnelig var tenkt, kan i dag langt på vei betraktes som "gårsdagens" løsning på "morgendagens" veilederutfordringer. Utviklingen på området IKT og nettbaserte løsninger har vært stor de siste årene (det vil si etter at prosjektet ble utformet), og flere har tatt i bruk elektroniske veiledere<sup>13</sup>. Hovedargumentene for å ta i bruk denne type verktøy i VerdiMerke-programmet var:

PROSJEKTETS BUDSJETT	Utviklingen av en elektronisk veileder er bedre tilpasset dagens budsjett.
FLEKSIBILITET	Bedrifter og fartøy kan enklere tilpasse gjennomføring av verdiprosessene etter eget behov og situasjon – for eksempel kan fartøy gjennomføre prosesser når de er ute på havet, og ikke kun ved landligge.
KOSTNADER	Kostnadene forbundet med IKT-løsninger vil være engangskostnader i forbindelse med utvikling av materiell. Opplæring, oppdatering og nyrekruttering av veiledere er mer kostnadskrevende.
GJENNOMFØRBARHET	Eksterne veiledere som bedrifter og fartøy selv må betale for, kan demotivere i forhold til medlemskap og oppfølging av VerdiMerke-programmet.

På den ene siden kunne det tenkes at prosjektet lærte opp veiledere som ikke ville bli brukt. Erfaringene fra kvalitetsprosjektene i fiskeindustrien viser at det ble brukt mye penger til å lære opp konsulenter, som etter den 3-årige prosjektperioden ikke ble brukt av bedriftene. Begrunnelsen var dels at de ble for dyre og dels en viss konsulentseksis i næringen. De bedriftene som selv har kompetanse og ressurser til å vedlikeholde slike og lignende prosesser, har størst mulighet for å lykkes.

Avhengighet av eksterne oppfølgingsressurser vil også gjøre VerdiMerke-programmet mer sårbart enn nødvendig og ønskelig. I tillegg vil en opprustning av den interne opplæringen være viktigere enn den eksterne. Det er imidlertid åpenbart at bedrifter og fartøy har behov for støtte, både i en innførings og en vedlikeholdsfase. Men denne kan gjøres mer fleksibel og fremtidsrettet enn opprinnelig planlagt.

13) Se for eksempel FHLs veileder i HMS (elektronisk verktøy (cd-rom) som er en veiviser i godt HMS-arbeid) og fiskeridirektoratets elektroniske veileder i IK-Akvakultur.



## Bakgrunnen for VerdiMerke-programmets utforming

I forbindelse med utviklingen av opplegget var det mange kompliserte spørsmål som fordret svar:

- Skal VerdiMerke-programmet inneholde en sertifiseringsordning, og eventuelt hvilken form bør den ha?
- Skal gjennomført program gi noen rettigheter eller fordeler?
- Kan VerdiMerke-programmet kombineres med andre standarder, merker eller sertifikater?
- Hva skal til for å få og miste VerdiMerke?
- Hvordan kan VerdiMerke brukes i markedsføringsammenheng?
- Hvem skal oppdatere og forvalte VerdiMerke?
- Hva vil kostnadene utgjøre?

### SERTIFISERING

Allerede i forprosjektet ble det besluttet at VerdiMerke ikke skulle innbefatte en ekstern sertifisering. Temaet har likevel kommet opp i møter med styrings- og arbeidsgruppens medlemmer og i møter med representanter for ulike grupper av næringsaktører. Vil et merke være verdiløst uten en tredje parts evaluering? Fravær av en sertifiseringsordning betyr ikke at man ser bort fra at krav må tilfredstilles for å beholde VerdiMerke. Slike kriterier kan imidlertid være vanskelig å enes om, være resurskrevende å følge opp, både når det gjelder menneskelige ressurser og økonomi. De kan til og med tenkes å "skremme" potensielle interesserte fra å delta i programmet.

For å drøfte temaet sertifisering grundigere, ble det arrangert en rådslagning i regi av prosjektet sommeren 2004. Intensjonen var å skape debatt rundt sertifiseringsspørsmålet, krav til sertifiseringer, og behovet for kriterier for å beholde og miste VerdiMerke. De inviterte til rådslagningen representerte hver på sin måte kompetanse som var relevant for å drøfte temaet.<sup>14</sup>

Prosjektet har konkludert med at den type merke som VerdiMerke-programmet representerer, ikke egner seg for sertifisering av en ekstern instans. Delvis handler det om de grunner som er nevnt over, og delvis handler det om programmets intensjon om å bedre omdømmet til fiskerinæringen. Omdømme etableres og endres i dagens samfunn, langt på vei gjennom medienes fokusering, særlig når det gjelder hele sektorer og bransjer. Mediene bryr seg lite om sertifiseringsordninger når de omtaler og vurderer bransjer og virksomheter.

### Selvsertifisering

Målgruppen (kunder, profesjonelle brukere, m.fl.) til et merke har betydning for om man velger sertifisering og for hvilke sertifiseringssordninger som velges. På den ene siden skal det mye til for å skape et merke som forbrukerne forholder seg til. På den andre siden er VerdiMerke ikke et forbruker- eller kundeorientert merke. Et mer hensiktsmessig alternativ for VerdiMerke ble derfor vurdert å være det som kalles "self-assessment" eller selv-sertifisering. Eksempler på slike ordninger er rapportering gjennom blant annet årsmeldinger og deltagelse i Inkluderende Arbeidsliv (IA). For VerdiMerke sin del, betyr det at de som gjennomgår den skisserte prosessen, blir tildelt VerdiMerke. Merket beholdes ved eksempelvis å rapportere i årsmeldingen om at den årlige prosessen er gjennomgått.

### Selvjustis gjennom egenrapportering

En slik sertifiseringsvariant hviler på ideen om disiplinering og ansvarliggjøring gjennom egenrapportering, der man "tvinges" til å forholde seg aktivt til det man selv snakker høyt om og rapporterer skriftlig. Verdier blir da en naturlig og integrert del av virksomhetens rapporteringspraksis, som i seg selv har en verdi, samtidig som man forpliktes av sin egen offentliggjøring. På denne måten antas det over tid å skapes en kultur basert på selvjustis. En offentlig selvrappotering antas også å gi signaler til omgivelsene om at verdier har et kontinuerlig fokus på fartøy og bedrift.

Den skisserte VerdiMerke-prosessen hviler på tenkningen om verdier som en "lisens til å skape diskusjon". Prosjektet har imidlertid valgt en rapportering som går noe utover den rendyrkede selvsertifiseringsvarianten. Det skyldes at en stor andel fartøy er så små at de ikke utarbeider årsmeldinger. I tillegg vil en deltagerevaluering av VerdiMerke-rådet og de eksterne interessentene, kunne skape større tillit i omgivelsene og i møtet med myndighetene.

<sup>14</sup> Arild Wæraas (UiT), Hilde Pettersen (UiT), Jonette Braathen (Norut Samfunnsforskning), Tove Sleipnes (EFF), Christian Nordahl (EFF), Hans Martin Nordberg (Fiskerif), Torleif Paasche (Norges Fiskarlag), Ellen Kjos-Kendall (prosjektet), og Turid Moldenæs (prosjektet).

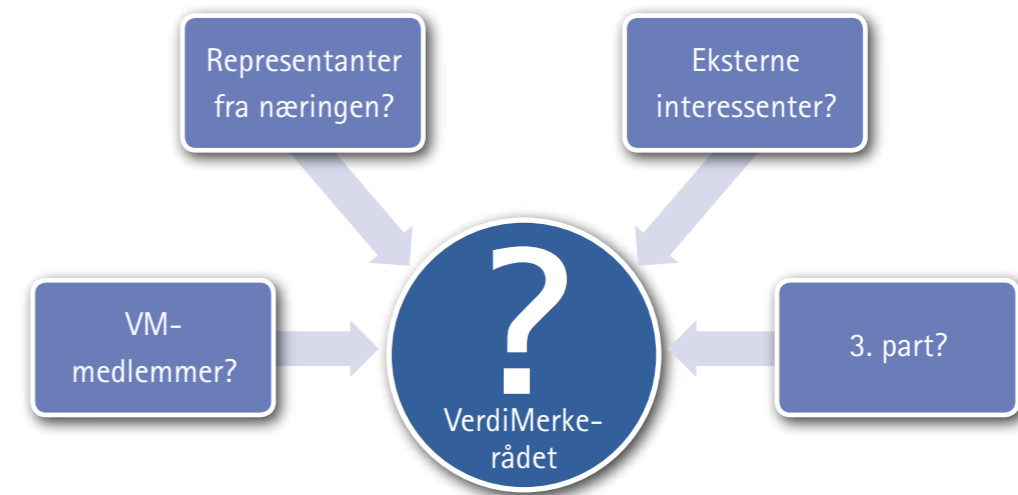
VerdiMerke-programmet kan ikke lett sammenlignes og inkorporeres i det eksisterende mylderet av standarder og sertifikater som eksisterer. Samtidig må det være opp til det enkelte fartøy og bedrift å knytte prosessen til de standarder de er pålagt eller frivillig har forpliktet seg til.

### FORVALTNINGSINSTANS OG VERDIMERKE-RÅDET

Prosjektet foreslår at Eksportutvalget for fisk (EFF) forespørres om å påta seg forvaltningsansvaret for VerdiMerke. Forvaltningsinstansen skal ha ansvar for:

- Informasjonsarbeid
- Veiledning/rådgivning av medlemmer
- Redaksjons- og oppdateringsansvar for nettsiden
- Sekretærfunksjon for VerdiMerke-rådet
- Oppbevaring, oppdatering og distribusjon av materiell
- Oversikt over medlemmer i VerdiMerke-programmet

Videre bør det opprettes et VerdiMerke-råd som blant annet vil få i oppgave å vurdere fortsatt medlemskap for de medlemmene som ikke igangsetter tilstrekkelige tiltak når verdiavvik blir avdekket. Rådet kan settes sammen på ulike måter:

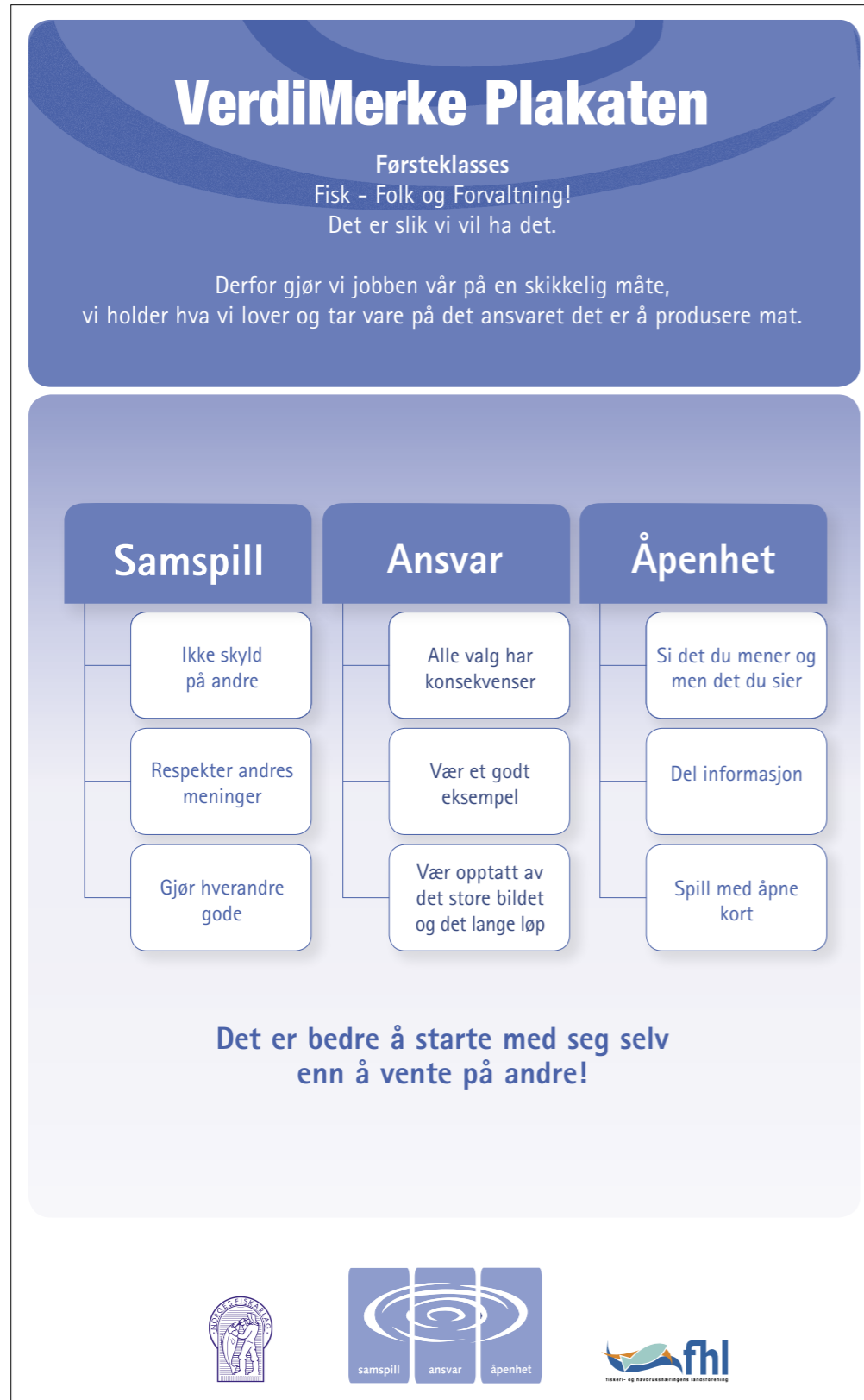


VerdiMerke-rådet kan bestå av kun de som selv er medlemmer av VerdiMerke-programmet. En parallell til dette er pressens faglige utvalg (PFU). Man kan også tenke seg at representanter fra alle deler av næringen kan utgjøre VerdiMerke-rådet, f.eks. Norges Fiskarlag, FHL, salgslagene, EFF, osv. Alternativt kan man utvide denne gruppen med næringens eksterne interessenter (myndighetene, bank/forsikring, miljøorganisasjoner osv.). En fjerde mulighet er at VerdiMerke-rådet utelukkende består av en 3. part (f.eks. Det Norske Veritas).

## VerdiMerke-prosessen

Medlemskap i VerdiMerke-programmet forplikter til å levendegjøre næringens felles verdier. Det sentrale er derfor hvordan verdiene forvaltes og tas i bruk i hverdagen. Målet er at verdiene skal bli et grunnlag for virksomhetens beslutninger. Som en start på denne prosessen har vi konkretisert verdiene, og produsert en VerdiMerke-plakat.

### VERDIMERKE-PLAKATEN:

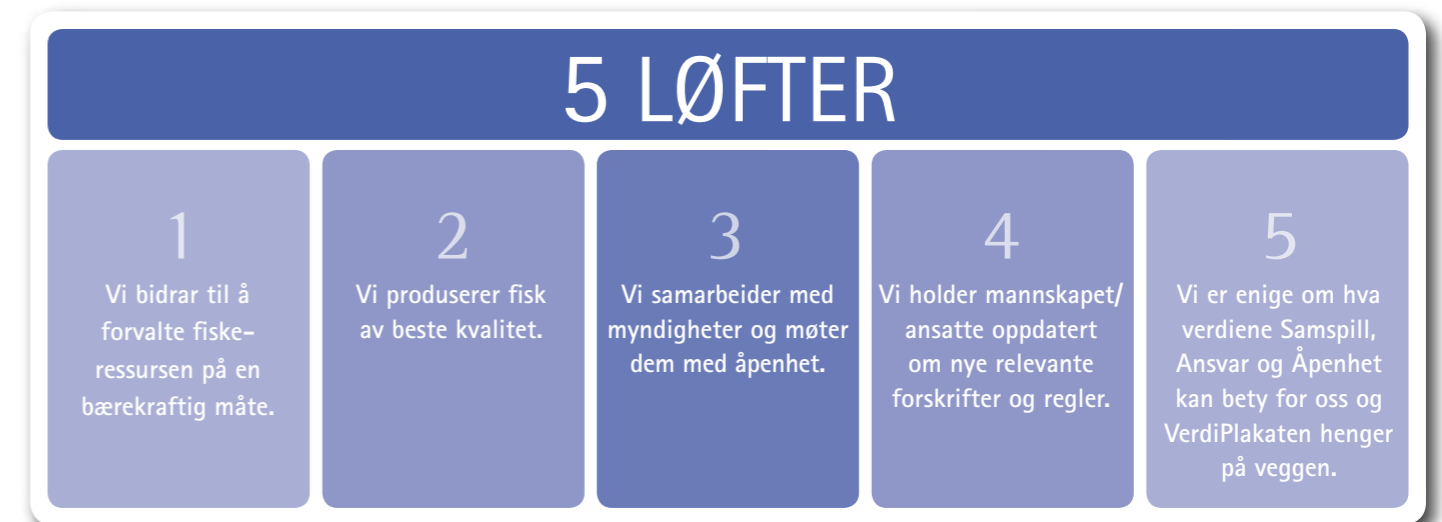


Samspill handler om å se lenger enn seg selv. Det er viktig i forhold til de vi samarbeider med, men også i forhold til lokalsamfunnet og for vår evne til å ta vare på miljøet. Samspill bygger på gjensidig respekt og har i seg et løfte om at vi i fellesskap kan bygge noe verdifullt, samt en påminnelse om at ingen har suksess alene.

Ansvar handler om at næringens omdømme ikke bygges ved å fokusere på hva andre burde gjøre, men heller på den rollen hver enkelt av oss spiller. Det handler om hvilke historier vi forteller, hva vi velger å engasjere oss i og hvilke valg hver enkelt tar - hver dag. Ansvar er en viktig byggestein når vi jobber for å bygge tillit.

Åpenhet betyr ikke at vi skal røpe forretningshemmeligheter, men at vi skal vise at vi ikke har noe å skjule. Det handler om å gi nok informasjon, men også om å formidle et riktig budskap. Åpenhet er en forutsetning for at andre skal stole på at det vi sier er sant.

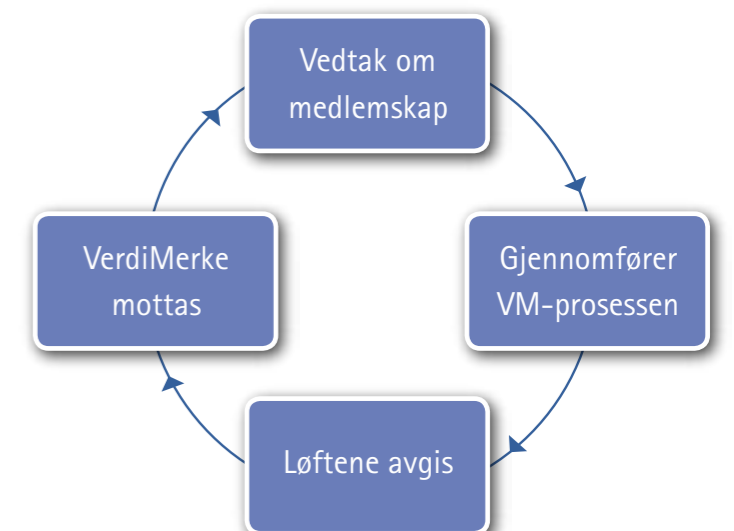
I tillegg til et felles verdigrunnlag, er det utviklet fem "løfter" som medlemmene i VerdiMerke-programmet må forplikte seg til. Disse er:



### "Gangen" i prosessen

Å delta i VerdiMerke-programmet forplikter til en intern utviklingsprosess der verdiene diskuteres. Prosessen skal omfatte alle ansatte på fartøyet og i bedriften. Den skal ta utgangspunkt i næringens felles verdier, bygge videre på at det er en forutsetning at alle holder loven og har som mål å konkretisere hva verdiene skal bety på det enkelte fartøy og i den enkelte bedrift.

1. Vedtak om medlemskap i VerdiMerke-programmet
2. Gjennomfører VerdiMerke-prosessen (2 timer)
3. "Løftene" avgis
4. VerdiMerke mottas



VerdiMerke-programmet (VMP) er et tilbud til de bedrifter og fartøy som ønsker å synliggjøre at de har en høy, etisk standard. Prosjektet har utviklet et opplegg som skal gjennomføres på det enkelte fartøy og i den enkelte bedrift. Opplegget skal bidra til å øke bevisstheten og styrke beslutningsgrunnlaget i forhold til de dilemmaene som næringens aktører ofte står overfor.

## 2 timers VerdiMerke-samling (alle ansatte)



Denne prosessen gjentas årlig. Dersom medlemmet ikke gjentar prosessen, vil det anses som en utmeldelse, og neste års merke sendes ikke ut.

Det er altså medlemmet selv som melder seg inn og vedlikeholder medlemskapet. Det finnes med andre ord ikke en tredjepart som kontrollerer og sertifiserer. Det er heller ikke slik at en advarsel eller anmeldelse fra de kontrollerende myndigheter, automatisk gir grunnlag for ekskludering. Det er viktig å minne om at oppgavene er fordelt. Myndighetene kontrollerer og straffer, mens VerdiMerke-programmet har fokus på det forebyggende verdiarbeidet ombord og i bedriften. Grunnlaget for å bli ekskludert ligger derfor ikke nødvendigvis i en advarsel eller anmeldelse, men i hvordan en slik situasjon behandles. Blir dette et grunnlag for forbedringstiltak, beholdes medlemskapet. Dersom "tilbakemeldingen" fra myndighetene ikke fører til holdningsrettede tiltak, kan medlemmet ekskluderes. Det er VerdiMerke-rådet som gjør disse vurderingene.

## Pilotprosesser

Prosjektet har gjennomført en komplett pilotprosess av VerdiMerke-programmet på Båtsfjordbruket AS. I tillegg er deler av VerdiMerke-programmet presentert og testet ut på ytterligere 2 bedrifter og 5 fartøy.

Båtsfjordbruket har i alle år hatt fokus på viktigheten av skikkelig og redelig drift og i samspelet med lokalsamfunnet. I 1996 gjennomførte de et utviklingsarbeid internt (Liv og Lære prosjektet) med det mål å sette ord på sine viktigste verdier. Det innebar også å bli konkret på hva som skulle kjennetegne dem – både internt og i forhold til sine interessenter (kunder, leverandører (fiskere og underleverandører), myndigheter, bank/forsikring, lokalsamfunnet, samarbeidspartnere osv.). Verdiene Respekt, Trygghet og Ansvar sto fram som de viktigste. Dette verdigrunnlaget var det unaturlig å endre på da Båtsfjordbruket ønsket å bidra som pilotbedrift i vårt prosjekt. VerdiMerke-plakaten har derfor andre verdier i sentrum, men forplikter i samme grad.

Båtsfjordbruket valgte å ta VerdiMerke av flere grunner. Selv om de er en bedrift som nyter gode og store ord, både fra ansatte og i pressen, er de samtidig klar over at de er som arbeidsplasser flest. Det er avstand mellom liv og lære her som alle steder. Derfor ønsket de igjen å sette fokus på hvordan de har det sammen, kolleger seg imellom og mellom ledelse og ansatte. Spørsmålene var:

- Klarer vi å leve opp til verdistandarden i det daglige?
- Kan verdiene komme i konflikt med hverandre?
- Blir de ansatte tatt med på råd og får de nok informasjon?
- Rettes kritikk mot rett person eller bare i KMM-klubben (KosMedMisnøye)?
- Stoler de ansatte på ledelsen?

I tillegg er en hver bedrift del av en større helhet. Daglig forholder Båtsfjordbruket seg til fiskere, kunder og myndigheter. I møtepunktet mellom disse eksterne interessentene, settes verdiforventningene på prøve.

- Blir vi fristet av kreative fiskere, som trenger alternative måter å føre sluttsettel på - til å være fleksible og å gå på kant av regelverket?

- Hva skjer når vårt eget ønske om effektiv jobbing og høy inntjening blir satt opp mot kundenes forventning om lite bein i fisken?
- Tar vi risiko i et marked preget av usikkerhet? Hva gjør det med vår evne til å ta vare på våre forpliktelser?

Båtsfjordbruket har ca. 60 ansatte og alle var involvert. Gruppene ble satt sammen på "tvers" - noen fra alle avdelingene - slik at ikke produksjonen måtte stoppe, og slik at dette også ble en kulturbyggende aktivitet. Gruppene (på ca. 10 personer) jobbet i 2 timer med følgende fokus:

INTRODUKSJON	Verdimerket - hva er det? Hvorfor har Båtsfjordbruket valgt å være med? Planen for prosjektet Hvem er involvert?
VÅRE ETISKE DILEMMAER	Hvem er bedriftens eksterne interessenter? Hva er våre viktigste verdier? Vanskelige situasjoner i forhold til fiskere, kunder og ansatte?
EN VM PLAKAT	Hva trenger vi å minne hverandre om slik at vi tar gode valg i møte med fiskere, kunder og oss selv?

Til slutt

fram til sin egen VerdiMerke-plakat:

# VERDIAN VÅRES

Vi har tenkt mye på hva som skal til for at vi skal gjøre en best mulig jobb og på hvordan dette kan påvirke de rundt oss. For oss står Respekt, Trygghet og Ansvar i sentrum. Denne plakaten skal minne oss om hva vi skal gjøre for å nå våre felles mål og ha det godt sammen.

Det er viktig å ta godt vare på Båtsfjordbrukets gode navn og rykte. Derfor må vi minne hverandre på at vi er en del av noe større. For det handler ikke bare om meg - det handler om oss og hvordan vi sammen kan ta best mulig vare både på fisk og folk.

**BRY DEG OG VIS RESPEKT FOR ANDRE**

**GJØR IKKE FORSKJELL PÅ FOLK**

**SNAKK GODT OM HVERANDRE**

**GJØR SÅ GODT DU KAN**

**LOVER OG REGLER ER TIL FOR Å HOLDES**

**ÆRLIGHET VARER LENGST**

**VI MÅ SPILLE PÅ LAG FOR FORTSATT Å FÅ VÆRE MED I ELITESERIEN**

**Vi holder hva vi lover!**

"Det er lov å bruke innsida av hae!"

Kjell-Olaf Larsen

**AS BÅTSFJORDBRUKET**

Denne plakaten er hengt opp i bedriften. De ansatte opplever dessuten verdiene som å representere holdninger som er viktige for dem, og som de er kommet frem til i fellesskap. Innholdet setter ord på det som kjennetegner bedriften når den er på sitt beste, og er samtidig en påminnelse om hva de ansatte strekker seg mot. I tillegg brukes dette som grunnlag for arbeidsmiljøundersøkelser som er pålagt i Internkontrollen.

Alle bedrifter og fartøy prosjektet har vært i kontakt med har opplevd VerdiMerke-samtalene som viktige og inspirerende. Samtalene har fokusert på konkrete dilemmaer i hverdagen og folk har kjent seg igjen. Flere har uttrykt takknemlighet over å få tid til disse refleksjonene.

## Dilemmaer

Noen ganger kan det være vanskelig å velge riktig. Det kan være mange grunner til det. Enkelte ganger er det været som er den største utfordringen. Andre ganger er det å finne de beste fiskeplassene. Lav lønnsomhet og små marginer kan være med å presse fokus fra hva som er best for fremtiden til det som synes best akkurat nå. Noen ganger handler valget om å holde loven eller ikke. Det kan være fristende å sette loven til side og heller ta hensyn til vennskap, lojalitet til rederi eller rett og slett for å overleve. Selv om dette kan oppleves som en verdikonflikt, er det sjelden et etisk dilemma. Det er en selvfølge at loven skal overholdes. I tillegg er det viktig å ta valg som tåler offentlighetens blikk.

*Hva gjør du for eksempel når grensen for undermålsfisk er satt til 47 cm og fangsten hovedsakelig består av 48 cm fisk? Loven er ivaretatt, men er etikken?*



*Når du som skipper får beskjed fra rederikontoret om å dumpe undermåls fisk?*

*Når en god venn gjennom mange år er i økonomisk knipe og foreslår omskrivning av fangsten for ikke å overbelaste kvoten?*

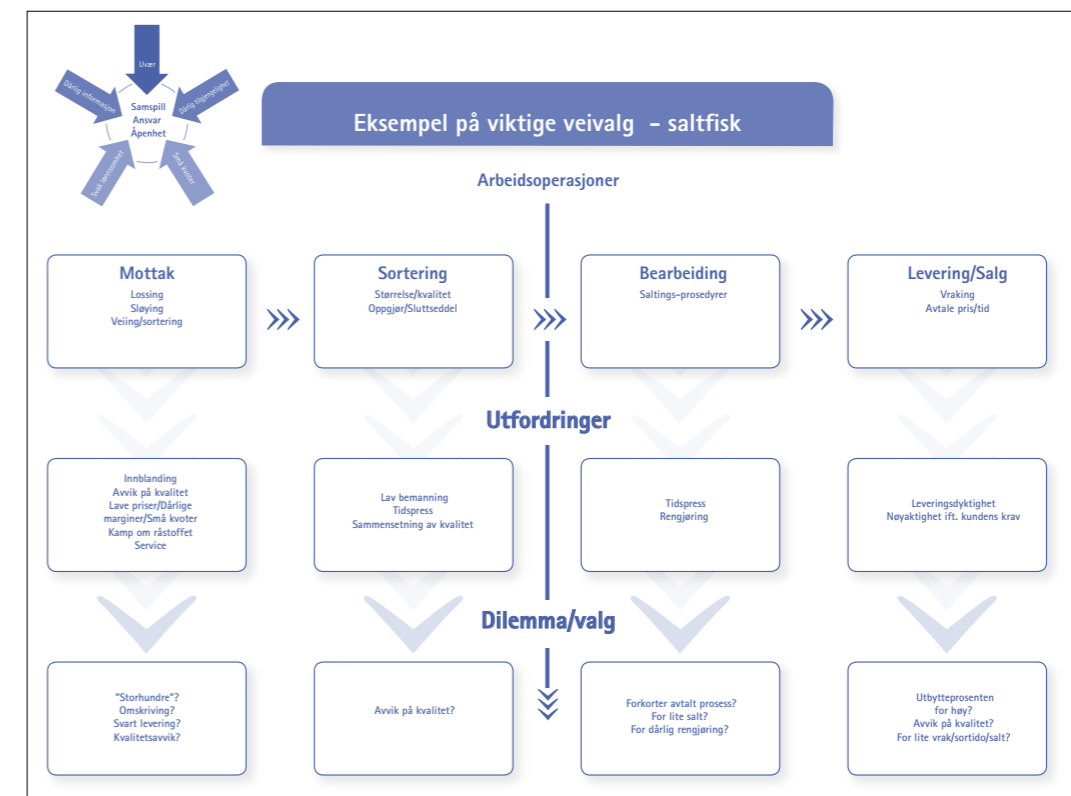
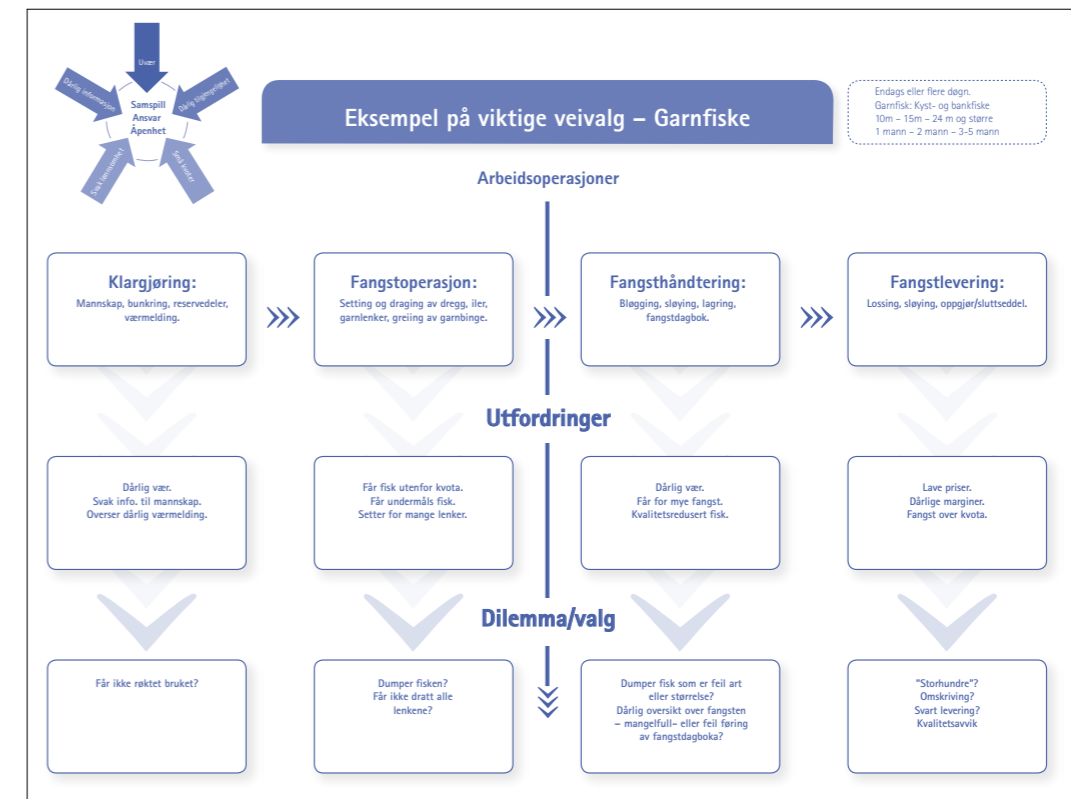
*Når "alle" opererer på kanten av loven og du ikke kan overleve ved å drive lovlig?*

*Når du egentlig ikke har råd, men føler deg tvunget til å investere i nytt produksjonsutstyr for å overleve?*

## Etiske risikosoner

For at næringens felles verdier skal påvirke valgene vi tar, er det viktig å trene på å knytte dem til de oppgavene vi utfører hver dag – og da spesielt de situasjonene som utgjør en risiko. Er det situasjoner som vi av erfaring vet kan friste oss til å ta valg som ikke tåler dagens lys? Når er det viktig å "holde tunga rett i munnen"?

Det er denne type spørsmål samtalen på fartøyet og i bedriften skal handle om. Hva er våre etiske risikosoner? Hva gjør det vanskelig å ta det rette valget? Hvilke dilemmaer kan vi ende opp i? Målet er at vi gjennom å trene i forkant kan unngå å sette oss selv i vanskelige situasjoner. Tar vi det rette valget – så tidlig som mulig – vil vi sjeldnere måtte kjempe med dilemmaene.



## Etiske dilemmaer

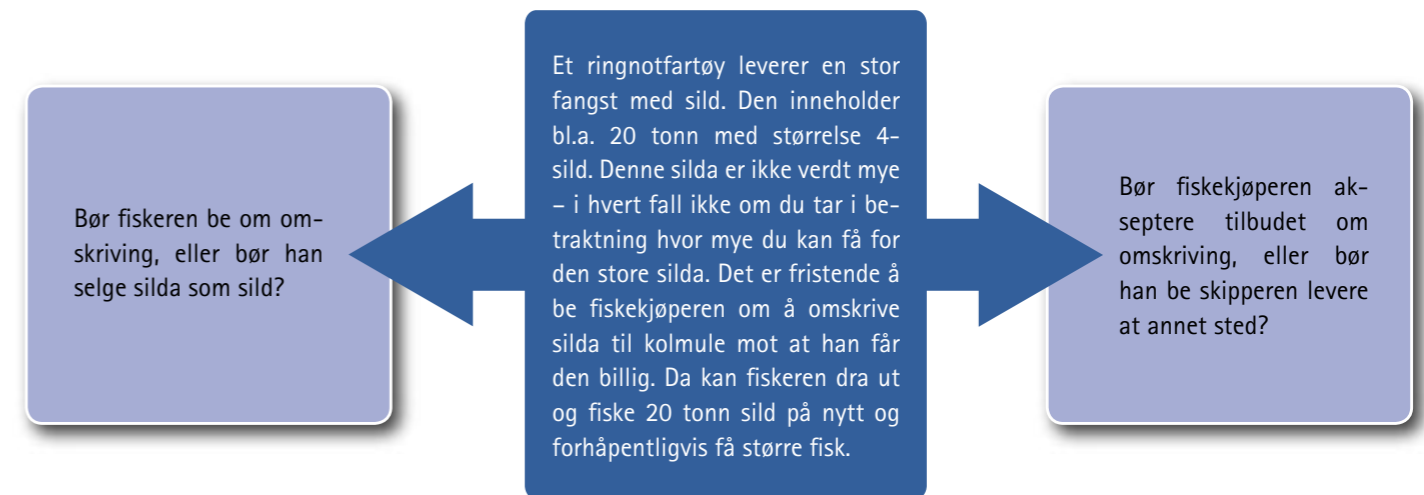
Et etisk dilemma preges av at verdier kommer i konflikt. Sagt annerledes er et etisk dilemma en situasjon der flere verdier som vi opplever som riktige ber om å bli oppfylt samtidig. Det kan for eksempel være vanskelig å velge mellom ærlighet og lojalitet, eller ansvar og samspill. Da må vi heve blikket og tenke på konsekvensene av våre valg. Hva betyr dette valget for mitt omdømme, for fartøyets/bedriftens omdømme og for næringens omdømme? Hvordan vil andre se på oss dersom dette ble allment kjent?

## VerdiMerke-testen

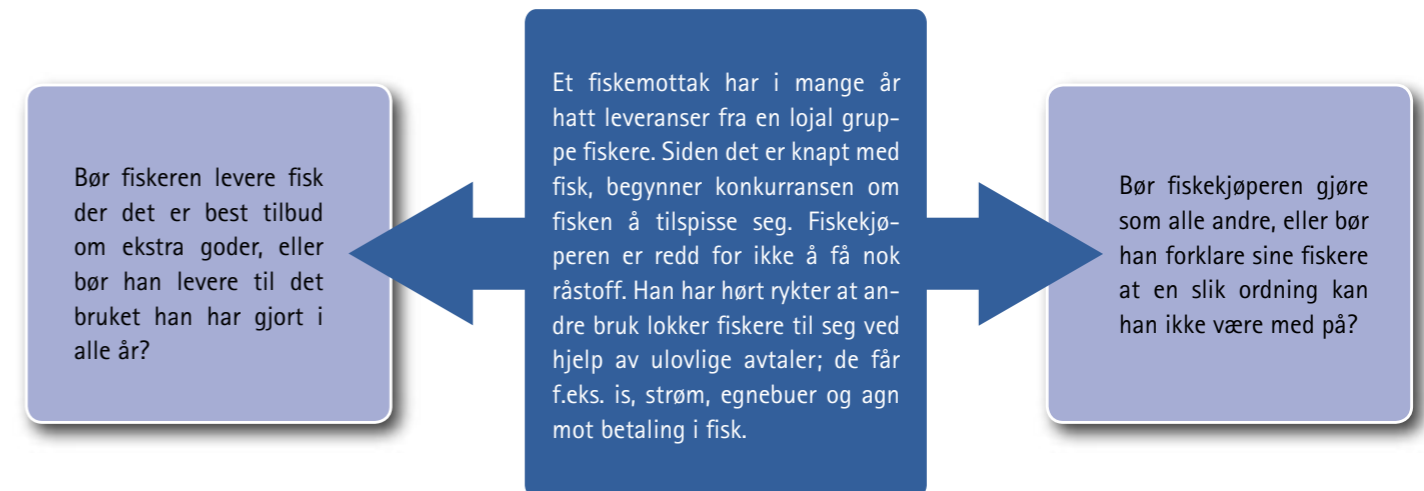
Noen ganger er det ikke tid og anledning til å diskutere seg fram til det beste valget. Da kan det være nyttig å bryne valget på noen enkle spørsmål:



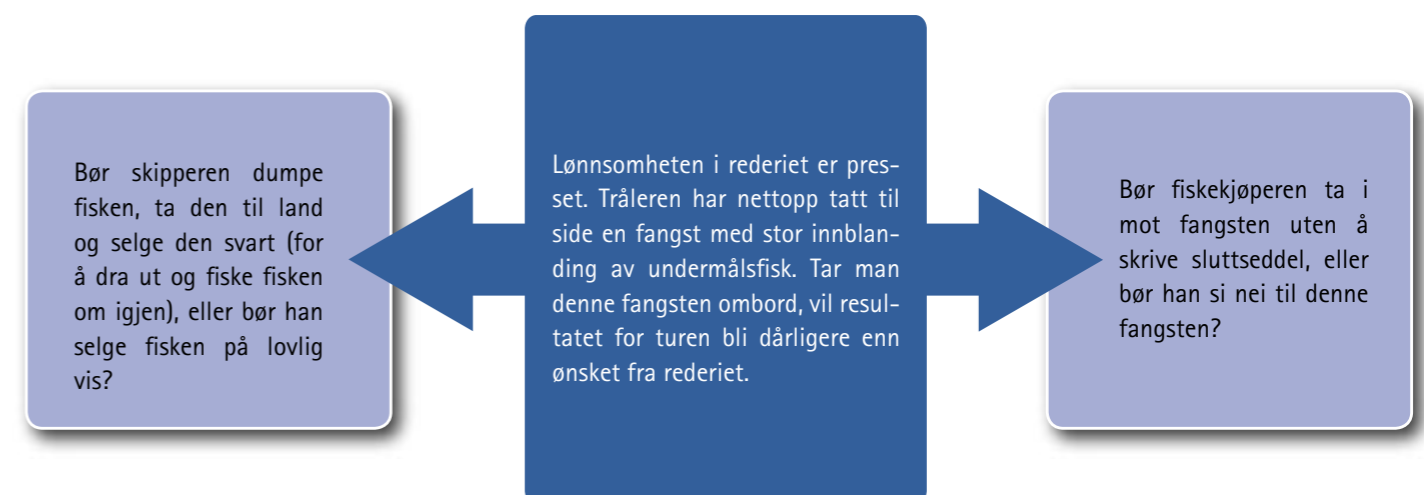
## Silda som ble til kolmule



## Frynsegoder



## Det er størrelsen som teller



Disse dilemmaene har to dimensjoner. Det handler om å holde loven og samtidig ta vare på noe som den enkelte opplever som verdifullt, som vennskap, lojalitet til arbeidsgiver og lønnsomhet. Det er en selvfølge at loven må holdes, men det betyr ikke at valget er enkelt.

## ENGASJEMENT OG FORPLIKTELSE?

Planen var at en pilotversjon av VerdiMerke-programmet skulle utformes og gjennomføres på et representativt utvalg av fartøy og bedrifter. Pilotfasen skulle avsluttes med en evaluerings workshop, der prosjektet og representanter fra pilotbedrifter og fartøy oppsummerte og evaluerte VerdiMerke-programmet. En utfordring i prosjektet har vært rekruttering av piloter, bedrifter, så vel som fartøy. Utfordringen kan skyldes flere forhold:

### Holdninger i næringen

Forprosjektrapporten "Ikke bare fisk!" (2003) presenterte næringens ulike stemmer (ulike aktørers synspunkter) i form av sitater når det gjelder omfang av- og ansvar for juks. Rapporten konkluderte med at det synes å eksistere en form for ansvarsfraskrivelse der alle skylder på alle og ingen vil ta ansvaret selv. Gjennom dette prosjektet har vi erfart noe av det samme.

#### ANSVARFRASKRIVELSE

Det er fortsatt en utbredt oppfatning blant næringens aktører om at det er folk i næringen som opererer på kanten av loven, og at det langt på vei handler om "de andre". Det må likevel understrekes at disse forholdene delvis kan betraktes som kulturelt betinget: Utøverne bærer med seg tunge tradisjoner for akseptabel og ikke-akseptabel atferd.

#### FRYKT FOR Å STIKKE HODET FRAM

Delvis kan disse tradisjonene betraktes som en følge av et regelverk som oppfattes som såpass komplisert at det blir umulig å etterleve i minste detalj. Når det fra utøvernes side oppleves som nærmest umulig å etterleve et regelverk, blir det lite attraktivt å delta i et prosjekt der bedre etterlevelse av regelverket er selve grunnlaget. Utøverne har rett og slett valgt å ikke delta fordi de er redde for å bli "tatt".

#### VERDIKONFLIKTER

I tillegg preges næringen av verdier som både har en for- og en bakside. Utøverne har gjennom mange år utviklet en kultur de er stolte av og som preges av verdiene samhold, lojalitet og fleksibilitet. Når du blir bedt om å hjelpe, så stiller du opp. Når du ønsker uformelle avtaler, så får du det. VerdiMerke inviterer til å bygge en kultur basert på noen andre verdier enn disse. Resultatet kan oppleves som en verdikonflikt. Utøverne har vært nølende til verdiene ansvar og åpenhet fordi de opplever at det kan bety et "nei" til verdiene fleksibilitet, samhold og lojalitet overfor hverandre.

#### JANTELOVEN

Mange rederier og bedrifter tar i dag etikk på alvor. De gjør en stor innsats internt, og er enige om at det kunne være nyttig å synliggjøre dette. Flere har imidlertid vegret seg for å gjøre akkurat det. Grunnen er at det ikke føles greit å heve seg over og å fremstå som om man tror "man er bedre enn andre". Dette handler om den kjente "Janteloven", men kanskje også om hvem som er "helter og skurker" i næringen. Det får selvfølgelig konsekvenser for et fartøy eller en bedrift når den blir dømt for ressurskriminalitet. Men ingen blir ekskludert av Norges Fiskarlag eller FHL. Ingen mister sitt tillitsverv o.l. Det kan nesten synes som om "helten" kan leve godt med både anmeldelser og dommer. Da blir det ikke så attraktivt å framstå som den som tar etikk på alvor.

#### FRYKT FOR MYNDIGHETENES BLIKK

Et annet signal er at noen frykter at deltakelse i prosjektet og medlemskap i VerdiMerke-programmet vil kunne føre til at myndighetene da følger ekstra godt opp i forhold til kontroller. Dette vil kunne øke sannsynligheten for å bli tatt for overtredelse av regelverket (om foreteelsen oppleves som aldri så uskyldig).

## Administrativ kapasitet i eiernes organisasjoner

Prosjektet ble organisert med en arbeidsgruppe direkte underlagt styringsgruppen. Arbeidsgruppen skulle være prosjektledelsens nærmeste overordnede mellom styrings- og arbeidsgruppemøtene, og ble langt på vei gitt en operativ funksjon. Den har forsøkt å avlaste styringsgruppen og sikre prosjektledelsen en kompetanse den selv ikke innehadde. Rollen var også tenkt som en rådgiver og sparringspartner i utviklingen av programmet, og som en døråpner innad i sine respektive organisasjoner, særlig angående rekruttering av piloter.

#### DØRÅPNERE

Gruppen har bidratt med råd og konkrete innspill i ulike deler av prosessen. Den har imidlertid ikke i samme grad fungert som "døråpner" i prosessen med rekruttering av bedrifter og båter. Videre har nok organiseringen med en såpass operativ arbeidsgruppe, ført til en noe tungrodd prosess.

#### DELTIDSDELTAGERE

På den ene siden kan det skyldes at medlemmene har vært deltidstakere i prosjektet. Prosjektet har kommet "på toppen" av deres ordinære arbeidsoppgaver, som igjen har ført til at det ofte har tatt lang tid før prosjektledelsen har fått respons på sine henvendelser.

#### SALGBARHET

En annen årsak kan tilskrives prosjektets karakter: Å arbeide med verdier oppleves for mange som lite konkret. Både styrings- og arbeidsgruppens medlemmer har ofte gitt uttrykk for at det har vært vanskelig å "selge" prosjektet internt i egne organisasjoner, da de ikke helt har visst hva de skulle selge. Det er åpenbart langt vanskeligere å selge en utviklingsprosess enn et ferdig utviklet konsept. Enda vanskeligere blir det når produktet langt på vei kan forstås som en immateriell ide, heller enn et fysisk produkt.

I så måte har nok prosjektet hatt en pedagogisk utfordring som det ikke helt har vært i stand til å imøtekomme. Det har vært vanskelig å skape aksept og forståelse for at pilotene skulle bidra til utvikling av kunnskap, som igjen skulle tas i bruk i utformingen av det som til sist skulle bli et VerdiMerke-program. Det har, kort sagt, vært vanskelig å "selge inn" den prosessuelle siden ved prosjektet som noe som hadde en verdi i seg selv, og som en viktig side ved å endre næringens holdninger til lov- og regelverk.

## Medvirkning og ledelsens engasjement

En generell lærdom i litteraturen om organisasjonsutvikling, er at bred medvirkning fra ansattes side og ledelsens engasjement er viktige forutsetninger for å lykkes med utvikling av organisasjoner. Prosjektets intensjon har vært å trekke på denne lærdommen i utviklingen av VerdiMerke-programmet. I det videre arbeidet er dette viktig:

#### FORANKRING

Bred medvirkning av berørte og kompetente, betraktes som viktig for å skape oppslutning om beslutninger, og et kvalitativt godt beslutningsgrunnlag. Selv om bred medvirkning er vanskelig når de berørte og kompetente involverer såpass mange som hele den norske fiskerinæringen i all sin kompleksitet, er det gjennom eiernes organisasjoner etablert formelle medvirkningssystemer som kan tas i bruk. Ledelsens engasjement er på sin side viktig fordi ledere er symboler for og i organisasjoner. De er eksempelvis symboler på om et prosjekt er viktig eller ikke. Derfor må de være tydelige på hva de vil med et prosjekt som dette, og være synlige i ulike deler av utviklingsprosessen. Ledere må alltid "gå foran" som gode eksempler og vise gjennom handling (tid og menneskelige ressurser) at de stiller "seg bak" prosessen. Det handler kort sagt om å få til forankring nedenfra og ovenfra, samtidig.

#### SAMSPILL

Samtidig var tanken å trekke veksler på enkeltaktører og grupper på uformelt grunnlag, det vil si utenfor de formelle fora. Det har fungert godt med innspill fra enkeltgrupper (fiskere), og personer (fiskekjøpere) og prosjektet har vært tilstede på næringens møteplasser slik at god kontakt har blitt etablert.

Prosjektet har også blitt synliggjort (stand, nyhetsbrev, pins, snakke-kort etc.) på årsmøtene til Norges Fiskarlag og FHL industri og eksport. Prosjektet har blitt mottatt med stor entusiasme hos næringens interessenter, spesielt Fiskeri- og Kystdepartementet, Fiskeridirektoratet, Kystvakten, Fiskebåttredernes forbund, Sør Norges Trålerlag, Norges Råfisklag, Norges Sildealgslag, Norges Sjømanns--forbund, Sparebanken1, DnbNOR, Gjensidige, opplæringskontorene og Norges Fiskerihøgskole.

Dette samspillet blir kjernen i det videre arbeidet med å etablere VerdiMerke-programmet som en del av produktet norsk sjømat.

## LEGITIMITET

Selv om bred medvirkning er selve grunnlaget for legitime beslutninger i et demokrati, er ledelsens engasjement også viktig og innebærer en aktiv og synlig deltagelse fra styret i FHL og styret i Norges Fiskerilag med sine respektive ledere. Det er hos de valgte representantene legitimiteten til beslutningen ligger.

Det har vært vanskelig for prosjektets ledelse å få styrene i de to organisasjonene involvert i prosjektet. Det har ført til en viss usikkerhet om interessen og entusiasmen for prosjektet fra eiernes side, og det har vært vanskelig å synliggjøre prosjektet utad, så vel som innad blant de respektive organisasjonenes medlemmer. Fravær av en synlig ledelse kan ha rokket noe ved prosjektets legitimitet. Ledere er symboler, både innad og utad. Det ledere engasjerer seg i blir ofte oppfattet som riktig og viktig, og antas å styre oppmerksomheten til, i dette tilfellet, medlemmene av organisasjonene og til organisasjonens interesser.

## Endrede forutsetninger - Miljøsertifisering

I tillegg til de forholdene som er nevnt, har det skjedd en del endringer som har berørt næringen i prosjektperioden. Et særlig fokus har blitt rettet mot miljømerking og miljøsertifisering. Det skyldes at miljøspørsmål generelt har fått økt oppmerksomhet både politisk og i offentligheten forøvrig. For fiskerinæringen er miljømerking knyttet til honnørord som bærekraftighet, ansvarlighet, "føre-var-prinsippet", biologisk mangfold m.m. Tvil om forvaltningen av fiskeressursene er bærekraftig, har gitt opphav til ideen om å merke produkter som er bærekraftig forsvarlig. Dermed kan man overlate til forbrukerne å velge det produktet som kan bidra til en bedret situasjon for fiskeressursene. Oppmerksomheten mot miljømerking har endret prosjektets forutsetninger og derav den oppmerksomheten som er blitt rettet mot prosjektet.

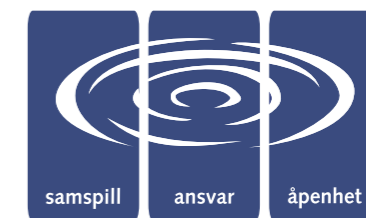
I august 2006 ble det nedsatt en arbeidsgruppe med representanter fra alle deler av næringen. Gruppen ønsker å komme frem til en felles strategi for å styrke miljødokumentasjon-/merking av norsk fisk ved å utvikle en "Norsk standard" som skal dokumentere at fisken er lovlig fanget og kommer fra bærekraftige bestander. VerdiMerke-programmet kan på forskjellige måter inkluderes i dette videre arbeidet og dermed sikre at den personlige forpliktelsen i forhold til en bærekraftig forvaltning ikke blir ignorert. VerdiMerke-programmet ønsker å demme opp for faren for tomme løfter som eksisterer når generelle standarder skal etableres; det handler til syvende og sist om hver enkelts personlige forpliktelse.

## FORMIDLING OG OPPLÆRING

En viktig del av prosjektet har vært å gjøre det kjent, skape engasjement blant næringens aktører, motivere til deltagelse i en debatt om hva som skal kjenne seg norsk fiskerinæring, og å involvere aktørene i utformingen av VerdiMerke-programmet.

### Grafisk profil

Som et første ledd i arbeidet utviklet vi en grafisk profil for prosjektet. Intensjonen var å gjøre prosjektet lett gjenkjennelig og enkelt å markedsføre. I første omgang har logoen og bildeserien fungert som grafiske elementer på alt materiellet vi har produsert. Etter hvert har også selve VerdiMerke fått en viktig plass.



### Pedagogisk materiell

Etikk er et tema som er rettet mot personers innerste verdier og personlige integritet. Det er derfor viktig at virkemidlene ikke ensidig henvender seg til vår evne til analyse, resonnering, lovtolkninger og statistikk. Derfor bør virkemidlene varieres i kommunikasjonsstil og pedagogiske verktøy slik at man kan nå alle ut fra deres forutsetninger. For å få dette til, er det tilrettelagt for bruk av for eksempel film, interaktivt dilemmaverksted og arbeidsark for risikovurdering. Målet er å få deltakerne i programmet til å reflektere over de problemstillinger de møter i det daglige arbeidet. I samarbeid med U-Vett ved Universitetet i Tromsø, har prosjektet laget en DVD som skal motivere til å arbeide med etikk på fartøy og i bedrift, samt gi opplæring i hvordan man kan legge til rette for VerdiMerke-prosessen<sup>16</sup>.

VerdiMerke-programmet skal i størst mulig grad kunne gjennomføres med den kompetansen som allerede finnes på det enkelte fartøy og i den enkelte bedrift. Det innebærer et godt pedagogisk materiell for gjennomføringen av prosessen. Prosjektet har utviklet følgende materiell:

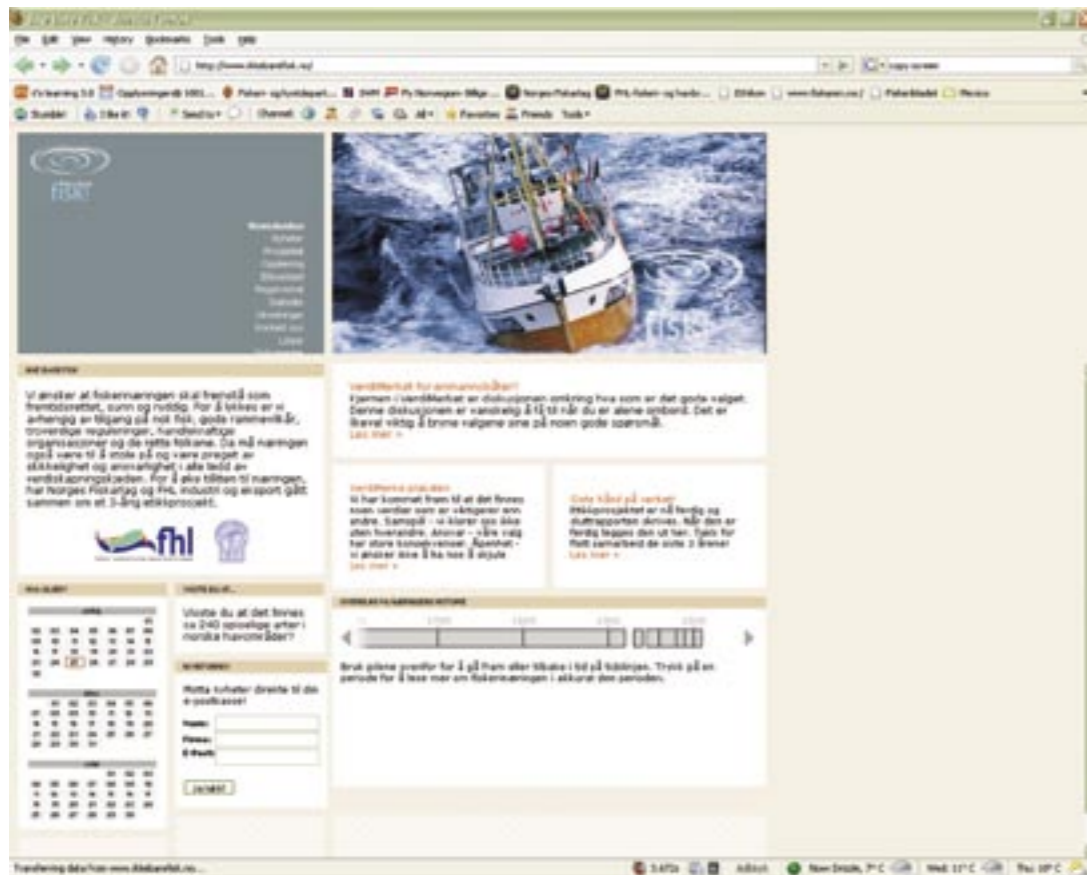
- Dvd
- Film<sup>17</sup>
- Dilemmasamling
- Omdømmeverksted
- Introduksjonsbrev (mal)
- Invitasjons brev - ansatte (mal)
- VerdiMerke-plakat
- "Hvorfor er dette viktig?"

<sup>16</sup>) Jan Alexandersen, Yngvar Natland og Jelena Jørgensen

<sup>17</sup>) Takk til Erling Skåtøy, Geir Magne Røys, Reidar Nilsen, Knut Haagenen, Kjell Olaf Larsen, Statsråd Helga Pedersen, Fiskeridirektør Peter Gullestad og Kystvaktsejef Flaggkommandør Geir A.M. Osen.

## Internettssider

Det var viktig at prosjektet bidro til å tegne et nyansert og korrekt bilde av hvordan norsk fiskerinæring forvalter fiskeressursen. Det skulle skape åpenhet og gjennomsiktighet, og på den måten å bygge tillit. Nyheter, utredninger, dokumentasjonen og informasjon om VerdiMerke-programmet ble derfor gjort tilgjengelig på egen hjemmeside [www.ikkebarefisk.no](http://www.ikkebarefisk.no).



Prosjektets internettssider inneholder informasjon om blant annet:

VerdiMerke-programmet
Hva skjer innenfor etikkområdet i næringen
Informasjon om forenkling av regelverket
Dokumenter og rapporter (f.eks. Samarbeidsavtalen og Forprosjektrapporten)
Medieoppslag om "fisk og fusk"
Statistikker fra Kystvakten, Fiskeridirektoratet og Toll- og Avgiftsdirektoratet
Utredninger
Linker til relevante nettsteder
Tidslinje – en "klikkbare" oversikt over fiskerinæringens historie
Visste du at... (morsomme kuriositeter om næringen)

Prosjektet har 250 på e-post listen og har sendt ut 25 nyheter. Det har blitt presentert på God Morgen Norge (TV2) og omtalt i Aftenposten, Lofotposten, Fiskeribladet, Fiskaren, Norsk Fiskerinæring, Sjømat, Fiskerikandidaten, Sildelaget.no, Råfisker, Ukeavisen Ledelse og Personal og Ledelse. Hjemmesiden har blitt presentert med link/logo på 15 eksterne sider.

## Medieoppslag

Siden høsten 2003 har prosjektet hatt 22 oppslag i media. Dersom forprosjektet (våren 2002) inkluderes, blir det 44 oppslag. Det er dessuten sendt ut 25 nyheter til om lag 250 personer/organisasjoner som har vært på prosjektets e-post liste.

## Utredninger, notater og presentasjonsmaterieell

Prosjektet har utarbeidet ni utredninger/notater:

STATISTIKK FOR 2003	Oppdatert statistikk fra Kystvakten, Fiskeridirektoratet og Toll- og avgiftsdirektoratet tolket av Mikko Moilanen (Norut Samfunnsforskning).
INTERNKONTROLL AV HELSE, MILJØ OG SIKKERHET OG VERDIMERKE.	Av Hilde Pettersen, U-Vett, Universitetet i Tromsø.
VERDIMERKE – STANDARD, SERTIFIKAT ELLER MERKE?	Rådslagning i Tromsø med deltagere fra UiT, Norut Samfunnsforskning, EFF, Fiskeriforskning, FHL, Matmerk, DNV, Norges Fiskarlag og FHL industri og eksport.
STATISTIKK FOR 2004	Oppdatert statistikk fra Kystvakten, Fiskeridirektoratet og Toll- og avgiftsdirektoratet tolket av Margrete Aanesen (Norut Samfunnsforskning).
FELLES VERDISTANDARD	Hva og hvorfor i forhold til det å utvikle en fellesverdistandard for næringen? Av Ellen Kjos-Kendall.
VEILEDERNETTVERK	Bør veiledernetverket erstattes av en interaktiv veileder på internett? Av Turid Moldenæs (Norut Samfunnsforskning/Universitet i Tromsø).
VI ER LEI AV Å ALDRI Å BLI TRODD!	Rapport fra møter med Ringnotflåten, januar 2006 i Bodø. Av Ellen Kjos-Kendall
NÆRINGENS OMDØMME – PÅ VÅRE SKULDRE?	Av Ellen Kjos-Kendall.
HVEM HAR SKYLDA?	Ellen Kjos-Kendalls innlegget på Sogn og Fjordanes seminar om Fiskerens rettsikkerhet i Florø i mai 2006.
VERDIMERKE-PROGRAMMET DRIFTSFASE: PROSESS, ORGANISERING OG ARBEIDSMENGDE	Av Turid Moldenæs og Ellen Kjos-Kendall

I tillegg er prosjektet blitt presentert hos alle interessentene til næringen, på alle næringens arenaer og i flere bedrifter<sup>18</sup> og fartøy<sup>19</sup>.

18) Gunnar Klo, JM Nilsen, Lie-gruppen, Båtsfjordbruket, og Jangaard Stamsund.

19) MS Selvåg Senior, MS Elisabeth, MS Havglans, og MS Røttingøy.



## Opplæringsportal for skoleverket

I tillegg til satsingen mot næringens sentrale aktører, har prosjektet inkludert tiltak mot næringen generelt, blant annet organisasjonene, og mot skoleverket, media og et generelt publikum.

Internett siden har et eget område for opplæring og utdanning i etikk. Elementer fra VerdiMerke-programmet er tilrettelagt for bruk i videregående skoler og på høyskoler. Materiellet fokuserer på at hver enkelt elev eller student skal se sitt ansvar og sin rolle i forhold til de ulike, etiske utfordringer næringen står ovenfor.

Prosjektet har gitt innspill til det nye Kunnskapsløftet i videregående skole. Etikk er nå inkludert i de nye kompetanseplattformene og læreplanene for naturbruk og restaurant- og matfag i videregående skole (grunnkurs). Prosjektet har videre utviklet forelesninger for bruk på høyskolenivå. (Disse er prøvd ut gjennom forelesninger ved Norges Fiskerihøgskole ved Universitetet i Tromsø).

Opplegget er utviklet i samråd med Opplæringskontorene for Vgs (2 dugnader i Bergen og Tromsø) og representanter fra Høyskolen i Bodø, Fiskeriforskning (dugnad i Bodø og ved Norges Fiskerihøgskole). De understreket følgende:

- Etikk bør ikke "gjemmes" under andre merkelapper som Kvalitet og HMS. Det er symbolsk viktig å heise det opp som et eget emne i undervisningssammenheng.
- Lage skreddersydde opplegg som kan komme inn i lokaltilpasningsdelen.
- Lage et 2 dagers seminar (regionale samlinger).
- Lage kurs for de faglige lederne (de som har ansvar for lærlingene).
- Alle fartøy som har lærlinger bør være VerdiMerke fartøy.
- Det forventes at Prøvenemda i Fiske og fangst evaluerer kandidatene i forhold til etisk kompetanse.

## PROSJEKTETS VIRKNINGER

Et prosjekt kan vurderes langs to dimensjoner. Den ene er prosjektets mål, det vil si de aktiviteter og oppgaver prosjektet må gjennomføre for å utvikle det planlagte produktet. Den andre er prosjektets virkninger, det prosjektets produkt er ment å føre eller bidra til. Gjennom bred involvering av næringens aktører, deres organisasjoner, myndighetene, media og skoleverket, er det utviklet et VerdiMerke-program.

Målet er at VerdiMerke-programmet skal bevisstgjøre og skape enighet om hva som skal kjennetegne bedriften eller fartøyet. Det handler om kvalitet – både i forhold til holdninger og handlinger. Alle valg har konsekvenser og et medlem av VerdiMerke-programmet setter sin ære i å drive både lønnsomt og bærekraftig. Programmet består av metoder og verktøy som skal legge til rette for levende samtaler om næringens felles verdier; Samspill, Ansvar og Åpenhet. Det er blant annet utviklet en Dvd med introduksjonshefte, film og dilemmaverksted. Dette materialet kan også benyttes i seminarer og kurs innen HMS og kvalitet, samt i skoleverket (videregående skolenivå og høyskolenivå) og andre opplæringsinstanser (f.eks. HMS kurs og Sikkerhetsopplæringen for fiskere). I tillegg er det utviklet en nettside med tilhørende grafisk profil og logo. Denne siden inneholder alt det materiell som er nødvendig for å kunne delta i VerdiMerke-programmet, samt utredninger, statistikk analyser, og en "klikkbare" oversikt over fiskerinæringens historie. Prosjektet har dessuten satt etikk i næringen på dagsordenen via oppslag i media, deltagelse på arrangementer, synliggjøring via stands, foredrag og forelesninger.

Virkningen av prosjektet kan kun "måles" i ettertid. Når fartøy og bedrifter har meldt seg inn i programmet og på denne måten har synliggjort VerdiMerke, er det rimelig å anta at prosjektets relativt lange tidshorisont på tre år og de mange aktiviteter som er gjennomført i regi av prosjektet, har bidratt til å endre holdningene i næringen. Etikk er med andre ord satt på dagsordenen på flere måter og i flere sammenhenger samtidig. Særlig viktig er det nok at etikk og verdier er kommet inn i læreplanene på videregående skolenivå. Utdanning og opplæring er sterke holdningsskapende virkemidler, ikke minst for unge som er i en fase av livet der holdningene deres formes og endres i større grad enn senere. Selv om virkningene av dette arbeidet ikke lar seg dokumentere på kort sikt, antar vi at de vil komme til uttrykk i holdningene til fremtidens næringsutøvere.

Samtidig har det skjedd mye, både i forhold til sporing og miljøsertifisering, siden prosjektet startet opp. Dette har sammen med prosjektets aktiviteter, bidratt til å styrke næringens fokus på etikk- og kvalitetsrelaterte temaer, og derfor bidratt til å styrke det holdningsskapende arbeidet som har vært prosjektets hovedintensjon. Det er derfor rimelig å anta at næringens samlede arbeid har bidratt til å utvikle omdømmet i pos

## VEIEN VIDERE

Utfordringen fremover blir overgangen fra en prosjekt- til en driftsfase. Prosjektet har foreslått at Eksportutvalget for fisk inntil videre tar ansvaret for å administrere VerdiMerke-programmet, samt at det opprettes et VerdiMerke-råd som får i oppgave å vurdere om merket skal tapes ved lovovertrедelser og ved manglende iverksetting av korrigerende tiltak. Det er også viktig med en sterk og synlig forankring i Norges Fiskarlag og FHLs styrende organer, blant annet som et symbol på at VerdiMerke og etikk er et prioritert satsingsområde fremover. Disse organene bør også vurdere om og hvordan næringens felles verdier kan brukes til en felles profilering utover selve VerdiMerke, samt vurdere hvordan VerdiMerke og de erfaringene som er gjort i forbindelse med utviklingen av det, kan komme til nytte i arbeidet med andre, nye merkeordninger. Det bør dessuten arbeides aktivt for å gjøre etikk til en selvfølgelig del av all fiskerelatert utdanning og opplæring.

I forbindelse med synliggjøring av VerdiMerke-programmet og av næringens felles verdier, må det understrekes at medienes fokus, perspektiv og profilering har stor betydning i forming av publikums eller interessenters oppfatninger. I så måte er en god dialog med mediene viktig. Det blir viktig å arbeide aktivt for å synliggjøre VerdiMerke i mediene, som et fremtidsrettet tiltak, som næringen ønsker at flest mulig fartøy og bedrifter skal involvere seg i. Mediene er et viktig mellomledd mellom fiskerinæringen og forbrukerne. Medienes fokus, perspektiv og profilering former deres oppfatninger. I den sammenheng kan det vises til rapporten som forskeren Mikko Moilanen lagde på bakgrunn av offentlig statistikk over myndighetens kontrollvirksomhet i fiskerinæringen i 2003. Konklusjonen er:

“Både statistikken og vår tolkning av statistikken viser at mediefremstillingen av næringen som en uetisk næring ikke er riktig. Det store flertallet i næringen er ærlige og seriøse, de respekterer og overholder et stort og komplisert regelverk. De som omgår lovverket er i klart mindretall, og sett over tid har det vært en klar positiv utvikling i antall lovbrudd. Det er med andre ord få som jukser, og de er blitt færre de siste årene”.<sup>21</sup>

Et omdømme formes imidlertid ikke på bakgrunn av fakta, men på bakgrunn av subjektive oppfatninger. I så måte blir det viktig å kontinuerlig arbeide med å synliggjøre de positive tiltakene og de gode eksemplene på en måte som fanger medienes oppmerksomhet.

---

21) Mikko Moilanen (NORUT Samfunn AS) Statistikk over myndighetenes kontrollvirksomhet i fiskerinæringen 2003



