



Sveriges lantbruksuniversitet  
Swedish University of Agricultural Sciences

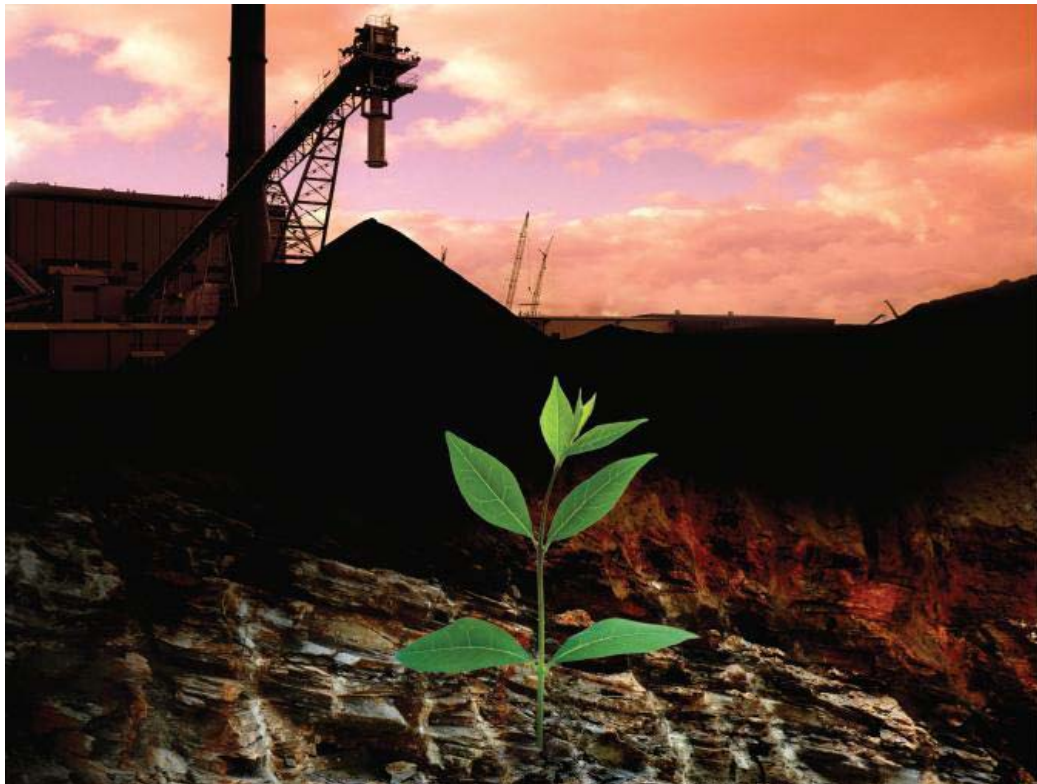
Institutionen för ekonomi

# Implementering av "Evaluation of business partners" inom Boliden

En utvärdering och fallstudie av Evaluation of Business Partners.

A study of the implementation of "Evaluation of Business Partners" within Boliden.

*Henrik von Schéele & Fredrik Ugglå*



## **Implementering av Evaluation of business partners inom Boliden**

- En utvärdering och fallstudie av Evaluation of bussiness partners

A study of the implementation of "Evaluation of Business Partners" within Boliden.

*Henrik von Schéele & Fredrik Uggla*

**Handledare:** Helena Hansson, Sveriges lantbruksuniversitet,  
Institutionen för ekonomi

**Examinator:** Karin Hakelius, Sveriges lantbruksuniversitet,  
Institutionen för ekonomi

**Omfattning:** 30 hp

**Nivå och fördjupning:** A1E

**Kurstitel:** Självständigt arbete i företagsekonomi

**Kurskod:** EX0539

**Program/utbildning:** Agronomprogrammet – ekonomi

**Fakultet:** Fakulteten för naturresurser och lantbruksvetenskap (NL)

**Utgivningsort:** Uppsala

**Utgivningsår:** 2013

**Omslagsbild:** Sustainable mining, press material

**Serienamn:** Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi

**Nr:** 778

**ISSN** 1401-4084

**Elektronisk publicering:** <http://stud.epsilon.slu.se>

**Nyckelord:** Boliden, CR, CSR, hållbar utveckling, Evaluation of business partners, företagsledning, strategi, samarbetspartners, implementering, gruvindustrin, gruvbranschen, riskminimering, legitimitet



Sveriges lantbruksuniversitet  
Swedish University of Agricultural Sciences

**Institutionen för ekonomi**

## Förord

Detta arbete är en D-uppsats skriven som avslutning på Ekonomagronomprogramet på SLU Ultuna, Institutionen för ekonomi, under höstterminen år 2012.

Examensarbetet är skrivet för Boliden AB och genomförts som en fallstudie av implementeringen av CSR projektet Evaluation of businesspartners. Det har varit intressant att få göra ett så pass omfattande arbete tillsammans med Boliden. Vi riktar ett enormt tack till personer inom Boliden, samarbetspartners, aktieägare och Sveriges CSR ambassadör som vi intervjuat i strävan att samla in material.

Vi vill även tacka vår handledare Helena Hansson för mycket konstruktiv och bra handledning genom hela arbetets gång.

*Uppsala, januari 2013*

*Henrik von Schéele och Fredrik Ugglå*

## Abstract

Corporate Social Responsibility (CSR), also known as sustainable development and corporate responsibility, were terms that began to be used in the late 60's. It is an business approach that aims to get companies to take responsibility for their business and encourage them to a positive impact on the environment, market, community and employees. CSR acts as a built-in self-regulating mechanism by which a company monitors and controls the laws of international standards and ethics.

It is very clear that Boliden are committed to CSR-related issues. As a part of their increasing commitment to CSR Boliden has started the project Evaluation of Business Partner (EBP). One of the main goals of EBP is to raise standards and awareness regarding human rights among its business partners and collaborators. EBP is seen like a method to process and minimize risks associated with deficiencies in environmental issues and social responsibility among their business partners. Boliden believes that the active work of the risk minimization is importance to so that their brand is not to be interlinked and damaged by their business partners lack of commitment to CSR.

The increasing awareness of CSR can be seen all over the world and companies now see value in examining their partners. But given that this is a relatively new chapter in the company's history, there is no official source of knowledge on this kind of CSR work. This makes the process of implementation complex. Implementing a strategy that requires both training and fundamental change in the mindset of the employees is a long process. Thereby it is of great value for companies to share their experiences on this subject with each other.

The employees that have been interviewed within Boliden has a positive coherent image of the strategy behind EBP. It is possible to conclude that EBP contributes benefit in terms of risk minimization. It is also reasonable to assume that the long-term benefit are strengthening of the company brand, goodwill and the improvement of relations with business partners will emerge. To increase the effectiveness of EBP Boliden can improve the web tool, EBP follow up and make EBP work less time consuming. EBP has developed a lot during these two a half years, but it's still a long way to go before EBP function optimally.

The interviews with Bolidens businesspartners and especially the shareholders has shown a positive view of EBP. Recurrence is that it is seen as an important part of the active CSR-work, through which Boliden minimize risk and create goodwill. Meanwhile, the shareholders and investors see this type of CSR-work within companies as a way of minimizing the risk in their investments. This means that the positive effect in terms of risk minimization are functioning in two stages, for both Boliden and the stakeholders. It is especially interesting for shareholders and investors that emphasizes ethical issues in the choice of investments.

## Sammanfattning

Corporate Social Responsibility (CSR), även kallad hållbar utveckling och ansvarsfullt företagande, var en term som började användas i slutet av 60-talet. Det är en arbetsmodell där syftet är att få företag ta ansvar för verksamheten och uppmuntra till en positiv inverkan på miljön, marknaden, samhället och anställda. CSR fungerar som en inbyggd självreglerande mekanism, genom vilket ett företag kontrollerar och håller sig uppdaterade beträffande de aktiva lagarna inom internationella normer och etik.

Boliden lägger stort fokus och engagemang inom CSR- relaterade frågor. Blant annat har Boliden stärkt företagets CSR- engagemang genom att starta projektet Evaluation of Business Partner (EBP). Ett av huvudmålen med EBP är att höja standarden och öka medvetenheten angående mänskliga rättigheter bland sina affärs- och samarbetspartners. Genom EBP ser Boliden en metod för att bearbeta och minimera risker i samband med samarbetspartners eventuella brister inom socialt ansvarstagande. Boliden anser att det aktiva arbetet inom riskminimering är av yttersta vikt för att inte Bolidens varumärke ska kopplas samman och skadas i och med andra företags bristande engagemang inom CSR.

En stark utveckling inom CSR kan ses världen över och fler inser att det finns ett värde och behov av att granska samarbetspartners. Ett ökande antal företag väljer på samma sätt som Boliden att införa denna typ av CSR arbete där samarbetspartners utvärderas och följs upp. I och med att detta är ett relativt nytt kapitel inom företagets historia finns det inte direkt någon mall eller färdiga studier på hur denna typ av CSR-arbete kan gå till. Detta innebär att implementeringen av ett CSR projekt så som EBP måste skapas från grunden utan tidigare referens projekt, vilket leder till att utvecklingsperioden för projektet kan bli lång.

De anställda som vi har valt att intervjua inom Boliden ger en positiv samstämmig bild av strategin bakom EBP. Det går att konstatera att EBP bidrar med nytta i form av riskminimering. Rimligt är även att anta att mer långsiktig nytta i form av varumärkesstärkning, goodwill och förbättrade relationer med affärspartners kommer att växa fram. För att öka effektiviteten inom EBP kan Boliden förbättra webbverktyget, EBP uppföljning och göra EBP arbeta mindre tidskrävande. EBP har utvecklats mycket under dessa två ett halvt år, men det är fortfarande en lång väg att kvar innan EBP fungerar optimalt.

Vid intervjuerna med Bolidens samarbetspartners och framför allt aktieägare ges en påtagligt positiv syn på EBP. Återkommande är att det ses som en viktig del i ett det aktiva CSR-arbete som Boliden, via vilket de minimera risk och skapar goodwill. Samtidigt ser aktieägare och investerare denna typ av CSR-arbete inom företag som ett sätt att minimera risk inom sina placeringar. Detta innebär att den positiva effekten i form av risk minimeringarna verkar i två led, dels för Boliden och för deras externa intressenter. Särskilt intressant är det för intressenter som aktieägare och investerare som framhåller etiska frågor inom valet av placeringar.

## Förkortningar

SLU - Sveriges Lantbruks Universitet

CSR - Corporate Social Responsibility

CSP - Corporate Social/environmental Performance

CFP - Corporate Financial Performance

EBP - Evaluation of Business Partners

SHE - Safty Health Environment

ESG - Enviromental and Social governance

# Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>Introduktion</b>	<b>1</b>
1.1	Problem	2
1.2	Syfte	2
1.3	Avgränsningar	3
<b>2</b>	<b>Litteraturstudie</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>Teori</b>	<b>5</b>
3.1	Strategi	6
3.1.1	Strategisk förmåga	6
3.1.2	Metod och verktyg för strategianalys	6
3.1.3	Implementering av strategi	7
3.1.4	Att mäta strategi	9
3.2	Corporate Social Responsibility	9
3.2.1	Potentiella fördelar	9
3.3	Intressenteori	10
3.4	Legitimitetsteori	12
3.5	Syntes	13
<b>4</b>	<b>Metod</b>	<b>15</b>
4.1	Datainsamling	15
4.1.1	Intervjuöverblick	15
4.2	Kvalitativa intervjuer	16
4.3	Reliabilitet och validitet	17
4.4	Primärdata och sekundärdata	18
4.5	Utvärdering av insamlad data	19
<b>5</b>	<b>Empirisk Bakgrund</b>	<b>20</b>
5.1	Boliden AB	20
5.2	Evaluation of Business Partners	20
5.2.1	EBP's historia	21
5.2.3	Syftet med EBP	22
5.2.4	Arbetsprocessen för EBP	23
<b>6</b>	<b>Empiri</b>	<b>26</b>
6.1	Intern uppfattning av EBP	26
6.2	Extern uppfattning på EBP	30
<b>7</b>	<b>Analys &amp; Diskussion</b>	<b>35</b>
7.1	Intressenteori	35
7.2	Legitimitetsteori	36
7.3	Strategi	36
7.3.1	Implementeringen av EBP	37
7.4	CSR	38
7.4.1	Fördelar med EBP	38
7.6	Utvecklingsmöjligheter	40
7.6.1	Brist på tid och resurser	40
7.6.2	Webb-verktyget	40
7.6.3	Uppföljningen	42
7.7	Möjliga brister och svagheter inom denna studie	44
7.8	Generaliseringsbarhet	44
7.9	Tänkbara ämnen att studera ytterligare	44
<b>8</b>	<b>Slutsater</b>	<b>46</b>
	Referenser	47
	Bilagor	53





# 1 Introduktion

Det globala behovet av råvaror har ökat exponentiellt under det senaste decenniet (www, Råvarumarknaden 1, 2012). Detta har för Sveriges del lett till ökad prospektering, sysselsättning och en rekordproduktion inom gruvindustrin (www, Sveriges geologiska undersökning 1, 2012). Gruvindustrin har historiskt sett varit svensk ekonomis ryggrad och kommer med all sannolikhet fortsätta vara det inom överskådlig tid. Detta uppmärksammas bland annat i regeringens budget för år 2013 där satsningar görs för att förbättra förutsättningarna till en fortsatt livskraftig och växande gruvnäring inom Sverige (www, Riksdag och departement 1, 2012).

Den svenska regeringen och näringslivet har länge varit i ledande inom arbete med Corporate Social Responsibility (CSR), och där är den svenska gruvindustrin är inget undantag (pers. med., Johansson, 2012; www, Green business time 1, 2012). Det är viktigt att företagen arbetar långsiktigt med att utveckla hållbarhetsfrågor inom verksamheten vilket skapar konkurrensfördelar gentemot inhemska och globala företag inom samma bransch (Becchetti L. et al. 2011). Många omfattande studier har gjorts kring sambandet mellan CSR-arbete och finansiella prestationer (Se till exempel: Becchetti et al. 2011; Lépineux, 2005; Orlitzky, Schmidt & Rynes, 2003; Ljungdahl, 1999). Det som de flesta studier är överens om är att det är ett komplext ämne där det är svårt att få fram det direkta värdet av CSR-arbete. Det finns däremot på lång sikt belägg för att CSR-arbete lönar sig och en positiv korrelation har konstaterats mellan CSR och aktiebolags marknadsvärde (Becchetti et al. 2011).

CSR-arbete är en process med syfte att få företag att ta ansvar för verksamheten och uppmuntra till en positiv inverkan på miljön, intressenter, konsumenter, anställda och samhället (Cramer et al. 2004). CSR-arbete fungerar som en självreglerande mekanism där företag övervakar och kontrollerar de lagar som finns inom internationella normer och etik (Cramer, et al. 2004). Det är en typ av process som säkerställer att anställda inom företaget är medvetna om lagar och regler angående etik och normer. Mer än hälften av världens 1000 största företag har nu separata hållbarhetsavsnitt i årsredovisningen (www, Hallvarsson & Halvarsson 1, 2012). Detta är en trend som kan ses då fler företag än någonsin väljer att använda CSR som en del av sin strategi för att skapa goodwill och minimera risker.

Boliden AB är ett svenskt publikt aktiebolag med ca 4400 medarbetare och en omsättning på ca 40 miljarder kr år 2011. Verksamheten består av prospektering, gruvor, smältverk och metallåtervinning (www, Boliden 5, 2012). För att säkerställa sin verksamhet och stärka sina relationer med intressenter har Boliden tagit CSR-arbete ett steg längre genom att år 2010 starta projektet Evaluation of Business Partners (EBP) (pers. med. Österberg 2012). Syftet med detta projekt är att kontrollera om Bolidens samarbetspartners arbetar med CSR och om de uppfyller en viss standard inom detta område. Om det visar sig att det finns brister så ställer Boliden krav och hjälper dem till förbättring. En partner och tillika leverantör kan delas in i två kategorier: den Boliden köper sekundära råvaror och metallkoncentrat ifrån och den Boliden köper övriga

tjänster och insatsvaror ifrån (www, Boliden 1, 2012). Boliden behandlar frågan om valet av leverantörer på högsta ledningsnivå eftersom att valet påverkar både lönsamheten och hållbarhetsarbetet. Det ses som ett sätt att förebygga risk.

## 1.1 Problem

Mineralprodukter är idag Sveriges största exportvara och representerar ca 12 % av det totala exportvärdet (Ekonomifakta 1, 2012). Sverige har sedan länge varit en ledande nation inom arbetet med CSR, samtidigt som gruvbranschen globalt sett haft problem inom området (Green business time 1, 2012). Detta är ett område vilket Boliden har lyckats bra med och har enligt undersökningar legat högt upp blandkollegor i ett flertal undersökningar (Halvardson & Halvardsson 1, 2012).

Med den ökade medvetenheten och satsningarna inom CSR-arbete är det strategiskt viktigt för företaget att ständigt vara uppdaterade och jobba löpande att utvecklas. Om inte detta sker kan företaget tappa konkurrenskraft och så småningom marknadsandelar. Därför är det viktigt för företag som Boliden att ständigt utveckla sitt CSR- arbete. Genom att företag jobbar aktivt inom socialt ansvarstagande vinner de ett gott anseende, konkurrensfördelar samt minimerar riskerna för negativ goodwill. Därför är det viktigt att företagsledning tar initiativ till projekt som EBP, samtidigt som det är väsentligt att strategin följs upp, genomförs och implementeras på ett framgångsrikt sätt. Boliden har insett vikten att vara i framkant inom CSR och ser det som en del i den långsiktiga strategin att skapa ett så stabilt och lönsamt företag. För att ge inblick i detta kommer följande forskningsfrågor att besvaras:

- *Hur går arbetsprocessen i EBP till?*
- *Hur upplever anställda inom Boliden arbetet med EBP?*
- *Hur upplever Bolidens samarbetspartners arbetet med EBP?*
- *Tillför EBP något värdeskapande i form av goodwill eller/ och riskminimering till Boliden?*
- *Hur kan EBP förbättras?*

## 1.2 Syfte

Uppsatsen syftar till att studera projektets implementering i Boliden för att se hur EBP fungerar som en del i CSR-arbetet och den övergripande strategin. Mer konkret studeras och klargörs det om mål och förväntningar inom EBP har infriats, och avslutningsvis ges förslag på hur om möjligen Bolidens EBP- projekt kan förbättras. Studien är inriktad på att svara på hur väl EBP har implementerats inom Boliden och dess affärspartners. EBP är ett strategiskt steg där Boliden kan förstärka dialogen med samarbetspartners inom områdena ekonomisk, socialt och miljömässigt ansvarstagande.

Uppsatsen ska bidra med att ge Boliden en opartisk utvärdering av projektet EBP, finna förbättringsmöjligheter, samt att ge förslag på hur Boliden kan förbättra EBP. Denna studie ska även påvisa för andra bolag om det finns ett värde i att arbeta med denna typ av CSR-projekt och vad som bör tänkas på om de ska starta ett liknande projekt. Boliden delar gärna med sig av denna typ av lärdom för att hjälpa andra företag inom branschen till en högre standard inom CSR (pers med Nordeman, 2012).

### 1.3 Avgränsningar

Uppsatsen avgränsas till att behandla strategin och målet bakom EBP som en del i att ge förståelse för hur företag inom gruvbranschen kan minimera risker och skapa nytta i form av stärkta relationer med affärspartners och samhället. För att förstå och förklara bakgrunden till EBP studeras fenomenet CSR. Studien ska även innefatta branschens inställning till EBP som projekt samt att identifiera de delar inom EBP som kan förbättras. För att samla in materialet genomförs kvalitativa intervjuer med nyckelpersoner inom Boliden med ansvarsområde knytet till EBP, och ett urval av Bolidens samarbetspartners. Detta utifrån önskemål från Boliden själva. Vi har avgränsat oss till Bolag med verksamhet inom Sverige och exkluderat bolag utomlands med motivering till uppsatsen storlek och tidsåtgång.

## 2. Litteraturstudie

I detta kapitel presenterar vi litteratur som tidigare har bearbetat och behandlat ämnet CSR, strategi och implementering av beslut. En stor del av vårt källmaterial kommer från början av 1990-talet och framåt. Materialet behandlar implementering av CSR och vikten av ett aktivt CSR- arbete för att minimera risk. En trend av ett stigande antal studier som vilket behandlar CSR tyder på ett ökat intresse under de senaste åren. I tidigare skrivet material om CSR går det att utläsa att i många fall föredrar företagen att ge ut sin miljöinformation, eftersom att en ökad öppenhet i många fall leder till minimering av risk, legitimitet och visar för intressenterna hur företaget tänker kring miljö- och hållbarhetsfrågor (Ljungdal, 1999).

I en studie gjord av Pattens (1992) analyserades utvecklingen av nordamerikanska oljeföretags miljöredovisningar efter oljekatastrofen med Exxon Valdez i Alaska år 1989. Med utgångspunkt i samhällsanknutna redovisningar används för att påverka debatter om samhällets uppfattning om verksamheten inom företaget. Pattens (1992) tes var att branschrelaterade bolag skulle behandla miljöfrågor i större utsträckning efter Exxon Valdez olyckan. Att Exxon som bolag skulle beröra olyckan i sin redovisning ansågs högst troligt, men resultatet blev att även samtliga börsnoterade oljebolag också ökade sin miljöredovisning. Efter olyckan var den negativa inställningen mot oljeindustrin mycket allmänt utbredd i samhället vilket gjorde det nödvändigt med en ökad miljöredovisning för att öka dess legitimitet gentemot samhället. En nyare studie (Walden & Schwartz, 1997) bekräftar Pattens (1992) resultat.

I *“Planned or prioritized? Two options in managing the implementation of strategic decisions”* av Hickson et al. (2003) studeras själva implementeringsprocessen av strategier. Studien är gjord inom kanadensiska och amerikanska företag och är inriktad på att undersöka var flaskhalsarna inom implementering av strategi finns. Där diskuteras det att det finns två tillvägagångssätt att implementera strategi inom företag; 1. Acceptera: Med detta menas på vilket sätt de som berörs av beslutet förstår syftet med det som ska implementeras. 2. Prioritera: Hur viktigt är denna implementering genomförs i jämförelse med andra aktiviteter. Ju högre implementeringen prioriteras av de berörda personerna desto framgångsrikare blir implementeringen.

I *“Strategisk analys i fem svenska verktygsteknikföretag”*, av Axberg och Johnsson-Berg, år (2004), intervjuas personer i ledande ställningar inom fem svenska verktygsteknikföretag i syfte att bilda en uppfattning om hur dessa företag arbetar med strategianalys. I denna studie så kom Axberg och Johnsson-Berg fram till att verkstadsföretagens ledningar i fyra av fem fall har brister i sina kunskaper om strategianalys. Den operativa rutinverksamheten prioriteras vilket leder till att de övergripande strategiska frågorna hanteras bristfälligt på grund för lite tid och resurser. Ett problem var även att de strategiska besluten som tas endast engagerar ledningen vilket leder till att de inte implementeras i alla led inom organisationen.

I studien "*Corporate Social Responsibility and Stock Market Efficiency*" av Becchetti et al. (2011) undersöks sambandet mellan företag vinst per aktie och hur aktivt företag jobbar med CSR relaterade projekt och frågor. Studien genomfördes med ett stort urval av amerikanska företag. Den visade att det finns belägg för att skillnader mellan företag med svagheter inom CSR och företag som är starka inom CSR när det kommer till företagets vinst per aktie. Därför kan CSR användas som en referens för investerare då de väljer placeringsalternativ för sitt kapital. En annan studie som studerar sambandet mellan CSR och lönsamhet inom företag är "*Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis*" av Orlitzky, Schmidt & Rynes (2003). I denna studie görs en meta-analytisk undersökning av 52 andra studier som berör sambandet mellan företags "social/environmental performance (CSP) and corporate financial performance (CFP)". Dessa 52 studier innefattar sammanlagt 33,878 observationer. Ovanstående studier resulterar i att de finner att information och data inom ämnet är alltför splittrad och varierande för dra några generaliserbara slutsatser. Medan denna meta-analys kan via sin stora omfattning och spännvidd fastställa att det finns en positiv relation mellan CSP och CFP.

## 3. Teori

Inom detta kapitel presenteras den teori som är relevant att ge läsaren en insikt i det teoretiska ramverk som ligger till grund för detta arbete. Teorigenomgången inleds med att förklara begreppet strategi, CSR följt av en förklaring av intressentteorin och legitimitetsteorin innan det slutligen ges en sammanfattning av teorikapitlet i syntesavsnittet.

### 3.1 Strategi

Med dagens dynamiska marknad och teknologiutveckling är det viktigt att säkerställa att företaget har en hållbar strategi för att bevara och utveckla företagets konkurrensfördelar (Porter, 1996). Det finns idag mängder av hjälpmedel och verktyg för att se till att organisationers ledningar vägleder och följer upp sitt arbete på ett rationellt vis. För att uppnå mål inom en organisation på lång sikt är det viktigt att skapa en plan för hur det ska gå till. Strategisk framförhållning är betydelsefullt för en effektiv förvaltning inom företaget. Det är också en grundläggande utgångspunkt för en effektiv analys av marknaden, omvärlden och en förutsättning för att effektivt kunna hushålla med företagets resurser (Johnson, et al. 2011).

#### 3.1.1 Strategisk förmåga

Begreppet *strategisk förmåga* refererar till företags förmåga att skapa och implementera strategier som möjliggör för företaget att överleva och i längden öka sitt värde (Johnson, et al. 2011). Det finns inga enskilda metoder eller universella mått för mätning av strategisk förmåga. Strategisk förmåga är en viktig komponent för ett livskraftigt och växande företag på en konkurrensutsatt och fri marknad. Många grupper av intressenter försöker mäta och spåra den strategiska förmågan inom företag. Det omfattar investerare som vill lägga sina pengar i företag med rimliga chanser för framtida framgångar och tillväxt. Men även anställda bryr sig om den strategiska förmågan inom företaget där de jobbar eftersom det ofta utmärker företag som är stabila och det är mindre risk att företaget tvingas göra nedskärningar eller går i konkurs.

#### 3.1.2 Metod och verktyg för strategianalys

Att företag arbetar med strategi betyder att de kontinuerligt studerar och håller sig underrättade om olika faktorer i sin omgivning som kan influera företaget antingen direkt eller indirekt (Johnson, et al. 2011). Dessa faktorer kan vara besvärliga att upptäcka, därför finns det verktyg och metoder som hjälper företag att förutse vad som kan tänkas påverka dem i framtiden. Med ett väl genomfört strategiarbete kan de faktorer som påverkar företaget identifieras för att sedan koppla detta till företagets förutsättningar och resurser. Detta kan därefter ligga till grund för att ta strategiska beslut och implementera åtgärder för att antingen öka företagets intäkter eller legitimitet (Johnson, et al. 2011). Inom arbetet med att ta fram en strategi så ses det stora perspektivet till en början, därefter smalnas arbetet ner utifrån de för ändamålet specifika faktorerna. Se Figur 1.



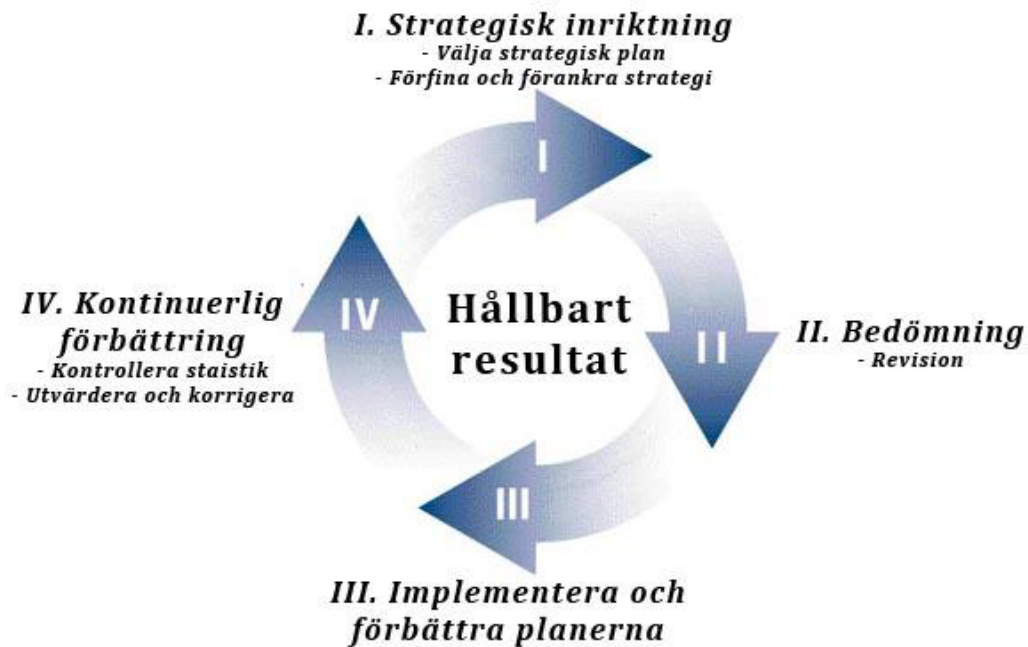
*Figur 1. De olika stegen i analysprocessen inför en strategisk plan (Johnson, et al. 2011).*

Figur 1 visar de olika stegen inom arbetet med att ta fram en strategisk plan för företag (Johnson, et al. 2011). Arbetet börjar med att ta den stora helheten i åtanke och därefter så definieras olika faktorer i omgivningen, sedan avgörs vilka av dessa faktorer som är relevanta för företagets verksamhet. Varefter företagets konkurrens position granskas, det vill säga den nuvarande konkurrenskraften. Slutligen granskas företagets verksamhet internt i syftet att finna förbättringsmöjligheter. Utifrån den information man funnit inom dessa analysmoment så skapas en strategi.

### 3.1.3 Implementering av strategi

Både skapandet av strategiska planer och dess implementering är ofta organiserade i form av projekt eller arbetsgrupper (Johnson, et al. 2011). Inom strategiprojekt involveras team av människor som är fokuserade på att arbeta med ett projekt över en viss tid. Projekt kan startas för att förebygga problem eller undersöka möjligheter som en del i utvecklingsprocessen av ett företag. För att genomföra övergången från strategisk plan till verklighet är det viktigt att de rätta resurserna finns och att rätt parter är involverade. Implementeringen av en strategi kan beskrivas som en cirkel av återkommande arbetsmoment (Johnson, et al. 2011). Det första steget är att planera och utvärdera vart företag är nu, varför företaget är där och var skulle de kunna vara.

Det finns olika metoder och verktyg för att genomföra strategier på ett effektivt sätt. Ett exempel på en sådan är Balanserade styrkort, vilket är ett "performance management" verktyg som kan användas av chefer för att hålla reda på de aktiviteter som personalen ägnar sig åt, vad som blir följderna av dessa, och hur de kan förbättras.



Figur 2. De olika stegen inom en strategisk process för att uppnå ett hållbart resultat (egen bearbetning).

Figuren ovan är indelad i fyra faser som beskriver arbetet med att se till att en strategi implementeras och blir långsiktigt hållbar. Nedanför följer en mer ingående förklaring;

*Fas I: Strategisk inriktning.* Att definiera den specifika strategin är grunden för veta vilka åtgärder som ska tas. Klargöra strategin, rikta in arbetsgruppen på strategifrågor och hitta eventuella hinder för förbättring.

*II: Bedömning.* Revidera de befintliga åtgärderna och göra en bedömning av hur det passar med strategin och existerande verksamheten. Här genomförs strategisk bedömning utvärderar de befintliga åtgärder och utvecklande nya rutiner.

*III. Ändra planering och genomförande* utifrån de behov som upptäckts i tidigare moment.

*IV. Kontinuerlig förbättring.* Spåra moment som kan förbättras och ständigt sträva efter att finna fler förbättringar.

Sedan fortsätter organisationen genomgå cirkeln om och om igen, samtidigt som de fortsätter att spåra viktiga åtgärder och sätt upp nya mål. Genom denna typen av strategiskt arbete kan organisationer skapa kontinuerlig förbättring som kommer att ge en lång livslängd samt konkurrensfördel.



### 3.1.4 Att mäta strategi

Det är en utmaning att på ett rättvisande sätt mäta framgång inom implementering av strategi och projekt. Varje fall är unikt och variationer relaterade till externa faktorer är svåra att sälla bort ur resultaten inom de olika fallstudierna, vilket gör att det är svårt att jämföra dessa med varandra. Mycket av litteraturen inom prestation och framgång i företag är skrivna i syftet att definiera de monetära värdena av olika strategiska (Boyd, 1991; Gordon, DiThomaso 1992; Hamilton & Shergill 1992). Dessa mått är inte relevanta i denna studie. Det är sällan möjligt att isolera det specifika finansiella värdet av ett individuellt beslut. Däremot kan det till exempel vara möjligt att visa sänkta kostnader, genom att till exempel köpa en ny maskin för att effektivare tillverka en viss produkt. Medan det till exempel inte är möjligt att spåra den exakta avkastningen då man investerar i utbildning av personal för att förebygga risk (Hickson et al., 2003).

Då chefer ofta är angelägna om att få veta huruvida de beslut som togs uppfyllde deras kortsiktiga och långsiktiga förväntningar, så kan informatörer inom och utanför företaget frågas hur pass bra det har gått utifrån det som beslutsfattarna hade förväntat sig (Covin et al., 1994). Detta ger grunden till en definition av framgång utan att behöva mäta det i monetära termer (Miller, 1997), utan mäter istället uppfyllelsegraden av förväntningarna (Pinto & Prescott, 1990, p. 311)

## 3.2 Corporate Social Responsibility

Corporate Social Responsibility, även kallad hållbar utveckling och ansvarsfullt företagande, är en affärsmodell som går ut på att företag själv reglerar sin verksamhet (Cramer, et al., 2004). CSR-policy fungerar som en inbyggd, självreglerande mekanism genom vilken ett företag övervakar och kontrollerar de aktiva lagarna inom internationella normer och etik. CSR är en process med syftet att få företag att ta ansvar för verksamheten och uppmuntra till en positiv inverkan på miljön, intressenter, konsumenter, anställda, samhällen och alla andra aktörer i den offentliga sfären som också kan betraktas som avlägsna intressenter (Cramer, et al., 2004).

Termen "Corporate Social Responsibility" började brukas i slutet av 60-talet i samband med att ordet "intressent" blivit allt mer och mer omtalat (Cramer, et al., 2004). Ordet "intressent" syftade på en organisation, grupp eller person som berörs av en organisations verksamhet, externa aktörer som har inflytande på företaget utöver aktieägarna. Förespråkare hävdar att företag gör mer långsiktiga vinster och värdeskapande genom att arbeta med CSR, medan kritiker hävdar att CSR distraherar företagsledningen från den att se de mer direkt ekonomiska åtgärderna som kan göras inom företagen (Becchetti, et al. 2011).

### 3.2.1 Potentiella fördelar

Hur stor nytta företag får av att arbeta med CSR varierar utifrån vilken bransch och typ av företag det rör sig om (Orlitzky, Schmidt och Rynes. 2003). Det är svårt att fastställa den konkreta

nyttan av CSR-arbete, men det finns en stor mängd studier som uppmanar företag att vidta åtgärder som har andra än ekonomiska motiv (Orlitzky, Schmidt och Rynes. 2003)

### ***Personal***

Att företaget är utvecklat inom CSR kan vara en fördel för företag när det kommer till rekrytera och bibehållandet av personal (Caldelli, Parmigiani. 2012). Särskilt inom den konkurrensutsatta marknaden för rekrytering av kvalificerade universitetsutbildade personer. CSR kan också bidra till att förbättrat rykte bland sina företags anställda och skapa en form av stolthet att jobba inom ett företag som tar ansvar. CSR har i studier även visat att det stimulerar de anställdas servicemedvetenhet gentemot kunder.

### ***Riskhantering***

Riskhantering är ofta en central del för många företags strategi (Caldelli, Parmigiani. 2012). Att bygga upp ett gott rykte tar ofta decennier, och kan samtidigt förstöras på några timmar genom till exempel korrupsionsskandaler eller miljöolyckor. Sådana händelser kan också dra åt sig oönskad uppmärksamhet från tillsynsmyndigheter och media. Att bygga upp en kultur där det värdesätts "att göra det rätta" inom företaget kan förebygga och kompensera dessa risker.

### ***Varumärkesbyggande***

På konkurrensutsatta marknader så strävar företag efter "unik säljproposition" som kan skilja dem från konkurrenterna i medvetandet hos konsumenterna (Caldelli, Parmigiani. 2012). CSR kan spela en viktig roll i att bygga upp kundlojalitet genom att visa distinkta etiska värderingar. Flera stora varumärken, såsom The Co-operative Group The Body Shop och American Apparel bygger på etiska värderingar. Business Service organisationer kan dra alltför från att bygga ett rykte om integritet och bästa praxis.

### ***Tillstånd för verksamheten att verka***

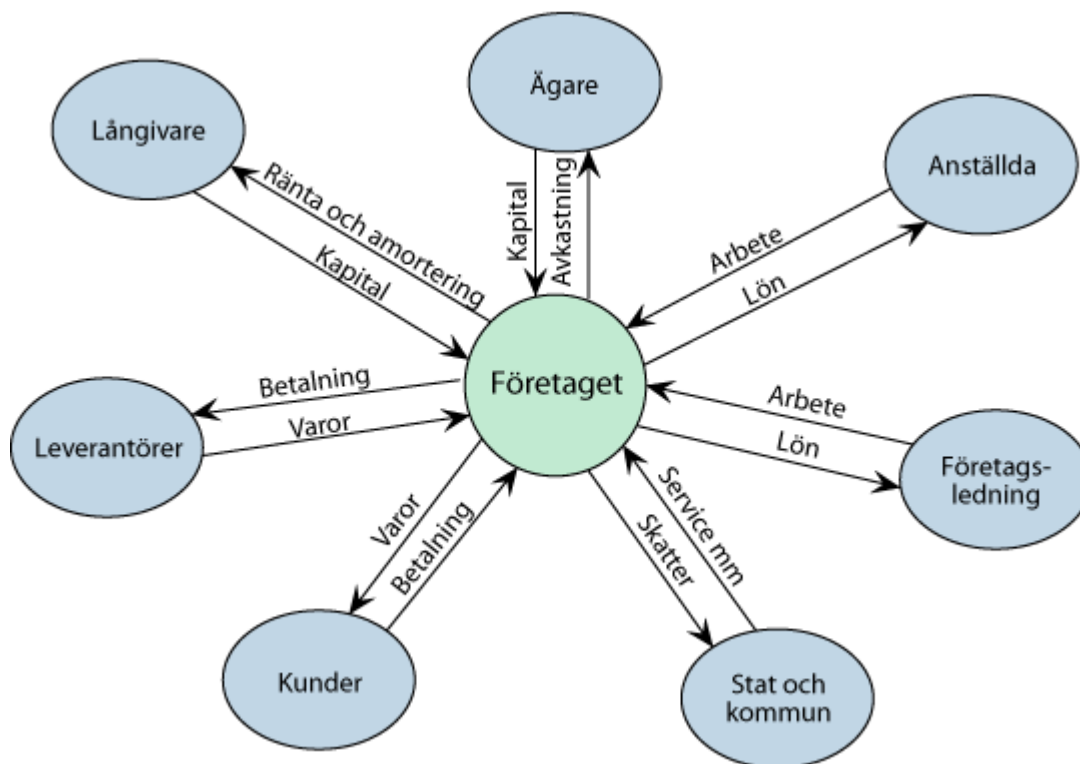
Företag är angelägna om att undvika störningar i sin verksamhet (Caldelli, Parmigiani. 2012). Genom att regelbundet göra konkreta åtgärder kan företaget övertyga regeringen och allmänheten att de tar frågor som hälsa, säkerhet, mångfald och miljön på allvar. Detta bidrar till att sannolikheten ökar för att det omgivande samhället ska vara sig positivt till företaget och dess expansion.

## **3.3 Intressentteori**

Intressenter är grupper eller aktörer som direkt eller indirekt har intresse i ett företags aktiviteter (Ljungdal, 1999). Beteckningen intressent går isär beroende på vem som tillfrågas. Genomgående är att intressenter kan användas som beteckning på alla aktörer som blir påverkade eller påverkar ett företags aktivitet och verksamhet, se figur 3.

Den motsvarande betydelsen av intressent är det engelska begreppet stakeholder, där begreppet mer vill understryka betydelsen av en mer bindande insats av intressenten till företaget (Jones,

1995). I det engelska begreppet stakeholder finns det en skiljelinje mellan ”stake” (insats eller betydande intresse) inom företaget och den grupp som kan benämnas ”influencers” som har en mindre påtaglig möjlighet att påverka företagens verksamhet. Sistnämnda kan påverka exempelvis genom massmedia och opinionsbildande (Ljungdal, 1999). Om någon form av utbyte sker mellan en aktör och ett företag, kan aktören benämnas som intressent. Detta illustreras i figur 3.



Figur 3. Utbytet mellan ett företag och olika typer av intressenter (Intressentmodellen, 2012).

Teorin är aktuell där företagsledningen befinner sig i fokus för att bedöma intressenternas reaktion på företagets agerande i olika situationer. Intressenterna kan delas in i primära och sekundära intressenter (Jones, 1995). Primära intressenter innefattar dem företaget är beroende av för dess fortsatta existens. Beroendeförhållandet är vanligtvis ömsesidigt då det oftast finns ett resursutbyte mellan parterna, vilket gör att det har en gemensam beroendeställning gentemot varandra. Sekundära intressenter har inga direkta transaktioner med företaget men påverkar eller blir påverkade av företagets aktiviteter. Ur företagsledningens synvinkel är det av yttersta vikt att hantera de primära intressenterna, då dessa intressenter bidrar med sådana resurser som behövs för ett företags fortsatta verksamhet. Uteblivna resurser medför i längden negativa ekonomiska konsekvenser för företaget (Ljungdal, 1999).

Ljungdal (1999) menar att sannolikt användes intressentteorin som ett verktyg för att bedöma de olika intressenternas reaktioner på ett företags agerande inom olika situationer. Detta är ett verktyg för att företaget ska kunna avgöra vilka tänkbara möjligheter och hot som kan finnas

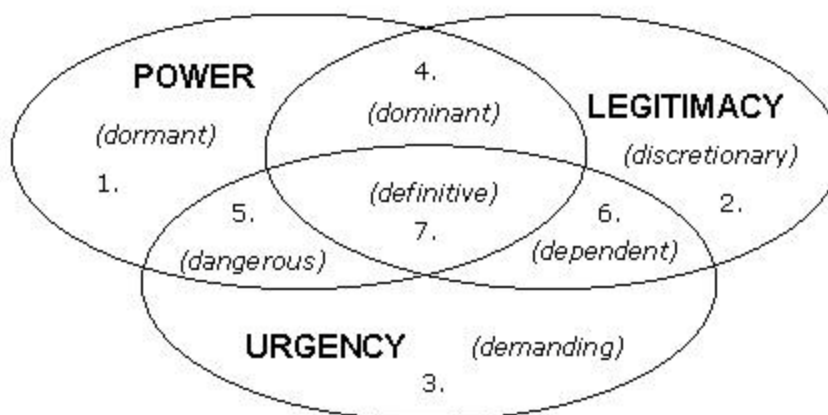
inom framtida beslut. Ljungdal framhäver även de fördelar en ledningsstyrd årsredovisning från företaget får, då den ämnar ändra de olika intressenternas inställning gentemot företaget. Där CSR- redovisningen kan ses som ett moment inom den övergripande strategin. Ett delmoment där avsikten är att förvalta de relevantaste intressenterna, vilket i sin tur så kan CSR- redovisning leda till en långsiktig ekonomiskt vinning för företaget då de redovisar sin hållbarhetsinformation mot sina intressenter (Ljungdal, 1999).

### 3.4 Legitimitetsteori

Ett företags legitimitet mot intressenter i samhället är en viktig faktor och i många fall avgörande för företagets långsiktiga överlevnad (Jones, 1995). Detta gäller speciellt företag som är verksamma inom branscher där miljöpåverkan är påtaglig, såsom energi-, olje- och gruvindustrin (Lépineux, 2005). Relationen mellan företag och samhälle granskas vanligtvis ur ett legitimitetsperspektiv som syftar till att granska företagens behov av samhällets acceptans för att kunna överleva och uppnå framgång. För att kunna beviljas tillgång till de resurser som företaget behöver gäller det att företaget har legitimitet, och för att få legitimitet så krävs samhällsengagemang och förtroende från företagens intressenter.

Legitimitet (Legitimacy), Makt (Power) och Bråttom-/Viktighetsmodellen (Urgency) är en mer modern intressentkartläggningsmodell (Jones, 1995). I denna modell kartläggs intressenternas beteende i sju uppdelade "typer", i kombination och beroende av de tre egenskaperna.

- Power (Makt) till den nyckelperson som påverkar och inverkar på organisationen.
- Legitimitet (Legitimacy) till handlingar och förhållande till nyckelpersonen i form av vad som anses önskvärt och lämpligt.
- Bråttom/viktighet (Urgency) är de krav som intressenten fastställer till organisationen inom kritiskhet och tidkänslighet.



Figur 4, Intressenters intresse för ett företag utifrån makt, legitimitet och angelägenhet (www, 12manage 1, 2012)

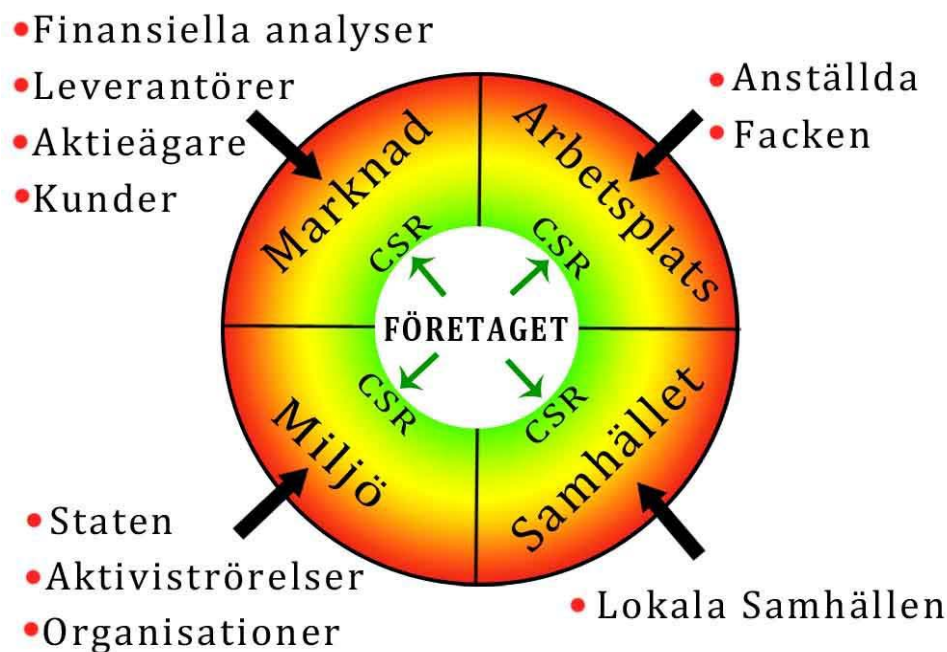
Bilden ovan visar att inom nr 1, 2 och 3 finns de *latenta intressenter* vilket kategoriseras som godtyckliga och passiva intressenter. Vidare inom nr 4, 5 och 6 definieras intressenterna som de *förväntansfulla intressenter* vilket är farliga, dominanta eller beroende intressenter. Slutligen har vi nr 7 som visar alla tre egenskaper och kallas för *definitiva intressenter*, vilket representerar den zonen där en intressets intresse är som allra störst för de produkter/tjänster företaget erbjuder.

Genom hög legitimitet kan företag försäkra sig om intressenternas fortsatta intresse och resursbidrag för att företaget ska kunna fortleva (Ljungdal, 1999). Detta kan göras genom bedömningar av aktuella intressentgruppers åsikter och potentiella krav på företagens löpande agerande (Jones, 1995). Även inom legitimitetsteorin används begreppen primära och sekundära intressentgrupper. De primära intressegrupperna utgörs av intressenter som är viktiga för företagens fortsatta existens, medan de sekundära intressegrupperna är de i samhället som har ett intresse för företaget men inte fysiskt bidrar med resurser. Eftersom att reaktioner från sekundära intressegrupper har tendens att påverka de primära intressenterna är det av yttersta vikt att bearbeta och bibehålla legitimiteten hos de sekundära intressenterna.

Legitimitet betecknas oftast som någon form av värdeskapande för företag (Ljungdal, 1999). Vilket gör att legitimitet knyts nära normer och värderingar om vad som är rätt och riktigt i vårt samhälle. För att ytterligare förklara legitimitet är det vikten av överensstämmelsen mellan ett företags värderingar och de värderingar som råder i det omgivande samhället (Jones, 1995). En tydlig strategisk syn är att företag förmedlar en bild av att företagsledningens handlingskraft för att legitimera sin strävan att agera, även med avsaknad av reella förändringar. Företag använder sig även mer och mer av ett institutionellt perspektiv vilket menas att legitimitet är snarlikt synonymt med att företaget arbetar och tar efter allmänt accepterade procedurer och strukturer, som till exempel olika certifikat och standardiseringsprogram.

### 3.5 Syntes

Att leda ett företag går till stor del ut på att skapa strategier och se till att de efterföljs. Strategiarbete är en allt vanligare form av verktyg för företagsledning (Becchetti, et al. 2011). Anledningen till att många bolag de senaste åren har anammat och börjat jobba aktivt med CSR är att miljömedvetenhet har blivit en allt mer viktig fråga i samhället och marknaden. Det innebär att intressenter, konsumenter och affärspartners nu värdesätter företag som är etiskt och moraliskt utvecklade. Välutvecklade företag skapar en konkurrensfördel gentemot sina konkurrenter via CSR- arbete. Flera studier har påvisat samband mellan CSR arbete och ett ökande marknadsvärde för företag i längden.



Figur 4. Omvärldens förväntningar och krav som påverkar kvalitén på verksamheten inom ett företag (Egen design).

I figur 4 illustreras hur ett företag minimerar riskerna för yttre negativa påverkningar från omvärlden via CSR-arbete. CSR kan ses som en aktiv process som fungerar som ett skydd mot de fyra olika omvärldspåverkningar som kan leda till försämrad goodwill och anseende mot intressenter marknad.

Under teoriavsnittet har flertalets teorier rubriceras och bearbetas, gemensamt för teorierna är att de är aktuella i kopplandet till ett aktivt CSR- arbete. För att företag ska kunna utvecklas inom olika sektorer behövs för bästa resultat en strategiskt plan. Under rubriken *Strategi* behandlas olika delmål som företag aktivt behöver jobba med för att nå sina uppsatta utvecklingsmål. Utvecklingsmålet för företaget i den här studien är CSR, och den bästa teoretiskt grund som behövs för att uppnå företagets CSR- mål. Företagen som befinner sig på en fri och öppen marknad är beroende av sina intressenter då intressenterna är synonymt med marknaden. Teorierna *intressentteori* & *Legitimitets teori* behandlar ämnet om vad en intressent är och hur företag ska förhålla sig till dem (Ljungdal, 1999).

Med denna korta härledning förklaras tanken bakom att det är bra för företag att arbeta med CSR, för att det på lång sikt får intressenternas önskemål att uppfyllas.

## 4 Metod

Detta kapitel ska ge en förståelse för hur författarna har gått tillväga för att ta fram data för studien. Här presenteras även vilken undersökningsansats som använts för att bemöta problemformuleringarna. Ordet metod härstammar ursprungligen från den grekiska benämningen för "vägen till ett mål" (Kvale & Brinkmann, 2009). För att ge en övergripande bild av hur målet i denna studie uppnås så presenteras och förklaras följande; Datainsamling, Intervjuöverblick, Kvalitativa intervjuer, Reliabilitet och validitet, Primär och sekundärdata och slutligen Utvärdering av intervju material. Utifrån detta har det empiriska materialet som följer i nästa kapitel skapats.

### 4.1 Datainsamling

För ämnesområdet specifika primärdata samlas in via intervjuer. Sekundärdata är den data som har relevans för studien och har dokumenterats i andra studier inom liknande branscher (Kumar m.fl. 1999). Genom att vi väljer att använda oss av både primär- och sekundärdata så hoppas vi få fram en mer verklighetstrogen och rättvisande bild och situation av problemet.

Vidare har relevant material bearbetats och därifrån har data kring området strategi, projekt genomförande och CSR samlats in och presenterats i empirin. Litteraturen till empirin kommer till stor del från Boliden och består av material från olika organ och delar inom företaget och dess marknad, även specifikt material har tagits fram inför införandet av Evaluation of business partners, det är allt ifrån informationsbroschyrer till några av de undersökningar som gjorts av samarbetspartners.

För att uppfylla arbetets syfte och få vår frågeställning besvarad har data huvudsakligen samlats genom kvalitativa intervjuer med CSR/hållbarhets ansvariga inom Boliden, några av Bolidens samarbetspartners, aktieägare och andra berörda aktörer, däribland Sveriges CSR-ambassadör, Bengt E. Johansson. Sekundärdata har hämtats från artiklar, böcker och databaser med sökord: strategi, projekt, implementering, strategi, CSR, CR, hållbart värdeskapande, Boliden, och gruvindustri. För att finna relevant data i databaserna: Jstore och epsilon. Epsilon, vilket är en databas, tillhandahåller publikationer som produceras vid SLU (www, slu 1. 2012). sökord som har används är: CSR, CR, legitimitet, mining CSR, hållbart värdeskapande, gruvnäring, samarbetspartners, strategi med mera.

#### 4.1.1 Intervjuöverblick

Här följer ett kort stycke där en överblick ges över de som har intervjuats under studien för att ge svar på uppsatsens problemformulering och uppfylla syftet. Personer har valts ut för ge inblick i EBP arbetet inom Boliden. Utöver interna personer inom Boliden så har också utomstående

personer kontakts som till exempel samarbetspartners och Sveriges CRS Ambassadör för att ge en opartisk infallsvinkel på ämnet.

Efter de två inledande intervjuerna med Henrik Östberg, Vice Vd HR & Hållbarhet, och Catharina Nordeman, Chef för Hållbarhetsfrågor, fick vi namn och kontaktuppgifter på nyckelpersonerna inom Boliden som skulle kunna bidra med material åt studien. Även kontaktades och informerades nedanstående personer av Östberg och Nordeman innan vi personligen tog kontakt med dem. Andra steget inom intervjuprocessen var att boka möte med cheferna på de olika aktuella avdelningarna inom Boliden. Personliga möten avlades med; Patrick Ammerlaan, Director purchasing inom *Raw material*, Sander de Leeuw, Concentrate sales direktor business area mine inom *Concentrate sales*, Gabriel Foglander, Sourcing project manager inom *Metal/procurement Sales* och Olov Boman Manager Secondary *Metal/procurement Sales*. Sistnämnda rekommenderades av Nordeman. Utöver ovanstående intervjuer med avdelningscheferna har även efter rekommendation av Sander de Leeuw intervju gjorts med Gunilla Lundquist, Contract administrator inom *Metal sales*. Samtliga intervjuer gjordes på Bolidens huvudkontor i Stockholm.

För att ge en opartiskt och objektiv infallsvinkel i fallstudien har vi valt att intervjua samarbetspartners till Boliden. Kontakterna till samarbetspartnerna gavs av Boliden. Då den geografiska placeringen på samarbetspartnerna var vida utspritt använde vi oss av kortare telefonintervjuer. Telefonintervjuer har gjorts med: Jeanette Livijn, Human Resources, *Atlas Copco*, och Mats Berneblad, Raw materials, *Stena Technoworld*. Även har intervjuer genomförts med storägare inom Bolidenkonglomeratet: Monica Quinteiro, avdelningschef för miljö & kvalite, *LKAB*, Caroline af Ugglas, Aktiechef, *Skandia Liv*, Karan Partovi, Equity och ESG analytiker på *Nordea Investment Funds*, Helena Larson, SRI analyst, *Swedbank Robur*. Slutligen intervjuades per telefon *Sveriges CSR ambassadör*, Bengt E. Johansson, Departementsråd, kontaktperson för CSR, fd generalkonsul i Kina. En överblick av intervjuerna med mötesdatum med mera finns med som bilaga 2.

## 4.2 Kvalitativa intervjuer

Inom en kvalitativ forskningsintervjuprocess produceras kunskapen och data genom ett samspel mellan intervjuaren och den som intervjuas (Kvale & Brinkmann 2009). Det krävs stora mått av kunskap inom ämnesområdet och erfarenhet i form av träning från intervjuarens sida för att få ut högsta möjliga kvalitet från producerat data, intervjuandet ses då som ett hantverk. Även kunskap inom ämnesområdet är av yttersta vikt för att kunna följa upp bestämda frågor med följdfrågor. Kort kan fyra olika föreställningar om forskningsintervjun presenteras:

- *Intervjuande som specialarbete*, där intervjuprocessen är rutinerad och bestämd på förhand i form av procedurer. Den som intervjuar föresatt genomföra intervjuguiden på



föreskrivet sätt och därigenom följa den utarbetade specifika proceduren under bevakning.

- *Intervjuande som hantverk*, där fokus ligger på speciella färdigheter och personligt omdöme. Praktisk erfarenhet betonas då intervjuaren utövar sitt hantverk utan större eller närmare bevakning.
- *Intervjuandet som kräver professionell expertis*, som innefattar teoretisk kunskap om intervjuämnet och om intervjuande. Utöver krav på en repertoar av speciella färdigheter krävs kvalificerat omdöme i form av bra bedömning av konsekvenserna från de av intervjuarens praktiska beslut. Mer okonventionella och personliga snarare än standardiserade intervjutekniker där frihet och självständighet är centrala delar inom presentationen.
- *Intervjuandet som konst*, fokus på kreativitet, intuition, regelbrott och improvisation, intervjutekniken kan både vara nya och okonventionella. Viktigt är att de som använder intervjuandet som konstform får självständighet och frihet under intervjuprocessen.

Alla ovanstående föreställning kan ses som legitima sätt att som intervjuare producera kunskap och data (Kvale & Brinkmann 2009). Alla de fyra föreställningar bör iaktas och implementeras inom studiens intervjuprocess, detta då profession och lyhördhet framhäver den framtoning vilket den här studien strävar efter. Sammanfattningsvis kan vissa slutsatser dras, ordning och mening kan skapas genom teoretisk kunskap om ämnet. Dock är intervjun som hantverk inte någon ren förvetenskaplig metod.

### 4.3 Reliabilitet och validitet

Inom intervjuforskning ställs ofta frågan hur intervjuarens reliabilitet ter sig. Det vill säga hur tillförlitliga är mätningarna och data som fås ut ur en intervju (Patel & Davidson, 2011). Det är dock svårt att mäta tillförlitligheten på en intervju. Vid mer strukturerade intervjuer är tillförlitligheten i högsta grad relaterad till observatören och intervjuarens förmåga att göra bedömningar vid registrering av observationer eller svar hos den som intervjuas. Mycket handlar om träning för att motverka felbedömningar under intervjuprocessen. Förutom träning och erfarenhet kan användningen av flera aktiva observatörer som parallellt registrerar intervjun vid intervjutillfället. En överensstämmelse görs mellan de olika svaren för att sedan utgöra ett mått på tillförlitligheten, vilket kallas för *interbedömarreliabiliteten*. Även med teknisk hjälp kan tillförliten stärkas, detta genom "lagring". Lagring kan vara inspelningar i form av ljud och bild, beroende vad som studeras. Fördelen med lagring av verkligheten är att det går att åter lyssna på information så att den inhämtade informationen blir korrekt (Patel & Davidson, 2011).

Vi har använt oss av kvalitativa intervjuer i vårt examensarbete vi mäter och kontrollerar reliabiliteten genom att transkribera intervju data och be intervjupersonerna som blivit intervjuade att läsa igenom texten. Genom vår intervjumetod får vi en mindre styrd

intervjuprocess som leder till att den intervjuade får större utrymme att tala relativt fritt och med kvalitativa intervjuer får studien en djupare förståelse över situationen.

Validiteten i en studie betecknar att rätt fenomen studeras, vilket kan gynnas genom bra instrument, bra teoriunderbyggnad och omfattande noggrannhet vid själva mätningen (Patel & Davidson, 2011). Strävan av god validitet genomsyrar hela forskningsprocessen samtliga delar. Hur det kan yttra sig är genom hur forskaren kan tillämpa och sedan använda förståelsen genom hela forskningsprocessen. Validitet kopplas till självaste datainsamlingen genom att forskaren lyckas tillförskaffa sig det underlag som krävs för att göra en så trovärdig analys och tolkning av den som intervjuas livsstil som möjligt. Även kopplas validiteten till hur forskaren lyckas ta till sig det motsägelsefulla och mångtydiga i en datainsamling (Patel & Davidson, 2011). Det som måste tas med är dock att alla forskningsprocesser är unika och där genomgår det inte att öronmärka några specifika procedurer eller regler för att säkerställa validiteten. En jämförelse inom intervjuprocessen underlättas då intervjuerna genomförts av samma personer, vilket är fallet inom vår studie. Viktigt är också att frågorna inom intervjuerna förklaras på ett sådant sätt att respondenten har den bästa förutsättningen att ge ett så uttömmande och kvalitativt svar som möjligt.

## 4.4 Primärdata och sekundärdata

Det finns olika teorier och metoder hur en intervju ska framföras och struktureras. En djupare förståelse av problemet har tillförts genom att blanda primär- och sekundärdata. Primärdata består av strukturerade och ostrukturerade intervjuer med representanter från företag. Vid en strukturerad intervjuprocess har den som intervjuar ett ansvar att intervjuprocessen följer en väl utstakat struktur, markering bör ges då olika ämnen är uttömda så att inte intervjun kommer i på långa utlägg om sidämnen. I en ostrukturerad intervju är syftet att den intervjuade ska ges frihet att kunna fullfölja sin tankegång och kunna svara utifrån en kort ämnesintroduktion. Uppmuntring till den intervjuade att tala fritt om ämnet är centralt i ostrukturerad intervju. Under intervjuprocessen har vi att använda oss av mer ostrukturerade intervjuer mot aktuella företagsrepresentanter.

Uppsatsens sekundära data består i huvuddel av material i form av avhandlingar, rapporter och en del studier från branschorganisationer. Med hjälp av databaser som Epsilon, Libris och Jstor har vi hämtat sekundärdata och teorier till vårt ändamål, platserna har varit SLU:s bibliotek, Carolina Rediviva biblioteket samt Ekonomikums bibliotek. Sökord har varit: CSR, legitimitet, legitimacy theory, strategi, hållbarhetsarbete, Evaluation of business partners, samarbetspartners. Stor grund för vår uppsats har varit material från hemsidor till berörda företag tillsammans med affärs data.

## 4.5 Utvärdering av insamlad data

Empirin har delats upp i två huvuddelar. Del I där bakgrunden av EBP presenteras baserat på det sekundära material vi samlat in och del II där EBP utvärderas utifrån den primära empiriska data vi fått i form av intervjuer som gjorts med Boliden, dess samarbetspartner, aktieägare och Sveriges CSR- ambassadör. Empirin inom del II har strukturerats och rubriceras utifrån syntesen. Där fokusområdena kommer att vara den *Interna synen på EBP* och *Externa synen på EBP*.

## 5. Empirisk Bakgrund

För att få en lättöverskådlig och logisk struktur så föregås empirin av detta kapitel med bakgrundsinformation om Boliden och EBP.

### 5.1 Boliden AB

Grunden för Boliden AB lades år 1924 då man efter borrhningar i närheten av Skellefteå fann stora guldfyndigheter (www, boliden 2, 2012). Första världskriget som pågick mellan år 1914 och 1918 gjorde att det rådde metall brist och priserna på råvaror stegrade, vilket gynnade gruvindustrin. Ett par år senare hissades den första lasten med malm upp och samhället Boliden växte mer och mer ihop med gruvan, då sköttes driften av de två bolagen Västerbottens Gruvaktiebolag och Skellefteå Gruvaktiebolag.

Malmen som hade upptäckts var svårförädlad, den innehöll arsenik vilket gjorde det än mer komplicerat (www, boliden 2, 2012). Det fanns för tillfället endast två smältverk i världen vilket kunde ta hand om sådan malm, ett i Tyskland och ett i USA. Lösningen blev att bygga ett eget smältverk, året var 1927 och platsen blev de två öarna Rönnskär och Hamnskär som byggdes ihop med fastlandet. År 1931 gick de två ursprungsbolagen ihop och bildade gruvaktiebolaget Boliden AB.

Idag är Boliden ett av de största bolagen inom svensk gruvnäring med ca 4400 medarbetare, en omsättning på ca 40 miljarder kronor och är noterat på Nasdaq, OMX Stockholm och Torontobörsen (www, boliden 5, 2012). Kärnkompetenser inom företaget är prospektering, gruvor, smältverk och metallåtervinning, med där fokus ligger på hållbarutveckling och långsiktighet inom alla led (www, boliden 2, 2012).



Figur 5. Bolidens verksamheter uppställt i den ordning som råvaran gör sin resa; Prospektering - Gruvor - Smältverk - ut till kunderna - och slutligen metallåtervinning (www, boliden 2, 2012).

### 5.2 Evaluation of Business Partners

“Boliden ska tillhöra de främsta i branschen när det gäller värdeskapande för aktieägarna och ansvarstagande för människa, miljö och samhälle” (www, boliden 2, 2012). Det är av stor betydelse för Boliden att bedriva sin verksamhet på ett hållbart och ansvarsfullt sätt. Inom

Bolidens företagspolicy går det en röd tråd där ansvaret gentemot samhället och miljön ständigt återupprepas. Som en del i strävan efter detta skapades EBP.

Som ett av Sveriges största bolag ställs det höga krav på etik och moral inom företagets verksamhet. Detta är ett område som Boliden AB har lyckats bra med enligt många undersökningar (www, Hallvarsson & Halvarsson 2, 2012). Boliden ser sitt mål inte bara som att uppfylla de krav och lagar som ställs utifrån regeringen och EU, utan även att vara ett föredöme inom gruvbranschen (pers. med., Östberg, 2012). Som ett viktigt led i detta har Boliden gjort en satsning som i ett projekt som de kallar "Evaluation of Business partners". Via detta projekt vill företaget säkerställa att inte bara deras egen koncern uppnår en hög standard inom CRS, men utan att även dess samarbetspartners uppnår en hög standard inom detta område.

Under det senaste decenniet har Europeiska kommissionen ålagt regler och satt press på branscher att ta sin del av ansvaret inom områden som sjukvård, arbetsförhållande och miljöfrågor. Dessa regler gäller samtliga bolag i Europa och om de inte följs så följer vite och risken att verksamheten måste läggas ned. Men detta är inte det som motiverat Boliden och deras utveckling inom området. EBP strävar efter att förebygga risker som finns bortom det legala ansvaret, risker sammankopplade med deras samarbetspartners. Det vill säga att Boliden stävar efter att förebygga brister inom det etiska och moraliska ansvarstagandet inom företag som de gör affärer med i någon form.

I och med att Boliden levererar metaller och har leverantörer över hela världen är det viktigt att kontrollera att samarbetspartners verkar inom ramarna för vad som är moraliskt och etiskt försvarbart. Inte för att de enligt lag är tvingade till det, men som ett led i arbetet med att utveckla Bolidens sociala ansvarstagande. Då barnarbete är vida utbrett inom delar i Afrika och Asien.

### 5.2.1 EBP's historia

Initiativet till projektet Evaluation of Business Partner föddes delvis ur den ytterst allvarliga och tragiska händelserna som ägde rum i Chile under 1980-talet och Sevilla år 1998 (pers. med., Nordeman, 2012). Efter en motion till ledningen diskuterades och överlades förslaget angående EBP- projektet och på order av VD:n Lennart Evrell påbörjades arbetet med utforma en ledningsgrupp och strategi. Catharina Nordeman blir tillsatt som projektledare och våren år 2010 grundades EBP formellt sätt. Till en början drevs EBP i form av ett projekt, men målet var redan då att det skulle bli en del av de rutin förfarandet för de anställda inom Boliden.

#### 5.2.1.1 Incidenten i Chile

Boliden tecknade på 80-talet ett avtal med det Chilenska företaget Promel, där Promel åtog sig att använda, ta hand om och oskadliggöra 12 000 - 18 000 ton avfall, så kallat våtverksslam från Bolidens verksamhet. Den stora mängd avfall placerades i stora högar och avgiftningsprocessen påbörjades aldrig som avtalet garanterade. Kort tid efter avfallets ankomst började Chilenska myndigheter bygga bostadshus angränsade till avfallshögarna. De barn som bodde i området

lekte i och runt avfallshögarna som innehöll stora mängder arsenik och bly. Efter en tid började människorna och framförallt de nyfödda barnen i bostadsområdet bli sjuka och missbildningar blev allt vanliga. Orsaken var att det giftiga avfallet utvecklade hjärnskador och försvagade immunsystemet kraftigt.

En dokumentärfilm, vid namn Blybarnen, som kom ut år 2010 skildrade effekterna av Promels misshandling av avfallet på 80-talet. Trots att Boliden inte hade något legalt ansvar för händelsen så de fick ta emot kritik i media. Evaluation of Business Partners ska minimera risken att sådana händelser ska kunna upprepas i framtiden.

### **5.2.1.2 Dammkatastrofen i Sevilla**

År 1998 den 25 april brast Bolidens dotterbolagsägda gruva Los Frailes i byn Aznalcollar vid Sevilla (www, sr, 2013). En omfattande naturkatastrof var ett faktum då närmare sju miljoner kubik slam och giftigt vatten välldes ut i nationalparken Coto Donana och floden Guadiamar. Dammolyckan resulterade i en omfattande naturkatastrof för lokalbefolkningen, miljön och djurfaunan i ett av Europas viktigaste naturskyddsområden. Dammkatastrofen följdes av ett omfattande och dyrt saneringsarbete med en rad rättsliga processer i Spanien. Bolidens dotterbolag Apirsa betalade dryga 400 miljoner kronor för sanering och försattes senare i konkurs.

Händelserna var och är en stor tragedi där Boliden hamnade i fokus. (www, sfi 1, 2012). Utifrån incidenten i Chile kunde inte Boliden formellt sätt kan inte Boliden ställas till svars för att avfallet inte tagits hand om som avtalet med Promel visade. Promol gav klara bevis till Boliden på att bearbetningsprocessen var igång även de Chilenska myndigheterna godkände avtalet mellan parterna. Vid katastrofen i Sevilla blev domen om en hårdare men det rättsliga efterspelet visade att det var konstruktionsfel på dammen som brast och att inte olyckan orsakades av gruverksamhetn Dock finns det alltid moraliska aspekter av problematiken, där en mörk skugga hamnade på Boliden. Detta fick Bolidens ledning att inse behovet av ett internt kontrollsystem av samarbetspartners.

### **5.2.3 Syftet med EBP**

Ett av huvudmålen med EBP är att öka standarden och medvetenheten angående mänskliga rättigheter bland sina affärs- och samarbetspartners. Om Bolidens affärspartners bedriver olaglig verksamhet eller inte följer etiska principer så kan det skada Bolidens varumärke (EBP projektdirektiv, 2010). Även i de fall där Boliden inte har något juridiskt ansvar för sina samarbetspartners agerande så kan Boliden drabbas negativt av deras handlingar.

Evaluation of bussiness partners är ett sätt att bearbeta och minimera risker i samband med samarbetspartners brister inom miljö och socialt ansvarstagande. Det aktiva arbetet med riskminimering är ytterst viktigt för att inte Bolidens varumärke ska kopplas samman med andra företags bristande CSR- arbete. För att undvika detta och stärka sitt anseende har Boliden tagit

sitt CSR- arbetet ett steg längre genom att starta projektet Evaluation of Business Partners (pers. med., Henrik Östberg, 2012). Huvudsyftet med detta projekt är att kontrollera om Bolidens samarbetspartners arbetar med CSR och om de uppfyller en viss standard inom detta område.

*Man kan dela in syftet med EBP i fem punkter;*

- Minimera riskexponeringen.
- Motivera organisationen att ta itu med etiska dilemman.
- Motivera förbättring inom Boliden och hos samarbetspartners.
- Uppmärksamma risker med anknytning till samarbetspartners.
- Skapa konkurrensfördelar genom att visa produktomsorg och ta ansvar inom förädlingskedjan.

Boliden behandlar frågan angående valet av leverantörer på högsta ledningsnivå då valet påverkar både lönsamheten och hållbarhetsarbetet. Om Boliden lyckas hjälpa samarbetspartners att höja sin standard inom delar av sin verksamhet, och om detta i sin tur bidrar till att en olycka eller katastrof undviks, då uppfyller EBP sitt syfte.

Boliden utvärderar sina partners genom en webbaserad enkät som affärspartnerna får besvara (www, boliden 1, 2012). Enkäterna är baserade och grundade på de kriterier som ”UN Global impact 10 principles” stiftat, samt ISO- och ILO grundar sig på. Vad som besvaras i enkäterna följs noggrant upp i samband med revisioner eller besök hos berörda affärspartners.

#### 5.2.4 Arbetsprocessen för EBP

Tillvägagångssättet inom EBP följer en process där Boliden informerar sina samarbetspartners hur de ser på CSR samt syftet med EBP (Nordeman, opublicerat, 2011). För att tydligt förklara syftet förklaras de principer och visioner Boliden står för och att syftet inte direkt är att granska dem för att sedan kanske bryta affärsbandet, utan snarare att hjälpa företaget minska sina risker och uppnå en högre standard och därmed kunna stärka den affärsmässiga relationen (pers. med. Foglander, 2012). Det är vitalt att förmedla att det är en win-win situation där samarbetspartners får kostnadsfri rådgivning inom CSR i syftet att ska generera stabila och skötsamma samarbetspartners till Boliden.

En ”samarbetspartner” kan delas in i tre kategorier; 1 den Boliden köper sekundära råvaror och metallkoncentrat ifrån, 2. den Boliden köper övriga tjänster och insatsvaror och 3. de som köper produkter av Boliden. För att minimera risker i stil med incidenten i Chile har Boliden valt att utvärdera samtliga samarbetspartners inom alla de tre kategorierna (pers. med., Foglander, 2012).

Den praktiska processen går till enligt följande förfarande:



Figur 6. De olika stegen inom processen att utvärdera en samarbetspartner (Nordeman, EBP, opublicerat, 2011).

**1. Frågeformulär:** Själva utvärderingen går till som så att samarbetspartnerna får fylla i en webbaserad enkät. Enkäten innehåller frågor angående företaget och hur företagets aktiva syn på socialt ansvarstagande och hur utvecklad deras verksamhet är i detta område (Se bilaga X).

**2. Utvärdering:** Efter att enkäten är ifylld följs resultatet upp med frågorna:

- Är svaren tillförlitliga och tillräckliga?
- Är en framtida revision nödvändigt?

**3. Revision:** Om resultaten från enkäten inte är tillfredställande förs en dialog med samarbetspartners om ett besök där företaget kommer granskas och utvärderas. Utifrån detta sammanställs en rapport som överlämnas till företaget. I rapporten står de brister som upptäckts och förslag på hur de ska lösas samt hur de kan utveckla sitt CSR- arbete ytterligare. De är fyra huvudpunkter som utvärderas inom rapporten:

1. *Mänskliga rättigheter* - Det vill säga grundläggande principer och rättigheter i arbetet, exempel: frivillig anställning, föreningsfrihet och erkännande av rätten till kollektiva förhandlingar, barnarbete och diskriminering.
2. *Arbetsnormer* - Hälsa och säkerhet inom arbetet, hygien inom arbetsmiljön, anställningsvillkor, löner och förmåner, arbetstider, försäkringar och anställningsvillkor, hård och omänsklig behandling, utbildning och kompetensutveckling
3. *Miljö* - Förebyggande av föroreningar, hållbar resursanvändning, utsläpp, miljöledningssystem, skyddande av omgivande miljö, återställande av drabbade miljöer.
4. *Antikorrruption* - Intern policy och förfaranden.

**4. Uppföljning:** Efter en tid görs en uppföljning av ovanstående punkter där man utvärderar företaget ännu en gång utifrån den tidigare rapporten och ser om de har gjort/gör något åt sina brister eller om de visar ovilja till förbättring.

**5. Kontroll och uppföljning:** Om företaget fortfarande visar stora brister och ovilja till förbättring är det i detta skede läge för att föra en dialog om att vidta åtgärder. Situationen utvärderas och lämplig åtgärd väljs i syftet att minimera risken för Boliden. Gemensamt för de olika åtgärderna är att en löpande dialog med samarbetspartnern sker, där återkoppling om





## 6. Empiri

I detta kapitel presenteras den sammanställda data som samlats in via intervjuer och interna dokumentationer från företaget. Intervju-data presenterar den uppfattning som personer har av EBP utifrån de frågorna som ställts (se bilaga 2). För att ge en logisk och klar överblick har data delats in i två delar; Intern- och extern- uppfattning. Den interna delen utgörs av nyckelpersoner inom Boliden som ansvarar för det arbete relaterat till CSR och EBP. Därefter presenteras den Externa studien där data består av intervjuer med representanter från utvalda samarbetspartners, samt Sveriges CSR- ambassadör.

### 6.1 Intern uppfattning av EBP

Den interna uppfattningen består av data som samlats in via intervjuer med nyckelpersoner inom Boliden som ansvarar för arbetet relaterat till EBP och CSR.

Samtliga personer som intervjuats inom Boliden nämner att EBP handlar till stor del om riskminimering och anser att det är ett steg i rätt riktning. Värdet med EBP ligger i att projektet motverkar risken att Boliden gör affärer med företag som med ett tvivelaktigt CSR- arbete. Då detta i sin tur kan ge Boliden dålig goodwill och skapa en för omvärlden negativ syn på Boliden som aktör och varumärke.

De Leeuw förklarar att trots de stora satsningarna som görs inom CSR från Bolidens håll, så är det grundläggande intresset inom Bolidens verksamhet att stärka företaget och skapa lönsamhet för Boliden som organisation och värna om aktieägarnas intressen. Riskminimering kan ses i olika former, EBP kopplas till goodwill och ansvarstagande gentemot de anställda, miljö och samhället vilket signalerar till marknaden och aktieägarna att Boliden tar ansvar och har kontroll över verksamheten, vilket i sin tur genererar värde i företaget. Värde kan sägas vara att via en större kontroll av processen så minimeras riskerna för att något negativt skulle påverka Boliden. De Leeuw menar att det ovanstående återspeglar EBP's värdeskapande på den "högre nivån". På den "lägre nivån", som innefattar mer dagsrutiner och löpande process, skapar EBP stabilitet i form av en ökad dialog och kontroll över samarbetsparterna. En kontroll som kan förhindra att samarbetspartner missköter sig finansiellt eller humanitärt. Genom en utökad dialog med samarbetspartners skapas en nära och långsiktig affärsrelation, berättar Lundqvist.

#### *Hur har implementeringen gått?*

Vid nya idéer och projekt uppstår det ofta problem internt och externt som behövs analyseras och bearbetas. Gruvindustrin är en traditionell bransch där nya projekt och idéer som innefattar andra aktörer inom branschen möts med motstånd, berättar De Leeuw. I början av projekten var det inte ovanligt att reaktionen gentemot EBP var att samarbetspartner såg enkäten som en kritisk

moment i affärsrelationen “vilka är ni som ska utvärdera och kritisera vårt företag”. Dessa reaktioner arbetades bort med hjälp av att tydligt förklara syftet och målen inom EBP. Det var ändå enligt de Leeuw problematiskt att berätta för gamla affärspartners att de måste svara på en enkät angående hur de ser på barnarbete och andra sociala och miljömässiga aspekter inom företaget. Då en majoritet av samarbetspartnerna ser det som en självklarhet att de inte använder sig av barnarbete och på så sätt inte ska behöva svara på sådan typ av frågor. Upprepade gånger hänvisade samarbetsparterna till företagets hemsida där information angående företagets CSR-arbete finns. Samarbetsparterna poängterade också att de arbetade “inom landets legala ramverk” och i med det skulle det vara tillräckligt. Att gruvindustrin är traditionell bransch medger även Ammeland och menar att det inte räcker med att bara skicka ut enkäterna och hoppas att svarsfrekvensen ska vara god. I och med det missar man syftet med EBP där den löpande diskussionen med samarbetspartnerna är själva grunden inom projektet. Vid nya projekt såsom EBP är återkopplingen till vad projektet har tillfört och vad som kan förbättras den centrala faktorn.

Foglander understryker att EBP måste ses som en långsiktig investering för Boliden och för Bolidens samarbetspartners. Med bättre standardiserade metoder kan dialogerna med leverantören utvecklas och bli bättre, detta för att Boliden ska kunna nå ut med det centrala budskapet inom EBP. Foglander framhåller även att det är av yttersta vikt att personerna som har kontakten med respektive samarbetspartner sköter den löpande dialogen fullt ut. Standardiserade metoder skulle ses som en positiv utveckling då skulle energi i form av tid kunna planeras bättre, som det ser ut i dagsläget finns det perioder under året då den själva businessdelen är viktigare än EBP.

*Vad var uppfattningen och processen av EBP vid projektets uppstart? och hur är de nu?*

Vid intervjuerna med avdelningscheferna gavs en mer eller mindre entydig bild av hur EBP togs emot på respektive avdelning. Samtliga avdelningschefer beskriver att EBP togs emot positivt av dem själva och personal inom avdelningarna. Det ansågs finnas ett behov av den typen av arbete och de upplevde att det var möjligt att uppnå nytta via EBP. Foglander beskriver att intresset för EBP har varit positivt på hans avdelning, nya arbetsuppgifter är alltid motiverande och stimulerande. Bristen på resurser ser Foglander, med flera, dock som ett problem. Det blir svårt att utföra det praktiskt då arbetet ska innefatta den dagliga agendan och falla inom ramen för samma budget, vilket gör det svårt att motivera resurser i form av tid till EBP.

Nya projekt stöter oftast på olika komplikationer och svårigheter vid uppstarten, EBP är inget undantag, berättar Nordeman. Tidigt insåg Nordeman att den uppsatta tid då projektet skulle vara väl implementerat inom varje avdelning inte räckte till. När projektet avslutades och övergick från projekt till rutin gjordes revideringar på samtliga berörda avdelningar. Nu skulle ansvaret vila på respektive avdelningschef om inte fullständig utvärdering har gjorts med berörd part.

Nordeman berättar att tanken var att avdelningscheferna för köp- och sälj- organisationen skulle involvera och skapa EBP-arbetsgrupper med sin personal. Men detta skedde inte helt till den mån det borde gjorts. Nordeman menar att den involvering och kulturförändring som behövdes inom avdelningarna inte införlivades i projektets början. Man förstod inte att det handlade om ett nytt fundamentalt sätt att förhålla sig till sina affärspartners. Detta var en stor brist till en början, som gjorde att implementeringen blev svårare än vad EBP-ledningen förväntat sig. Problematik fanns även i att det i början lades stort fokus på själva förmedlandet med enkäter till samarbetspartner istället för det efterföljande arbete som krävs då svaren har kommit in och det egentliga EBP arbetet började.

Ammerlaan beskriver att de kunde se stora utmaningar vid projektet start över hur dialogen med samarbetspartnerna skulle gå till väga. Att enbart genom att skicka ut enkäterna till samarbetspartnerna är fel väg insåg Ammerlaan, dialogen uteblir och svarsfrekvens blir av egna erfarenheter låg. Han menar att en generell positiv syn till EBP kan ses då de flesta företagen såsom Boliden förstår att det i dagens samhälle inte är tillräckligt att ha kontroll över bara sin egen verksamhet, utan företag måste även ha kontroll och överblick över hela förädlingskedjan, detta för att kunna skapa största möjliga riskminimering. Det kan vara svårt att motivera samarbetspartners att samla in data för att göra en riskbedömning då det innebär en extra resursåtgång i form av pengar och tid. Speciellt samarbetspartners som köper produkter av Boliden. Anledningen till det anser Ammerlaan att som köper har en positiv beroendeställning gentemot Boliden i form av köpare och inte säljare.

Bolidens marknad av samarbetspartners och branschkollegor har överlag tagit emot Evaluation of Business Partners väldigt positivt menar De Leeuw, 2012. De Leeuw berättar att tendenser ses att de större samarbetspartnerna ser de största fördelarna med att delta i Bolidens EBP- arbete. Varför det är så menar De Leeuw att större företag oftast har en välutarbetad CSR- policy, vilket underlättar den resursåtgång som krävs för att svara på EBP- enkäten. Bevis på ovanstående uttalande är att stora branschbolag såsom Tata Steel i Indien har utvecklat ett eget EBP- arbete utformat efter Bolidens modell. Boliden ligger dock i framkant då de tar en mer pro-aktiv approach och går på så sätt fysiskt ut till samarbetspartnerna och för att föra en mer öppen och kontinuerlig dialog. Detta är något som Foglander även tar upp. Han berättar att det finns en generell skillnad i inställningen till EBP i förhållande till storleken på företaget. De större företagen ser positivare på EBP i jämförelse med små och medelstora företag. Det har inte med ovilja eller ointresse från företagen att göra, utan mer avsiktande av resurser i form av tid och pengar för att arbeta aktivt med CSR- relaterade frågor och ta fram en omfattande CRS- policy inom företaget, förklarar Foglander. Även Lundqvist menar att skillnader kan ses i inställningen mellan de stora och små samarbetspartnerna, Lundqvist betonar att små aktörer ibland kan ge intrycket att tycka att EBP är lite onödigt och inte kan se den långsiktiga nytta som blir följden då de väljer att svara på enkäten. Ofta ligger skillnaden i engagemang från parterna på hur väl de själva har en utarbetad CSR- Policy. På frågan om det finns andra inom branschen som jobbar

med liknande projekt ger Boman ett tydligt svar att på hans avdelning är ganska vanligt att samarbetspartners främst från USA förmedlar liknande enkätstudier, berättar Boman.

Det har skickats ut totalt cirka 440 enkäter till samarbetspartners år 2011, av dessa besvarades ungefär hälften. Förbättring inom detta område har successivt skett under EBP's gång men det är fortfarande en för låg svarsfrekvens, anser EBP-ledningen. Högre svars frekvens är alltid att eftersträva. Det kan vara svårt att motivera samarbetspartners till att samla in data för att göra en riskbedömning då det innebär extra arbete för dem, berättar Ammerlaan. Särskilt om samarbetspartnern är en köpare av Bolidens produkter. Detta misstänker Ammerlaan bero på att de anser att de är dom som bestämmer i och med att det är de som betalar för att få en produkt från Boliden. Det är något som är sällsynt om inte unikt inom branschen idag, berättar Ammerlaan, 2012. Detta är något som Boliden har väl grundad anledning till att göra med tanke på incidenten i Chile. Då det var det exakt den typen av förfarande som ledde till att Boliden fick negativ publicitet. Som tidigare nämnts i denna uppsats så var det denna incident som till stor del inspirerade Boliden till att starta EBP. Detta är ett tydligt exempel på en risk inom branschen som många företag inte arbetar med att förebygga i dags läget. Många företag inom branschen arbetar idag med liknande projekt som EBP, men det är inte många som gör de så grundligt och granskar även sina samarbetspartners som är köpare. Med tanke den negativa publiciteten som Boliden fick i samband med Chile incidenten, så kan det vara intressant för bolag inom branschen att granska de som köper av produkterna.

Hur enkäterna ska förmedlas och till vilka av Bolidens samarbetspartner den ska förmedlas till lade Foglanders avdelning mycket arbete på. Antalet samarbetspartners knyten till Foglanders avdelning *Metal/procurement Sales* är cirka 10 000 stycken. För att segmentera antalet samarbetspartner har de valt att analysera storlek och frekvens på affären knyten till Boliden. Även analyseras om samarbetspartnerna kategoriseras till så kallade "flaskhalsar" eller "strateger". Flaskhalsar är de partnerna som tillför en produkt eller tjänst som är för Boliden nödvändigt inom en viss produktionsled. "Strateger" flyter ihop med "flaskhalsar" då de också tillför en nödvändig resurs för verksamheten. De ovanstående samarbetspartnerna blir efter segmentering i sammantaget 250 stycken och står för ca 80 % av omsättningen på avdelningen.

*Vad kan ses som värdeskapande utifrån EBP?*

Nordeman menar att ståndpunkt inom EBP är att behålla och bearbeta sina samarbetspartner, även om partnern uppvisar klara brister inom CSR. Det finns större fördelar med ett fortsatt samarbete och på så sätt verka genom förbättring istället för att säga upp affärsrelationen helt. Nordman beskriver att följden av att enbart säga upp affärsrelationen blir att inte Boliden åstadkommit någonting, Boliden har försämrat sina affärsmässiga relationer och vilja till förbättring hos samarbetspartnern uteblir. Självklart att vid extremfall där viljan till förbättring helt saknas kommer utfallet bli att affärsrelationen bryts, tillägger Nordeman. Det centrala ligger

är viljan till förbättring från samarbetspartnerna. Även dokumentationen i form av EBP är i högsta grad viktigt för Boliden i form av ett kvitto för framtida relationer. Det Nordeman lyfter fram som värdeskapande är förankrat inom samtliga som intervjuades. Östberg menar att det fundamentala syftet för värdeskapandet via EBP är den riskminimering projektet tillför Bolidens verksamhet. Även Bolidens framskrida värdeskapande inom EBP kan ses, för om inte Boliden ligger i framkant inom CSR nu skulle de få svårigheter att svara mot samhällets framtida krav på aktivt hållbart arbete. När projekt som EBP ses som en självklarhet i samhället kommer Boliden kunna dra fördelar i form av legitimitet, konkurrens och förtroendekapital genom det faktum att det redan är väl implementerat inom organisationen.

## 6.2 Extern uppfattning på EBP

I detta kapitel presenteras den externa studien där data består av intervjuer med representanter från utvalda samarbetspartners till Boliden, aktieägare samt Sveriges CSR- ambassadör.

Samtliga av de externa intressenter som intervjuats tycker att det är positivt med den här typen av kontroll av samarbetspartners. Men det kan samtidigt tyckas vara onödigt i vissa fall, säger Bernblad, Stena Technoworld. Ibland Stena Technoworlds samarbetspartners anser Bernblads att den stora majoriteten av företagets samarbetsparts har god koll på CSR frågor, och ser i många fall att kontroller kan vara överflödigt då företag som ligger i länder med redan väldigt höga krav från myndigheter förmodligen redan genomgått hårda kontroller.

Sveriges CSR- ambassadör Bengt Johansson framhåller att det är helt andra krav på CSR från myndigheter idag än vad det var för 10 år sedan. Idag så förutsätts företag att granska vem det är man gör affärer med. Det är inte ovanligt med denna typ av verksamhet för att göra kontroller av sina samarbetspartners nuförtiden. Kontrollen delats oftast in i två delar: Vad gör företaget för att svara på myndigheternas krav? och vad gör de för sin egen del? Johansson menar att det som är klassat som legalt ansvar är redan intäkt i den prövning som myndigheterna gör, men det är inte säkert att det täcker det moraliska ansvaret/ riskerna. Finns ingen riktig internationell ranking och det som finns kan man vara säker på att den inte är helt tillförlitlig på grund av svårigheterna att veta hur och vad som ska mätas. Hjälpverktyg finns i form av rankingar av länder angående hur utbredd korruption är. Just utbredningen av korruption menar Johansson kan ses som en grovhuggen måttstock hur väl länder har förankrat det legala CSR- arbetet ([www, transparency 1, 2012](http://www.transparency1.com)).

*Arbetar andra företag inom branschen med att utvärdera sina samarbetspartners?*

På frågan om det finns andra inom branschen som jobbar med liknande projekt ger flera svaret att det blivit mer och mer vanligt inom branschen numera. Boman, på råmaterial avdelningen på

Boliden, berättar att inom hans avdelning är ganska vanligt att samarbetspartners förmedlar liknande enkätstudier i syftet att utvärdera Boliden.

### **Stena Technoworld**

Enligt Bernblad har Stena Technoworld idag inget standardiserat förfarande för att kontrollera sina samarbetspartners, utan en form av informell undersökning där företag inom utvecklingsländer slumpmässigt kontrolleras. Affärspartners inom Europa kontrolleras inte lika ofta och omfattande då de redan regleras och kontrolleras hårt av EU och staten.

### **Atlas Copco**

Vid intervjun men Karin Holmquist, CSR chef Atlas Copco, förklaras att även Atlas Copco har ett system för utvärdering av sina samarbetspartners som heter SHE (Safty Health Environment). Atlas Copco har arbetat med denna form av utvärdering av sina samarbetspartners sedan år 2003, då det skrevs in som en del i företagets affärskod. Utvärderingen sker framförallt vid valet av en ny leverantör. Då räcker det inte enbart med så kallad självutvärdering, det vill säga ett frågeformulär som leverantören fyller i, utan kontroll och besök görs, säger Holmquist. Detta genomförs oftast på företag i länder med myndigheter som inte ställer så höga krav på att företag ska ta socialt ansvar och framför allt för leverantörer som hanterar miljöfarliga ämnen.

Samarbetspartners som redan är knutna till Atlas Copco granskas via verksamhetsbesök med regelbundna besök som sker med intervaller från 1 år och upp till max 5 år. Om det finns anledning till misstanke om bristande CSR- ansvarstagande eller om företaget hanterar miljöfarliga ämnen så sker besöken oftare. Ansvar för besöken ligger på de personer som hanterar relationen till samarbetspartnern. Det vill säga att varje avdelning ansvarar själva för kontrollerandet och rapportandet av sina leverantörer, men med stöd och uppbackning från "Säkerhet, hälsa, miljö -rådet". Atlas Copco granskar inte sina kunder på samma sätt som sina leverantörer, till skillnad från Boliden. Däremot kan de avstå från att sälja till företag med tvivelaktig bakgrund för att de inte vill riskera att förknippas med dem. Holmquist anser att gruvbranschen, kanske inte i Norden men i andra delar av världen anses vara särskilt utsatt för oetisk verksamhet, som till exempel korrupktion och otillräckliga arbetsförhållanden.

Holmquist anser att Atlas Copcos system för leverantörsutvärdering fungerar bra och är en värdefull och naturlig del av rutinen när det kommer till leverantörskontrakten.

Huvudanledningen till att det fungerar bra med leverantörsutvärderingar inom Atlas Copco är att de jobbar mycket med ledningssystem. Ledande ledningssystem är ISO 9001 (kvalitet), ISO 14001 (miljö) och OHSAS 18001 (arbetsmiljö). Detta har de samlat i ett dataverktyg, QNova, där allt fylls i, redovisas och sedan granskas av en tredjepart (DNV, Lloyds) för utvärdering. Detta är något som Holmquist vill rekommendera till andra företag att starkt använda sig av. En annan av anledningarna till att leverantör utvärderingsarbetet går så pass smidigt inom Atlas Copco är att

de har ett system som är personoberoende. Det innebär att det inte finns någon fysisk part som är ansvarig och sitter på all kunskap, utan allt material finns nerskrivet och ligger lättillgängligt i en databas. Holmquist rekommenderar detta till andra företag och menar att detta ökar effektiviteten inom företaget.

### **LKAB**

Monica Quinteiro (2013), LKAB´s avdelningschef för miljö och kvalitet, berättar att de har länge arbetat aktivt med hållbarhetsfrågor och tog fram en officiell hållbarhetsstrategi under år 2012. I den ingår olika riktlinjer för hur LKAB ska förhålla sig till samarbetspartners, det vill säga både kunder och leverantörer. Hållbarhetsstrategin är dagsläget inte klart utan fortfarande i utvecklingsfasen, tillägger Quinteiro (2013). LKAB har arbetat med att utvärdera sina samarbetspartners men inte haft någon officiell strategiplan för hur det ska gå till. Detta är något LKAB ser ett behov för och har framtida planer på att utveckla. Quinteiro känner till Bolidens arbete med EBP och förklarar att LKAB har tittat på Bolidens webb-enkät som skickas ut till samarbetspartners. Hon anser att det är den typen av arbete har ett stort värdeskapande och att de har funderingar på att utveckla något liknande inom LKAB inom en snar framtid. Under utvecklingen av LKAB:s hållbarhetsstrategi har de undersökt andra företag i branschen hur de arbetar med den denna typen av CSR- arbete och fann där Bolidens arbete med EBP som en möjlig modell att nyttja inom LKAB. Quinteiro (2012) anser att de har den god kontakt med Boliden och ser en det som en möjlighet att rådfråga dem när det blir aktuellt.

### **Skandia Liv**

Skandia Liv jobbar aktivt med hållbarhetsrelaterade frågor och har intrigerat ESG (Environmental, Social and Corporate Governance) inom fondförvaltningen. Caroline Af Ugglas, Aktiechef inom Skandia Liv Kapitalförvaltning, samt ordförande inom Skandia Livs Etiska råd, berättar att de jobbar kontinuerligt med att utveckla företagets policy och visioner inom hållbarhet och etisk. Skandia ser sig som aktiva ägare inom de företag där de placerar. Det innebär att de är måna om att kunna påverka de sina affärspartners att förbättra sig om brister inom verksamheten upptäcks, berättat Af Ugglas.

Af Ugglas förklarar att i och med att Boliden verkar inom en högriskindustri, är det Bolidens aktiva CSR-engagemang mycket positivt för deras affärsrelation. Ett välutvecklat CSR-engagemang inom företag kan påverka den riskpremie som Skandias ger gentemot dem. Med en riskpremie menas den extra avkastning som ges på aktiemarknaden i jämförelse med den riskfria räntan. På frågan om arbetet med EBP gör Boliden mer attraktivt som placeringsalternativ, svarar Af Ugglas; allt arbete inom riskminimering är positivt ur investeringssynpunkt och att EBP kan i längden bidra med att Boliden erhålls en lägre riskpremie.



### **Nordea Fonder**

Nordea är idag (per den 7 februari 2013) den näst största aktieägaren inom Boliden. Karan Partovi, Senior aktie- och ESG-analytiker på Nordea Investment Funds, berättar att Nordea tidigt valde att aktivt arbeta med hållbarhetsfrågor och ett ansvarsfullt placering. År 2006 lanserade FN sina principer för ansvarsfullt investering, United Nation PRI, och redan år 2007 var Nordea en av de första bankerna som undertecknade UNPRI, förklarar Partovi. Målet med United Nation PRI är att få investerare att beakta CSR i valet av placeringar utifrån sex principer (Se bilaga 3). Via dessa principer försäkras investerare att de placerar sitt kapital på ett socialt och miljömässigt hållbart sätt och samtidigt beaktar bolagsstyrningsaspekter. Idag innefattar United Nation PRI cirka 1200 investerare och kapitalförvaltare från hela världen. Syftet med arbetet är inte att utesluta bolag utan att vara med och göra dem bättre, berättar Partovi. Partovi anser att Svenska bolag generellt sett redan är framgångsrika i sitt CSR-arbete och tar där med god hänsyn till ESG frågor. Partovi förklarar att de inom Nordea känner till Bolidens arbete med EBP och att det är mycket positivt att företag arbetar med denna form av CSR-arbete. Denna typ av CSR-arbete är bland annat viktigt för att motverka onödig ”ryktesrisk” och kan därmed stärka företagets varumärke på lång sikt, berättar Partovi.

### **Swedbank Robur**

Swedbank Robur är idag tredje största aktieägaren inom Boliden och den näst största kapitalförvaltare på den svenska börsen efter svenska staten. Detta innebär att Robur har stora aktieposter inom flera av de större börsnoterade företagen i Sverige. Helena Larson, SRI analytiker på Swedbank Robur, berättar att en tredjedel av Roburs förvaltade kapital omfattas av uttalade hållbarhetskriterier, där särskilt långtgående kriterier ställs för Roburs hållbarhetsfonder. För att godkännas som investeringsalternativ i Roburs hållbarhetsfonder krävs att bolagen har ett väl utvecklat hållbarhetsarbete och bedöms vara bland de bästa i sina respektive branscher. Själva bedömningen görs utifrån en löpande analys och dialog med företagen, med fokus på företagets prestanda samt ambitioner till förbättring inom hållbarhet. Dialogen förs till viss del för samtliga Roburs fonder men Larson betonar att tröskeln för godkännande är mycket högre inom kategorin hållbarhetsfonder, där Robur träffar företagen årligen för att diskutera hållbarhet och utvecklingsmöjligheter inom området.

Larson berättar att de är medvetna om att företag kan skildras på ett felaktigt sätt i media i samband med en CSR-relaterad incident. För att få saklig grund att utgå ifrån så analyserar Robur företaget och dess hållbarhetsrisker som en del av de finansiella riskerna. Om företaget drabbas av upprepade incidenter och visar en oförmåga till förbättring så är det sannolikt att Robur vidtar åtgärder. Finns det tillräckligt med incitament så kan en sådan åtgärd vara att aktiekapitalet säljs.

Gruvindustrin är en högriskindustri där incidenter kan få stora negativa konsekvenser, vilket för Roburs del innebär att det ställs högre krav på ett väl utvecklat hållbarhetsarbete för företag inom gruvindustrin än för bolag i lågriskbranscher. Larson berättar att Boliden under år 2012

godkändes för investering i Roburs hållbarhetsfonder, efter att ha varit underkänt under en tid. Anledningen till detta beslut var Bolidens aktiva CSR-arbete. Larson berättar att EBP är en viktig faktor till att Boliden numera är godkänt inom Roburs hållbarhetsfonder.

## 7. Analys & Diskussion

I detta kapitel diskuteras empirin med stöd av teorin som beskrivits tidigare. Det empiriska materialet sammanställs utifrån delar ur intervjuerna och används för att svara på studiens syfte. Detta redovisas med likadana rubriker som använts i teorikapitlet. Slutligen redovisas de moment inom EBP vi identifierat som problematiska och presenterar förbättringsförslag. Dessa förslag är bedömningar baserade på den information som vi fått från teorin och empirin, samt konkreta förslag som personer vi intervjuat har gett oss.

### 7.1 Intressentteori

Ljungdahl (1996) vill visa med intressentteorin att företag väljer att använda sig av samhälls- och miljörelaterad information kan de influera intressenternas uppfattning hur väl företaget jobbar aktivt med CSR-relaterade ämnen. Genom att se CSR-redovisningen som ett delmoment inom företagets övergripande strategi, kan det i sin tur bidra till att stärka de mest centrala intressenterna som är knutna till företaget verksamhet, menar Ljungdahl (1996) med stöd utifrån intressentteorin. Vid samtliga interna och externa intervjuer i vår studie lyft intressenterna fram, både i vår frågeställning och av intervjuarna själva. Olika intressenter lyfts in, de främsta intressenterna vi omnämner är samarbetspartner och aktieägare. Viktigt är att poängtera och lyfta fram relevansen av samtliga intressenter. Intressenter såsom: anställda, samhälle, anställda och dess familjer. Vår empiriska studie styrker enligt vår mening Ljungdahls tankegång då studiens tematiska innehåll påvisar att miljötänkande och samhällsengagemang är något som intressenter i dagens samhälle efterfrågar. Även tanken där Ljungdahl (1996) påvisar CSR som ett verktyg inom företagsstrategin ser vi en koppling till. Främst för att CSR-rapporteringen är ett komplement till de finansiella rapporterna men också då fördelar gentemot intressenterna kunnat utvinns då företag öppet visar sitt miljö- och samhällsmässiga engagemang.

Intressentteoriavsnittet behandlar primära och sekundära intressenter, där Ljungdahl (1996) menar att primära intressenter är de som företaget är beroende av för dess fortsatta existens medan sekundära intressenter kategoriseras till de som inte har några direkta transaktioner med företaget men påverkar eller blir påverkade av företaget aktiviteter. Koppling till studien kan ses då de primära intressenterna i högsta grad är samarbetspartnerna och ägarna till företagen. Det är de primära intressenterna som studien främst behandlar och kan med styrka kopplas till Bolidens EBP projekt. EBP främsta uppgift är genom enkätundersökning och löpande dialog att minimera risken för att Boliden ska göra affärer eller på något sätt kopplas till ett tvivelaktigt miljö- eller/och samhällsengagemang. För att Boliden ska lyckas med den uppgiften är ett aktivt och löpande arbete både intern och externt ytterst viktigt för att knyta åt sig rätt intressenter vilket är i det här fallet innefattar samarbetspartners.

## 7.2 Legitimitetsteori

Ett företags legitimitet mot intressenter i samhället är en viktig faktor och i många fall avgörande för företagets långsiktiga överlevnad menar Jones (1995). Lépineux (2005) framhåller med stöd av legitimitetsteorin att det gäller speciellt företag som är verksamma inom branscher där miljöpåverkan är påtaglig, såsom energi-, olje- och gruvindustrin. Relationen mellan företag och samhälle granskas vanligtvis ur ett legitimitetsperspektiv som syftar till att granska företagets behov av samhällets acceptans för att kunna överleva, utföra sin verksamhet och uppnå framgång. För att kunna beviljas tillgång till de resurser som företaget behöver gäller det att företaget har legitimitet, och för att få legitimitet så krävs samhällsengagemang, miljöengagemang och förtroende från företagets intressenter.

Studien visar att gruvindustrin som bransch vilar på traditionella grunder där det på många geografiska platser inte ses som en självklarhet att företagen ska jobba i framkant och aktivt inom CSR relaterade ämnen. Att gruvbranschen är en högriskindustri med förtroendeproblem från samhället då det kan ske många olyckor, både människo- och miljörelaterade står för oss klart. Där det finns en verksam gruvindustri finns det alltid olika grader av påverkningar på lokalbefolkningen, anställda och närmiljön positiva som negativa. Utifrån det tror vi att många av de seriösa gruvbolagen såsom Boliden medvetet rapporterar kring utsläpp och olyckor för att minimera risken att falska uppfattningar från intressenterna ska knutas till företaget. Vårt resonemang överensstämmer med Lépineux (2005) tankar. Företag som är verksamma inom miljökänsliga branscher jobbar troligtvis mer aktivt och är måna om intressenternas uppfattning, vilket visar sig då de väljer att frivilligt presentera information angående deras känsliga verksamhet. Detta kan ses som ett verktyg för att skapa och stärka dess legitimitet och minimera risken att egna uppfattningar från intressenterna skapas, vilket i sin tur kan skada företagets legitimitet.

## 7.3 Strategi

Porter (1996), den välrenommerade strategi forskaren, menar att i dagens dynamiska marknad och teknologiutveckling är det viktigt att säkerställa att företaget har en hållbar strategi för bibehålla och utveckla företagets konkurrensfördelar. Det finns idag mängder av hjälpmedel och verktyg för att se till att organisationers ledningar vägleder och följer upp sitt arbete på ett rationellt vis. För att uppnå mål inom en organisation på lång sikt är det viktigt att skapa en plan för hur det ska gå till. Strategisk framförhållning är betydelsefullt för en effektiv förvaltning inom företaget. Det är också en grundläggande utgångspunkt för en effektiv analys av marknaden, omvärlden och en förutsättning för att effektivt kunna hushålla med företagets resurser, förklarar bland annat Johnson et al. i sin bok år 2011.

Som ett steg i den övergripande strategin att utveckla CRS-arbetet i Boliden skapades EBP. Det är ett sätt att på långsikt uppnå en stabilare verksamhet och minska risk. Trots att det monetära värdet av att arbeta med CSR är svårt att bevisa för enskilda företag, råder det idag konsensus

bland forskare och företagsledare att det är något som är positivt (Boyd, 1991; Gordon & DiThomaso, 1992; Hamilton & Shergill, 1992). Inte bara positivt för miljön, anställda och samhället utan även för företaget och dess aktieägare.

### 7.3.1 Implementeringen av EBP

Bolidens EBP- projektet är något nyskapande inom den traditionella gruvbranschen. Vid nya idéer och projekt uppstår det ofta problem internt och externt som löpande behövs analyseras och bearbeta menar de Leuw.

Vi ser tydliga likheter på hur Boliden har valt att implementera projektet EBP i sin verksamhet och den strategiska teoretiska implementering, där skapandet av strategiska planer och dess implementering ofta är organiserad i form av projekt eller arbetsgrupper. Inom teorin menar Johnson (2011) att team av människor involveras vilket är fokuserade på att arbeta med ett projekt över en viss tid, vilket är återspeglade i Nordemans beskrivning av Bolidens Implementering av EBP. Johnson (2011) tar även upp att projekt kan startas för att förebygga problem eller undersöka möjligheter som en del i utvecklingsprocessen av ett företag. Genomgående när vi intervjuat personer internt inom Boliden är det just riskminimering det vill säga förebyggandet av problem som de anser EBP kan bidra med i största grad. Den synen på riskminimering återfinns även hos Bolidens affärspartners, vilket gör studien mer legitim och mindre partiskt.

Studien visar utifrån intervjuer med parter inom Boliden att det fanns svårigheter i uppstarten av EBP projektet. Svårigheter att förmedla vikten av resursåtgång det krävdes för att genomföra implementeringen av EBP och den insats som krävdes och fortfarande krävs för att få samarbetspartners att se EBP som ett värdeskapande projekt. Foglander, inom *Metal/procurement Sales*, understryker att EBP ska ses som ett långsiktigt projekt inom Boliden och dess affärspartners, där implementering stadigt fortlöper framåt, dock kan EBP med hjälp av bättre standardiserade metoder internt och ökad dialog externt utvecklas och bli bättre. Detta skulle hjälpa Boliden att nå ut med det centrala budskapet inom EBP på ett mer förtjänstfullt sätt.

Paralleller kan även dras från problematiken med brist på tid och resurser från den Amerikanska studien "*planned or prioritized?*" av Hickson et al. (2003) till vår studie. Paralleller i form av de två faktorer som behandlades inom studien: **1.** Acceptera; Huruvida de anställda som berörs av beslutet förstår syftet med implementeringen som genomförs. **2.** Prioritera; Vikten av att implementeringen prioriteras och genomförs i jämförelse med andra aktiviteter inom verksamheten. I denna studie förstod vi att EBP ledningen, det vill säga Nordeman med flera, var väl medveten om vikten av dessa två framgångsfaktorer, men personalen har inte haft möjlighet att prioritera EBP utöver delar av rutin arbetet.

## 7.4 CSR

Cramer (2004) framhåller att CSR är en process med syftet att få företag att ta ansvar för verksamheten och uppmuntra till en positiv inverkan på miljön, intressenter, konsumenter, anställda, samhällen och alla andra aktörer i den offentliga sfären som också kan betraktas som avlägsna intressenter.

Smith & Rynes (2012) läger fram en tes utifrån CSR där de säger att hur stor nytta företag får av att arbeta med CSR varierar utifrån vilken bransch och typ av företag det rör sig om. Utifrån vår studie tycker vi att vi kan styrka det påstående, då just gruvsektorn som industri och bransch kan skaffa sig stora konkurrensfördelar genom ett aktivt CSR- arbete för att skapa och bibehålla förtroende hos sina intressenter. Då nyttan av CSR-relaterade ämnen är svåra att mäta i siffror eller ekonomiska termer får värdena redovisas i andra former.

### 7.4.1 Fördelar med EBP

För att återkoppla EBP till Caldelli´s och Parmigiani´s (2004) teori angående de CSR-värdenas fyra hörnstenar, så redovisas EBP efter dessa.

#### *Personal*

Samtliga som har intervjuats säger att de ser mycket positivt över att deras arbetsgivare arbetar aktivt och tar ansvar inom CSR relaterade ämnen. Caldelli och Parmigiani (2004) menar att företaget som är utvecklat inom CSR kan få konkurrensfördelar när det kommer till rekrytera och bibehållandet av personal. CSR kan även bidra till att förbättrat rykte bland sina företags anställda och skapa en form av stolthet att jobba inom ett företag som tar ansvar. Under vår studie får vi en bild över att medarbetare känner stolthet och motivation genom CSR, det finns stora fördelar att arbeta med något som leder till positiv utveckling i samhället och miljön.

#### *Riskhantering*

Riskhantering är ofta en central del för många företags strategi kopplat till CSR menar Caldelli och Parmigiani (2004). Att bygga upp ett gott rykte tar ofta decennier, och kan samtidigt förstöras på några timmar genom till exempel korruptionsskandaler eller miljöolyckor. Det är just riskminimering som är centralt inom Bolidens EBP projekt. Utifrån vår studie är det precis som Caldelli och Parmigiani (2004) framhåller, viljan att som företag minimera risken för att utsättas för miljöolyckor eller andra humanitära skandaler. Det är just sådana händelser som skyndar på ett företags arbete med CSR eller som i Bolidens fall startandet av EBP.

#### *Varumärkesbyggnad*

På konkurrensutsatta marknader så strävar företag efter "unik säljproposition" som kan skilja dem från konkurrenterna i medvetandet hos konsumenterna framhåller Caldelli och Parmigiani (2004). CSR kan spela en viktig roll i att bygga upp kundlojalitet genom att visa distinkta etiska värderingar. Då gruvbranschen ses som högriskindustri av många. Varumärkesbyggnad blir då extra viktig visar vår studie. Som tidigare nämnt tar det decennier att bygga upp ett varumärke

medans det tar ytterst kort tid att få varumärket raserat, något som flera vi intervjuade framhöll som en viktig drivkraft för att driva CSR och projekt inom ämnet framåt. Varumärke och goodwill är två ytterst viktiga faktorer inom ett företag, viktigt ur den synpunkten för att skaffa sig legitimitet gentemot sina intressenter. Få vill handla eller samarbeta med företag eller organisationer som har ett varumärke som för omvärlden förknippas med dålig etik och moral inom miljömässigt och samhällsmässigt engagemang.

### ***Tillstånd för verksamheten att verka***

Angelägenheten att undvika störningar i sin verksamhet är viktigt inom företag. Med regelbundna konkreta åtgärder kan företaget övertyga regeringar och allmänheten att de tar frågor som hälsa, säkerhet, mångfald och miljön på allvar. Sannolikheten ökar då om det omgivande samhället kan se positivt till företaget och dess expanderande. Just expanderandet inom nya områden och marknader stöter ofta företag inom gruvindustrin motstånd. Att bryta ny mark och öppna nya gruvor påverkar alltid miljön och samhället i någon form och skapar debatt inom allmänheten. Vår studie ger en insikt i hur viktigt att förebygga risker och aktivt arbeta med CSR för att få allmänheten på företagets sida.

## **7.5 Aktieägarnas uppfattning av EBP**

Samtliga av de aktieägare vi intervjuat betonar att de idag arbetar aktiva med att placera sitt kapital på ett miljömässigt och socialt hållbart vis. En generell syn ses då samtliga aktieägare som intervjuats menar att Bolidens aktiva CSR-arbete är en värdehöjande faktor då de väljer att placera kapital inom företaget. Bolidens arbete med EBP medför enligt aktieägarna att företaget sticker ut positivt inom gruvbranschen, en bransch inom högriskindustrin där incidenter i verksamheten kan få stora och långvarande konsekvenser inom samhället och miljön. Flera av ägarna har speciella fonder inriktade på hållbarutveckling inom CSR och framhåller då Bolidens EBP-projekt som en viktig faktor för att Boliden ska innefattas som placeringsalternativ. EBP-projektet var en viktig faktor då Swedbank Roburs beslutade år 2012 att godkänna Boliden som ett placeringsalternativ inom sina hållbarhetsfonder.

Utifrån intervjuerna med aktieägarna kan slutsats dras att riskminimering är en ytterst viktig faktor i ledet att placera kapital inom olika bolag. Det aktuella företagets egna arbete med riskminimering inom verksamheten faller inte sällan avgörande om de kan ses som ett framtida placeringsalternativ eller inte. Klara kopplingar kan ses mellan Boliden och dess aktieägare att den viktigaste ståndpunkten att utgå ifrån när företag ska implementera CSR inom verksamhet är minimering av risk. Kopplingar som resulterar att de intervjuade parterna väljer att placera kapital och godkänna Boliden som placeringsalternativ inom fonder med fokus på hållbart värdeskapande.

## 7.6 Utvecklingsmöjligheter

Samtliga som intervjuats inom Boliden är överens om att arbetet med EBP är värdeskapande, utvecklande och givande, både för Boliden och samarbetspartners. Men det råder även en konsensus kring att utvecklingsprocessen är lång och att EBP- arbetet har en lång väg kvar innan det är i närheten av optimalt. Följande är en redogörelse för de moment vi identifierat som punkter som kan utvecklas, följt av konkreta förslag på förbättringsåtgärder.

### 7.6.1 Brist på tid och resurser

Under studien förstod vi att EBP-ledningen var väl medveten om problematiken kring åtgången av tid och resurser inom EBP. Problematiken ligger i att det är svårt att avsätta tid och resurser till EBP-arbetet inom avdelningarna, då EBP är ett extramoment som idag upplevs ta tid från vardagsarbetet. I och med att inga extra resurser i form av personal och pengar finns för att genomföra arbetet så lever inte alltid kvalitén inom EBP upp till ledningens förhoppningar. Även om EBP anses vara viktigt inom avdelningarna så kan det inte prioriteras framför mycket av det andra arbetet kopplat till den rena affärsverksamheten.

*Det finns två lösningar för detta moment;*

1. Se till att hushålla med extra resurser för att underlätta arbetet med EBP. Resurser i form av tid och personal, till exempel för att kunna göra bättre uppföljningar av EBP-enkäten.
2. Att underlätta arbetet genom att utarbeta tydligare struktur och standard för hur EBP ska genomföras och uppföljas. Detta skulle frilägga resurser, i termer av både tid och kapital. Sistnämnda lösningen anser vi vara den bästa och mest långsiktiga av de båda.

Genom att strukturera och standardisera EBP-arbetet bedömer vi att Boliden inte behöver anställa ytterligare personal för att öka effektiviteten och träffsäkerheten. Detta motiverar vi med att det finns företag som lyckats med uppnå ökad effektivitet och träffsäkerhet utan att behöva avsätta extra resurser.

På Atlas Copco använder de sig av ett dataverktyg, QNova, vilket skapades särskilt för att hantera miljöledningssystem åt företag. I detta dataverktyg bokförs alla händelser aktivitet kopplat till verksamheten, sedan granskas detta av en tredjeparts (I Atlas Copcos fall konsultföretagen DNV och Lloyds) för utvärdering. Instruktioner om hur arbetet ska gå till, data om utvärderingar och företagets rapporter lagras. Därefter är det en tredje part som bearbetar och granskar materialet, i syftet att opartiskt kontrollera Atlas Copcos arbete och ge feedback. Denna tredjepart består av en konsult som specialiserat sig inom denna typ av arbete. Holmquist (2012) framhåller och rekommenderar andra företag att använda och arbeta utifrån denna process.

### 7.6.2 Webb-verktyget

På frågan om det finns något att förbättra inom EBP, var det ett moment som återkom i samtliga intervjuer; webb-verktyget. Samtliga som intervjuades inom Boliden har uttryckt att de upplevt



webbenkäs-verktyget lite som en flaskhals inom själva EBP-arbetet. Det har gjorts förbättringar men många anser att det finns mycket kvar att göra.

Efter segmentering skickades det totalt ut cirka 530 enkäter år 2012 till Bolidens samarbetspartner, hälften av dessa besvarades. De flesta företag inom EU och västvärlden har redan högt ställda krav som de måste uppfylla för att få bedriva sin verksamhet legalt inom landet, vilket medför att om ingen misstanke finns kan det bedömas överflödigt att ställa frågor om mänskliga rättigheter, arbetsnormer och korruption.

Svarsfrekvensen har successivt förbättrats under EBP's gång men det är fortfarande för låg, anser EBP-ledningen. Vissa samarbetspartners, ofta mindre aktörer, kan ibland ge intrycket att de inte tycker de ser nytta med att svara på enkäten. Likheter ses ofta i engagemanget från parterna att medverka i EBP och på hur väl de själva arbetar CSR-frågor. Detta kan ses som ett problem då det förmodligen är företag som skulle ha störst nytta av att få en utvärdering och höja sin standard.

Samarbetspartners som inte svarar på enkäten kan delas in i två kategorier; 1. de som inte finner anledning eller behov av att besvara enkäten. 2. de som inte lyckas fylla i enkäten på grund av komplikationer under ifyllnadsfasen eller att de inte kunnat avsätta tid och personal.

För att nå samarbetspartners i den förstnämnda kategorin, måste incitamenten för att besvara enkäten ökas. Detta kan bland annat göras genom att nytta med EBP-arbetet tydligt motiveras och att syftet med EBP inte är att kritisera samarbetspartnerna. Utifrån intervjuerna har vi insett att cheferna inom avdelningarna tydligt förstår betydelsen av den positiva dialogen med samarbetspartnerna. En framgångsrikt men resurskrävande metod att få enkäterna ifyllda är att personer från Boliden är behjälpliga under den aktiva processen med ifyllnaden. Boliden representanten ser då till att frågor besvaras på ett korrekt sätt vilket förhoppningsvis stärker den personliga kontakten med samarbetspartnerna. Nackdelen finns då det varken är tids- eller resurseffektivt utifrån Bolidens sida.

För att öka svarsfrekvensen i den andra kategorin, behövs webbverktyget underlättas. Detta är ett förbättringsmoment, vilket under intervjuprocessen framkommit att det finns behov för, då det i flera fall har hänt att samarbetspartners haft problem med att genomföra enkäten. Som anledningen till detta anges bland annat att det inte går att skicka till en kollega som tar upp besvarandet av frågor där den andra slutat. Även går det inte att svara på frågor i omgångar för att sedan stänga ner webbverktyget för att sedan återgå där de slutade senast, utan alla frågor måste besvaras från samma dator.

Inom denna typ av självutvärdering kan tillförlitligheten i svaren ifrågasättas. Om nu en samarbetspartner har kunskapsbrister är det inte osannolikt att de svarande fyller i de alternativ som ser bäst ut för att undvika en kontroll. Samtidigt är det förmodligen dessa företag som

medför störst risk för Boliden att samarbeta med. För att minska denna risk kan det vara av intresse att ha som rutin vid nystartat samarbeten att genomföra besök/kontroller av samarbetspartners verksamheter som ligger i länder med generellt låg standard inom CSR.

### 7.6.3 Uppföljningen

Att bara skicka ut enkäterna och hoppas att svarsfrekvensen ska vara god, räcker inte. I och med det missar man syftet med EBP där den löpande diskussionen med samarbetspartnerna är själva grunden inom projektet. Vid projekt som EBP är återkopplingen till vad projektet har tillfört och vad som kan förbättras den centrala faktorn.

I och med att den resurs i form av tid som Bolidens personal kan lägga ner på att arbeta med EBP är begränsad, måste EBP hushålla med sina resurser. För att effektivisera EBP-arbetet skulle tid och resurser kunna fokuseras där det gör som allra störst nytta. Det vill säga att de samarbetspartners som kan misstänkas utgöra stor risk bör vara prioriterade och lägga mer energi på. Även om det innebär att inte lika många samarbetspartners blir uppföljda, ses vinningen i att det som blir kvalitativare uppföljningar.

Som tidigare beskrivits i empirin arbetar Atlas Copco med att minska risker sammankopplad med samarbetspartners på ett sådant sätt. Samarbetspartners som redan är knutna till Atlas Copco granskas via regelbundna verksamhetsbesök som sker med intervaller från 1 år, upp till max 5 år. Finns det anledning till misstankar eller om det är ett företag som hanterar miljöfarliga ämnen så kan besöken ske oftare.

Inom denna typ utvärderingsarbete finns det andra företag som upplever att deras utvärderingsprocess fungerar bra och har värdefull erfarenhet inom området. Ett exempel på företag med denna erfarenhet är Atlas Copco som har arbetat med en form av utvärdering av sina samarbetspartners sedan år 2003, och har ett CSR utvärderings-upplägg som påminner om Bolidens EBP. Karin Holmquist anser att Atlas Copcos system för leverantörsutvärdering fungerar bra värdefullt och naturlig del av rutinen när det kommer till leverantörskontrakten. Huvudanledningen till att det fungerar så bra med leverantörsutvärderingar inom Atlas Copco är att de jobbar mycket med ledningssystem som: ISO 9001 (kvalitet), ISO 14001 (miljö) och OHSAS 18001 (arbetsmiljö), berättar Karin Holmquist. Med hjälp av ett dataverktyg, QNova, redovisas all data som samlas in och granskas sedan av en tredjeparts, konsultföretagen DNV och Lloyds för utvärdering. En annan av anledningarna till att leverantörsutvärderingsarbetet går så smidigt inom Atlas Copco är att de har ett system som är person-oberoende. Det innebär att det inte finns någon person som är ansvarig och sitter på all kunskap, utan att allt material finns nerskrivet och ligger lättillgängligt i en databas.

Vi bedömer att det kan vara intressant för EBP:s- ledning att träffa och diskutera den fortsatta utveckling av EBP med något konsultföretag specialiserats inom området, som till exempel DNV

och Lloyds för att diskutera hur EBP kan utvecklas. Samt att kontrollera om en form av dataverktyg utöver det webbenkäs-verktyget som används idag, liknande det som företaget QNova tagit fram till Atlas Copco har, skulle vara lönsamt att införa inom Boliden.

## 7.7 Möjliga brister och svagheter inom denna studie

Ett moment som kan förmodas påverka resultatets objektivitet var att de personer från Boliden som intervjuats skulle kunna vara partiska i sina uttalanden. Detta anser vi däremot inte varit något problem då samtliga personer som intervjuades berättat om svagheter och nackdelar i sitt eget arbete, Boliden och EBP, samt vad som kan förbättras. Detta har gett oss goda försättningar att göra en verklighetstrogen opartisk studie med ett pålitligt resultat.

Det kan ifrågasättas varför inte fler intervjuer med samarbetspartners har gjorts, samt att varför intervjuerna som gjorts enbart involverar samarbetspartners i västvärlden och inte med några i u-länder. Detta gör att vi inte får åsikter om EBP från hela spektret av samarbetspartners, utan bara de företag och organisationer som har ett väl utvecklat CSR- arbete. Detta berodde på att det var svårt att finna någon ansvarig inom dessa företag som ville ställa upp på intervju.

## 7.8 Generaliseringsbarhet

*På vilket sätt är denna studie till nytta för andra än Boliden?*

I takt med den ökande medvetenheten kring CRS bland företag världen över, ökar samtidigt intresset för att utvärdera sina samarbetspartners inom detta område. Något som de flesta större företag i västvärlden har eller strävar efter att anamma. Med bakgrund mot detta skulle den generella nyttan av denna studie vara att visa andra branschliknande företag det värde som kan utvinnas genom att aktivt arbeta med CSR- relaterade projekt. Andra företag, som till exempel LKAB som uttryckte att de ska utveckla liknande projekt, kan med studien förhoppningsvis dra lärdom av Bolidens erfarenheter inom EBP som CSR- engagemang.

## 7.9 Tänkbara ämnen att studera ytterligare

I denna studie har vi studerat och utvärderat implementeringen av ett CSR-projekt inom Boliden. Tänkbara ämnen att vidare studera, utifrån denna studie:

*- Hur fungerar CSR för att minska risk i företag inom gruvindustrin.*

Utifrån vår fallstudie kan klara tendenser ses att CSR- har en central roll i riskminimering inom verksamheten. Intressant skulle vara om en generell studie inom ämnet gjordes, då vi enbart kan svara utifrån vår fallstudie.

*- Fenomenet CSR, dess utveckling och framväxt inom gruvindustrin det senaste decenniet.*

Utveckling har gått framåt inom I- länderna, dock är det U-länderna klart överrepresenterade då det kommer till brister inom CSR. Där måste resurser i form av engagemang och information göras

*- Likheter och skillnader inom gruvbranschens CSR-arbete i olika delar av världen.*

CSR- relaterat arbete inom företag kopplat till högriskindustri blir allt vanligare, ofta krävs det en eller flera allvarliga olyckor för att branscher ska vakna och se det sociala, miljömässiga och ekonomiska värdet i ett aktivt CSR- engagemang.

- *Att utveckla en standard.* Att utveckla en form av internationell standard inom att utvärdera och ställa krav på sina samarbetspartners skulle kunna vara till stor nytta. idag finns det ingen standard eller beskrivning kring hur denna typ av CSR-arbete ska skapas och bedrivas. Detta skulle markant underlättat implementeringen av denna typ av CSR-arbete inom företag.

- *Studera utvecklingen inom EBP om ännu ett par år för att se om den interna och externa uppfattningen har förändrats, samt om de moment som tidigare setts som problematiska har förbättrats.* Återkoppling inom studerade ämnen är ytterst viktigt för att den nyttan ska bli så hög som möjlig.

- *Investerares syn på vikten av CRS vid val av placeringsalternativ.* Inom Boliden är samtliga av de tio största aktieägarna verksamma inom bank, fond, pension eller/och försäkring. Det kan antas att dessa är väldigt måna om sitt rykte och därför låter företagsutveckling inom CSR vara en viktig faktor under valet av hur de ska placera sitt kapital. Denna studie skulle vara intressant Boliden och andra företag som verkar inom branscher ansatta av risker kopplade till CSR.

## 8. Slutsater

*I detta kapitel dras slutsatser kring materialet som tidigare presenterats. Inledningsvis ges en kort återblick sedan presenteras de slutsatser som vi dragit utifrån de kvalitativa intervjuer och dokument vi studerat och bearbetat.*

En framfart inom CSR kan ses världen över och vi kan in denna studie konstatera att det finns en efterfrågan, framför allt från investerare, och ett behov av att granska sina samarbetspartners. Många företag ser på CSR på samma sätt som Boliden och väljer att införa denna typen av CSR arbete där samarbetspartners utvärderas. Men i och med att detta är ett relativt nytt kapitel inom företagens historia så finns det inte direkt någon utstakad mall eller färdiga studier och kunskapskällor i dagens läge. Därför är implementeringen av denna typ av CSR projekt extra komplicerad. Implementeringen av en strategi som kräver både omfattande utbildning och fundamental förändring i tankesättet hos de anställda är en lång process.

De anställda inom Boliden som intervjuats ger en samstämmig positiv bild av strategiproessen inom EBP. Vi kan konstatera utifrån intervjuerna att EBP bidrar med nytta i form av riskminimering. Det är även rimligt att anta en långsiktig nytta i form av varumärkesstärkning, goodwill och förbättrade relationer med affärspartners. Vid intervjuerna med Bolidens samarbetspartner och aktieägare återspeglades den positiva syn mot EBP som ett verktyg för riskminimering och del i det aktiva CSR- engagemanget. Dock kunde vi utläsa ett visst motstånd från samarbetspartnerna mot den resursupoffring i form av främst tid som krävs för att besvara frågeformuläret. För att öka effektiviteten inom EBP de kan Boliden förbättra webbverktyget, EBP uppföljning och göra EBP arbeta mindre tidskrävande. EBP har utvecklats mycket under dessa två ett halvt år, men det är fortfarande en lång väg att kvar innan EBP fungerar optimalt. Bolidens mål är att vara ledande och ses som ett föredöme inom branschen när det kommer till CSR arbetet och vi anser att EBP är ett viktigt strategiskt steg för att uppnå denna ambition.

Vi är efter denna studie övertygade om att liknande projekt såsom Bolidens EBP är värdeskapande för både företaget, miljön och samhället. Denna form av CSR arbete bidrar till att incitament till förbättring inom miljö och hälsa inom utvecklings länder skapas inifrån företag och inte bara via påtryckningar från staten. Därför anser vi att samtliga större företag med global verksamhet kan och bör ägna sig åt att utvärdera och ställa krav på sina samarbetspartners.

# Referenser

## Litteratur och publikationer

Axberg och Johnsson-Berg. 2004. *Strategiskanalis i fem svenska verktygsteknikföretag*. D-uppsats.

Becchetti L. et al. 2011; Corporate Social Responsibility and Stock Market Efficiency, SIRP WP 12-06

Caldelli A, Parmigiani M, (2004), Management information System: A Tool for Corporate Sustainability, *Journal of Business Ethics*, vol. 55, nr. 2, s. 159-171

Cramer J. et al. 2004. *Journal of Business Ethics*, Vol. 55, No. 2, Dec. 2004, Making Sense of Corporate Social Responsibility, sid. 215-222.(Ljungdal, 1999).

Johnson et al. 2011. *Exploring Strategy*. Nionde upplagan.

Jones T, (1995), Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics, *Academy of Management*, vol. 20, nr. 2, s. 404 - 437

Kumar, R, (199). *Research methodology: a step by guide for beginners*. Thousand Oaks, London ISBN 0-7619-6213-1.

Kvale, S. & Brinkmann, S. 2010, *Den kvalitativa forskningsintervjun*.pp. 97-105

Lépineux. 2005. *Stakeholder theory, society and social cohesion*, Corporate Governance, Volume 5, No. 2, pp. 99-110, 2005, s.104

Ljungdahl, F. 1999. Utveckling av miljöredovisning i svenska börsbolag: *praxis, begrepp, orsaker*, pp. 41-50

Orlitzky, Schmidt and Rynes. 2003, *Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis*.

Patel, R & Davidsson, B. 2011, *Forskningsmetodens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. pp. 100-109.

Porter, 1996. *Harvard Business Review*, What is Strategy? November, December 96, Vol. 74, Issue 6, p61, 18p. ISSN: 0017-8012

## **Opublicerat material**

Ammerlaan, Patrick, *Evaluation of Business Partners*, 2011, opublicerat powerpoint presentation

Nordeman, Catharina, *Evaluation of Business Partners*, 2011, opublicerat powerpoint presentation

## **Internet**

Boliden, [www.boliden.se](http://www.boliden.se)

1. Samarbetspartners info, 2012-09-24

<http://www.boliden.com/sv/Om-Boliden/Policies/Samarbetspartners/>

2 Bolidens historia, 2012-10-09

<http://www.boliden.com/sv/Om-Boliden/Bolidens-historia/>

3. Strategi och värderingar, 2012-10-09

<http://www.boliden.com/sv/Om-Boliden/Strategi-och-varderingar>

4. Om boliden 2012-10-08

<http://www.boliden.com/sv/Om-Boliden/>

5. Pressmedelände, Boliden 2012-10-26

<http://investors.boliden.com/sv/pressmeddelanden>

CMPartner, Content Media Partner Nordic AB, [www.largestcompanies.se](http://www.largestcompanies.se)

1. Ranking av nordens största företag 2012-09-23,

[http://www.largestcompanies.se/default\\$/lev2-TopList/lev2Desc-](http://www.largestcompanies.se/default$/lev2-TopList/lev2Desc-De_st%F6rsta_f%F6retagen_%28oms%E4ttning%29/AdPageId-24/list-2/cc-SE/lev3-OrgDetail/lev3Desc-Boliden_AB/ftgnr-37/rec-27/)

[De\\_st%F6rsta\\_f%F6retagen\\_%28oms%E4ttning%29/AdPageId-24/list-2/cc-SE/lev3-OrgDetail/lev3Desc-Boliden\\_AB/ftgnr-37/rec-27/](http://www.largestcompanies.se/default$/lev2-TopList/lev2Desc-De_st%F6rsta_f%F6retagen_%28oms%E4ttning%29/AdPageId-24/list-2/cc-SE/lev3-OrgDetail/lev3Desc-Boliden_AB/ftgnr-37/rec-27/)

The Economist, [www.economist.com](http://www.economist.com)

1. Om "goda" företag och deras vinning, 2012-10-26

[http://www.economist.com/node/3555212?Story\\_id=3555212](http://www.economist.com/node/3555212?Story_id=3555212)

Ekonomifakta, [www.ekonomifakta.se](http://www.ekonomifakta.se)

1. Fakta om andel av Sveriges export, 2012-09-24

<http://www.ekonomifakta.se/sv/Fakta/Ekonomi/Utrikeshandel/Sveriges-export-och-importprodukter/>

Greenbusinesstimes, [www.greenbusinesstimes.com](http://www.greenbusinesstimes.com)



1. Info om Sveriges anseende inom CSR, 2012-09-25  
<http://www.greenbusinesstimes.com/2011/12/02/learning-from-swedens-success-and-experience-in-embracing-csr/>

Goodpoint, [www.goodpoint.se/](http://www.goodpoint.se/)  
1, Om CSR, 2012-11-05  
[http://www.goodpoint.se/filer/goodpoint\\_wp\\_csr-strategi.pdf](http://www.goodpoint.se/filer/goodpoint_wp_csr-strategi.pdf)

Hallvarsson & Halvarsson [www.cisionwire.se](http://www.cisionwire.se)  
1. Storbolag höjer CSR kraven, 2012-10-01  
<http://www.cisionwire.se/hallvarsson---halvarsson/r/storbolagen-hojer-csr-ribban-i-arsredovisningen,c9267330>  
2. CSR ranking år 2009, 2012-10-01  
<http://feed.ne.cision.com/wpyfs/00/00/00/00/00/0E/23/46/wkr0003.pdf>

Intressentmodellen, 2012-10-09  
[http://2.bp.blogspot.com/\\_vWmJUDWo68o/S\\_EI0YyR7JI/AAAAAAAAAIY/uH2BYJMREng/s1600/intressentbilden.gif](http://2.bp.blogspot.com/_vWmJUDWo68o/S_EI0YyR7JI/AAAAAAAAAIY/uH2BYJMREng/s1600/intressentbilden.gif), hämtat 2011-05-18

12 Manage, [www.12manage.com](http://www.12manage.com)  
1. Legitimitets teori, 2012-11-12  
[http://www.12manage.com/methods\\_stakeholder\\_mapping\\_sv.html](http://www.12manage.com/methods_stakeholder_mapping_sv.html)

Naturvårdsverket, [naturvardsverket.se](http://naturvardsverket.se)  
1. Om gruvdrift och miljörisker, 2012-10-17  
<http://www.naturvardsverket.se/Start/Verksamheter-med-miljopaverkan/Gruvor/>

Riksdag och departement, [www.rod.se](http://www.rod.se)  
1. Om regeringens satsning på gruvindustrin, 2012-09-25  
<http://rod.se/200-miljoner-till-gruv%C3%ADnstrin>

Råvarumarknaden, [www.ravarumarknaden.se](http://www.ravarumarknaden.se)  
1. Råvaruindex, 2012-10-27 <http://ravarumarknaden.se/shb-ravarubrevet-25-november-2011-analys-prognos/adelmetaller-ravaror-index/>

Sfi, [www.sfi.se](http://www.sfi.se)  
1. Svenska filminstitutet, blybarnen 2012-11-20  
<http://www.sfi.se/sv/filmiskolan/Filmhandledningar/Filmhandledning/Blybarnen-och-Boliden/>

Sloanreview, [sloanreview.mit.edu](http://sloanreview.mit.edu)

1. "Corporate Social Responsibility: Does Social Responsibility Help Protect a Company's Reputation?" , 2012-10-27

<http://sloanreview.mit.edu/the-magazine/2011-spring/52313/does-social-responsibility-help-protect-a-companys-reputation/>

SLU Epsilon [www.slu.se](http://www.slu.se)

1. Om Epsilon, databas med SLU-arbeten 2012-10-01

<http://www.slu.se/sv/bibliotek/publicera/om-epsilon/>

Sveriges geologiska undersökning, SGU. [www.sgu.se](http://www.sgu.se)

1. Metall och mineral, nyhetsbrev från SGU, 2012-10-18

[http://www.sgu.se/opencms/export/download/nyhetsbrev/Metaller-och-mineral-augusti\\_2011.pdf](http://www.sgu.se/opencms/export/download/nyhetsbrev/Metaller-och-mineral-augusti_2011.pdf)

Sveriges Radio, [www.sr.se](http://www.sr.se)

1. SR P3 dokumentär

<http://sverigesradio.se/sida/avsnitt/43980?programid=2519>

Transparency, [www.transparency.org](http://www.transparency.org)

1. Studier av korruption världen över, 2012-12-20

[http://www.transparency.org/cpi2012/in\\_detail](http://www.transparency.org/cpi2012/in_detail)

United States department for labour, [www.dol.gov](http://www.dol.gov)

1. Om barnarbetets omfattning, 2012-12-20

<http://www.dol.gov/ILAB/media/reports/iclp/sweat2/bonded.htm#.ULN92aVDgp0>

## **Personliga meddelanden**

### **Boliden**

Catharina Nordeman

Chef för hållbarhetsfrågor. Bolidens huvudkontor, Stockholm.

Möte på Bolidens huvudkontor 30/10 och 1/11 år 2012.

Gabriel Foglander,

Sourcing project manager, Metal/procurement Sales . Boliden, Stockholm.

Möte på Bolidens huvudkontor 20/11 år 2012.

Gunilla Lundquist

Concentrate Sales, Contract administrator. Boliden, Stockholm.  
Möte på Bolidens huvudkontor 20/11 år 2012.

Henrik Östberg  
Vice VD HR & hållbarhet. Bolidens huvudkontor, Stockholm.  
Möten på Bolidens huvudkontor 20/9 och 30/10 år 2012.

Olov Boman  
Andra-chef och EBP ansvarig inom råmaterial avdelningen. Boliden, Stockholm.  
Telefonmöte från Bolidens huvudkontor 16/11 år 2012.

Patrick Ammerlaan  
chef och EBP ansvarig inom råmaterial avdelningen. Boliden, Stockholm.  
Möte på Bolidens huvudkontor den 11/12 år 2012.

Sander de Leeuw,  
Concentrate sales direktor, Business area mines. Boliden, Stockholm.  
Möte på Bolidens huvudkontor 16/11år 2012.

### **Atlas copco**

Karin Holmquist  
Atlas Copco, Chef för CSR.  
Telefonintervju 7/11 år 2012.

### **LKAB**

Monica Quinteiro, avdelningschef för miljö och kvalité  
Telefonintervju 22-1 år 2013

### **Nordea Investment Funds**

Karan Partovi, Equity och ESG analytiker på Nordea Investment Funds.  
Telefonintervju 31/1 år 2013.

### **Swedbank Robur**

Helena Larson, SRI analyst Swedbank Robur  
Telefonintervju 25/1 år 2013.

### **Skandia Liv**

Caroline af Ugglas, Aktiechef  
Möte på Skandias huvudkontor 1/2 år 2013.

### **Stena Technoworld, råmaterial**

Mats Berneblad  
Stena Technoworld, råmaterial  
Telefonintervju 7/11 år 2012.

**Sveriges CSR ambassadör**

Bengt E. Johansson  
Sveriges CSR ambassadör. Departementsråd, Stockholm.  
Telefonintervju 7/11 år 2012.

**Bilder**

CSR figur, 2012-10-11

<http://www.mallenbaker.net/csr/definition.php>

*Strategi och implementering, 2012-12-09*

<http://www.partnershipsforolderadults.org/resources/leveltwo.aspx?sectionGUID=e601e0c7-f9d5-4ae0-8ffc-3d69e632c605>

*Intressenters intresse (makt, legitimitet och angelägenhet), 2012-11-08*

[http://www.12manage.com/methods\\_stakeholder\\_mapping.html](http://www.12manage.com/methods_stakeholder_mapping.html)

Försättsbladsbild, 2011-10-15

<https://www.cytex.com/specialty-chemicals/mineral-processing-webevents.htm>

# Bilaga 1

## Intervju överblick

Här följer en översikt på de intervjuer som gjorts för att ge svar på uppsatsens problemformulering och uppfylla syftet. Personer har valts ut för ge inblick i EBP arbetet inom Boliden. Utöver interna personer inom Boliden så har också utomstående personer kontaktats som t.ex. samarbetspartners och Sveriges CRS ambassadör för att ge en opartisk infallsvinkel på ämnet.

### **Boliden, Huvudkontoret**

Henrik Östberg, Vice VD HR & hållbarhet. Möte på Bolidens huvudkontor 20/9 och 30/10.  
Catharina Nordeman, Chef för hållbarhetsfrågor. Möte på Bolidens huvudkontor 30/10 och 1/11.

### **Boliden, Raw Materials**

Patrick Ammerlaan, Chef och EBP ansvarig inom avdelningen. Möte på Bolidens huvudkontor den 11/12  
Olov Boman, Manager Secondary Raw Materials. Telefonmöte från Bolidens huvudkontor 16/11.

### **Boliden, Metal/procurement Sales**

Gabriel Foglander, Sourcing project manager, Möte på Bolidens huvudkontor 20/11.

### **Boliden, Concentrate Sales**

Sander de Leeuw, Concentrate sales direktor, Business area mines  
Möte på Bolidens huvudkontor 16/11.  
Gunilla Lundquist, Contract administrator. Möte på Bolidens huvudkontor 20/11.

## **Samarbetspartners**

**Atlas Copco**, Karin Holmquist, Chef CSR

**Stena Technoworld** (raw materials), Mats Berneblad

### **Sveriges CSR ambassadör**

**Bengt E. Johansson** Departementsråd, kontaktperson för CSR. 08-405 91 60

### **LKAB**

Monica Quinteiro, LKAB´s avdelningschef för miljö och kvalitet.

## **Storägare inom Boliden**

### **Nordea Investment Funds**

Karan Partovi, Equity och ESG analytiker på Nordea Investment Funds.

### **Skandia Liv**

Caroline af Ugglas, Aktiechef/Ägarstyrningsansvarig,

### **Swedbank Robur**

Helena Larson, SRI analytiker på Swedbank Robur.

# Bilaga 2

## Intervjufrågor till Boliden-anställda

- Vad har du för bakgrund, akademiskt och jobbmässigt?
- Vilken roll har er avdelning inom Boliden?
- Vilken roll har du?
- Hur upplever Bolidens affärspartners arbetet med EBP?
- Hur ser andra inom branschen på den här typen av CSR-arbete?
- Vad var er uppfattning av EBP vid projektets uppstart, positiv/negativ?  
- Och hur är den nu?
- Upplever du att EBP bidragit med någon värdeskapande? och i så fall i vilken form?
- Finns det andra inom branschen som jobbar/har jobbat med liknande projekt?
- Vad skulle kunna förbättras med EBP?

### Inofficiell fråga

- Hur har ledningen av projektet varit?
- Kontakt upg.: Personer "lägre i hierarkin", Samarbetspartners

## **Interview-questions to Boliden employes**

- Background, what have you done before you come to Boliden?
  
- Describe what part your department have in Boliden?
  
- How does Boliden's business partners apprehend the work with EBP?
  
- How do others companies in the industry view CSR work such as EBP?
  
- How has EBP been received in your department?
  
- How do you work with EBP?
  
- Do you feel that EBP contributes in any way? and if so, in what way?
  
- What could be done to improve the quality of EBP?
  
- How has the magagement of EBP been?
  
- Kontakt upg.: Personer "lägre i hirarkin", Samarbetspartners



## **Intervjufrågor till Atlas Copco/Tata steel/Stena tehnoworld**

- Vad har du för bakgrund, akademiskt och jobbmässigt?
- Vilken roll har du inom Atlas copco / Tata steel / Stena tehnoworld?
- Känner du till Bolidens arbete med Evaluation of Business Partner?
- Hur ser ert företag på denna typ av CSR-arbete?
- Upplever du att EBP bidrar till med någon värdeskapande till ert företag eller bransch?  
Och i så fall i vilken form?
- Jobbar ni med liknande projekt inom organisationen?
- Har ni upplevd någon svårighet/nackdel med Bolidens EBP-arbete? (frågeformuläret?)
- Förslag till förbättring?

## Intervjufrågor till storägare inom Boliden

- *Investerares syn på vikten av CRS vid val av placeringsalternativ?*
- *Banker och fonders syn på vikten av att ett företag som arbetar aktivt med CSR?*
- *Hur påverkar CSR-relaterade incidenter eran syn och placeringsvilja i företag?  
- Till exempel om H&M köper in varor från företag som misstänks nyttja barnarbete, eller att anställda hos underleverantörer till Apple inte har skäliga löner och arbetsförhållanden.*
- *Känner ni till Bolidens arbete med Evaluation of Business Partners?*

## Bilaga 3

Information om United Nation PRI från deras hemsida; <http://www.unpri.org/about-pri/the-six-principles/>

“Som institutionella investerare, har vi en skyldighet att agera utifrån bästa långsiktiga intresse för våra mottagare. I denna förvaltare roll anser vi att miljömässiga, sociala och bolagsstyrning (ESG) kan påverka funktionen hos investeringsportföljer (i varierande grad över företag, sektorer, regioner, tillgångsslag och genom tiden). Vi inser också att via tillämpningen av dessa principer kan vi bättre uppfylla övergripande mål i samhället. Därför om detta är förenligt med vårt ansvar att agerar enligt följande principer:

*Princip 1: Vi kommer att innefatta ESG-frågor i investeringsanalys och beslutsprocesser.*

*Princip 2: Vi kommer att vara aktiva ägare och införliva ESG-frågor i vår ägandepolicy och praxis.*

*Princip 3: Vi kommer att söka lämpliga upplysningar om ESG-frågor från de enheter där vi investerar.*

*Princip 4: Vi kommer att främja acceptans och genomförande av principerna inom investeringsbranschen.*

*Princip 5: Vi kommer att arbeta tillsammans för att förbättra vår effektivitet i genomförandet av principerna.*

*Princip 6: Vi kommer rapportera vår verksamhet och framstegen inom genomförandet av principerna.*

Dessa principer för ansvarsfulla investeringar har utvecklats av en internationell grupp av institutionella investerare som återspeglar den ökande betydelsen av miljömässiga, sociala och bolagsstyrningsfrågor till placeringsverksamhet. Processen sammankallades av Förenta nationernas generalsekreterare.“