



Ansvarsfulla partnerskap

*- Tre fallstudier om hur skogsföretag och NGOs
samarbetar med ansvarstagande*



Jonathan Lukkarinen

*SLU, Institutionen för Ekonomi
Magisteruppsats i Företagsekonomi
D-nivå, 30 hp*

*Uppsats nr. 578
Uppsala, 2010*

ISSN 1401-4084
ISRN SLU-EKON-EX-No578--SE

Responsible Partnerships

- *Three case studies of forest corporation and NGO collaborations for responsibility*

Ansvarsfulla partnerskap

- *Tre fallstudier om hur skogsföretag och NGOs samarbetar med ansvarstagande*

Jonathan Lukkarinen

Handledare: Cecilia Mark-Herbert

© Jonathan Lukkarinen

Sveriges lantbruksuniversitet
Institutionen för ekonomi
Box 7013
750 07 UPPSALA

ISSN 1401-4084
ISRN SLU-EKON-EX-No578--SE

Tryck: SLU, Institutionen för ekonomi, Uppsala, 2010

Förord

Tack till Cecilia Mark-Herbert, som handledde detta arbete trots en redan för stor arbetsbörda och till Linda Breidning som korrekturläste det. Era synpunkter var både givande och konstruktiva.

Ett till tack till er som lät mig intervjua er för fallstudierna. Det var väldigt intressant att få en inblick i era arbeten.

Summary

Forest corporations have traditionally focused their corporate responsibility (CR) by responding to environmental concerns, with increasing expectations to take responsibility for social and economic problems as well. To succeed with this, many forest corporations and NGOs are partnering to work together with CR. Since the 1990s, these partnerships have become more common and some are considered highly successful by its organizations. Others, however, have become criticized or failed to live up to their expectations.

In three case studies, forest corporate-NGO partnerships that are considered to be successful were investigated and compared to theory in what motivated them, how they were started and what process they have gone through. The case studies were very different in scope and types of projects, but revealed several similarities in terms of motives, pre-conditions and process.

The findings match some of the established theories of corporate-NGO collaborations, and strongly support some of them. The forest corporations all shared two motives for their partnerships: to improve their external image/legitimacy and to obtain certain competency they lacked. The NGOs also shared two motives: to influence the corporations' way of doing their business, and to obtain resources for their own projects and goals.

Several pre-conditions such as overlapping values, a clear purpose and measurable results were confirmed to have importance for the partnership. Two common key factors for the creation of all three partnerships were trustworthy conveners, either an individual or an organization, and top management's support. The three cases showed five distinctive phases in the partnerships' development over time:

1. One of the organizations experiences a problem or a need that is hard to address alone
2. Contact between the organizations happen through a convener
3. The organizations negotiate terms and conditions for the partnership
4. The partnership is started as a smaller test and is evaluated
5. The partnership is expanded and continued

The results also challenge some of the established theories. Stakeholders other than the partnering organizations were found to have little impact on the early process. All organizations also perceived the risks with partnerships to be low. The results also suggest that some of the benefits were either underestimated or of little value.

The findings in this study implies that persons or organizations that act as conveners for the partners might receive become more common in the future and increase in importance for partnerships and CR.

Key terms: **Corporate responsibility, cross-sector collaboration, CSR, forest industry, intersectoral alliance, NGO, NPO, sustainable development,**

Sammanfattning

Skogsföretag fokuserade länge sitt arbete med ansvarstagande på miljöfrågor, men har på sistone börjat ta tag i sociala problem och ekonomisk hållbarhet. För att klara av detta har många skogsföretag och NGOs börjat samarbeta med ansvarstagande. Dessa partnerskap har blivit allt vanligare sedan 1990-talet och vissa av dem anses som mycket framgångsrika. Det finns dock de som får utstå hård kritik eller som har misslyckats.

Genom tre fallstudier undersöktes framgångsrika partnerskap och jämfördes med befintliga teorier för vad som motiverade dem, vad som gjorde att de startades och hur de har etablerats och utvecklats med tiden. Fallstudierna hade väldigt olika CR-arbeten och omfattningar, men visade ändå flera likheter gällande motiv, förhandsvillkor och process.

Resultaten styrker några av de befintliga, etablerade teorierna om partnerskap. Alla tre skogsföretagen hade två motiv för partnerskapen som var likadana: Att stärka sin legitimitet/bild och att komplettera för kompetens som de själva saknade. Alla tre NGOs delade också två motiv: att påverka företagen i deras arbete och att få tillgång till resurser att använda för att nå sina egna mål.

Ett antal förhandsvillkor som främjade uppkomsten av partnerskapen identifierades: till exempel överlappande värderingar, ett klart syfte och mätbara och konkreta utfall. Två viktiga faktorer för uppkomsten av partnerskapen var en trovärdig sammanfogare, i form av en person eller en organisation och den högsta ledningens stöd. De tre fallstudierna gick genom fem distinkta faser över tiden:

1. Den ena organisationen har ett problem som är svårt att lösa på egen hand
2. En organisation eller person sammanfogar parterna och föreslår ett samarbete
3. Parterna förhandlar villkor och former för samarbetet
4. Partnerskapet startas på prov och utvärderas efter en period
5. Partnerskapet förlängs och utökas

Resultaten skiljer sig också från några av de etablerade teorierna. Andra intressenter än parterna själva hade väldigt liten påverkan på samarbetets uppkomst. Alla organisationer identifierade också riskerna med partnerskap som låga. Några av de påstådda fördelarna med partnerskap identifierades inte av organisationerna i fallstudierna, och kan därför vara underskattade eller obefintliga.

Resultaten kan betyda att personer eller organisationer som agerar sammanfogare för parterna kan få ökad betydelse i framtiden både för CR och partnerskap, och att de kan bli en vanligare företeelse.

Nyckeltermerna: **företagsansvar, hållbar utveckling, partnerskap, skogsindustri, socialt ansvar**

Förkortningar

CR – Corporate responsibility
CSR – Corporate social responsibility
ESIA – Environmental and social impact assessment
FSC – Forest Stewardship Council
NGO – Non-government organization
NPO – Non-profit organization

Innehållsförteckning

1 INLEDNING	1
1.1 PROBLEMBAKGRUND	1
1.2 PROBLEMSTÄLLNING	3
1.3 SYFTE.....	3
1.4 AVGRÄNSNINGAR	3
1.5 DISPOSITION.....	4
2 METOD	5
2.1 PERSPEKTIV	5
2.2 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	5
2.3 KVALITATIVA INTERVJUER	6
2.4 VAL AV STUDIEENHETER.....	7
2.5 DISKUSSION OM DE EMPIRISKA RESULTATENS TROVÄRDIGHET.....	9
3 LITTERATURGENOMGÅNG.....	10
3.1 "CORPORATE RESPONSIBILITY" – SOCIALT ANSVARSTAGANDE.....	10
3.2 PARTNERSKAP MELLAN SEKTORER	11
3.3 ATT GÖRA PARTNERSKAP FRAMGÅNGSRIKA	12
4 TEORI.....	17
4.1 MOTIV FÖR OCH MOT ATT INGÅ I PARTNERSKAP	17
4.2 FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR ATT PARTNERSKAP SKA UPPSTÅ	19
4.3 PROCESSMODELL FÖR PARTNERSKAP.....	20
4.4 STADIER AV PARTNERSKAP	22
5 EMPIRISK BAKGRUND	24
5.1 FALLSTUDIE 1 – HOLMEN SKOG AB OCH SVENSK VÅTMARKSFOND	25
5.1.1 Holmen.....	25
5.1.2 Våtmarker i Sverige.....	25
5.1.3 Svensk Våtmarksfond	25
5.1.4 Syfte med partnerskapet	26
5.2 FALLSTUDIE 2 – SVEASKOG AB OCH VÄRLDSNATURFONDEN WWF	26
5.2.1 Sveaskog.....	26
5.2.2 Världsnaturfonden.....	26
5.2.3 Hållbart skogsbruk.....	27
5.2.4 Syfte med partnerskapet.....	27
5.3 FALLSTUDIE 3 – STORA ENSO OYJ OCH UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME CHINA	27
5.3.1 Stora Enso.....	27
5.3.2 UNDP.....	27
5.3.3 Syfte med partnerskapet.....	28
5.3.4 Environmental and Social Impact Assessment (ESIA).....	28
6 EMPIRISK STUDIE.....	29
6.1 FALLSTUDIE 1 – HOLMEN SKOG AB OCH SVENSK VÅTMARKSFOND	29
6.1.1 Uppkomst av partnerskapet.....	29
6.1.2 Möjligheter och risker med partnerskapet	30
6.1.3 Arbete inom partnerskapet.....	31
6.1.4 Resultat av partnerskapet.....	31
6.1.5 Förutsättningar för partnerskapet	31
6.2 FALLSTUDIE 2 – SVEASKOG AB OCH VÄRLDSNATURFONDEN WWF	32
6.2.1 Uppkomst av partnerskapet.....	32
6.2.2 Möjligheter och risker med partnerskapet	33
6.2.3 Arbete inom partnerskapet.....	33
6.2.4 Resultat av partnerskapet.....	34
6.2.5 Förutsättningar för partnerskapet	35

6.3 FALLSTUDIE 3 – STORA ENSO OYJ OCH UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME CHINA	35
6.3.1 Uppkomst av partnerskapet.....	35
6.3.2 Möjligheter och risker med partnerskapet	36
6.3.3 Arbete inom partnerskapet.....	36
6.3.4 Resultat av partnerskapet.....	37
6.3.5 Förutsättningar för partnerskapet	37
7 ANALYS	38
7.1 MOTIV SOM DE STUDERADE ORGANISATIONERNA HADE FÖR ATT INGÅ I PARTNERSKAP	38
7.1.1 Holmen Skog och Svensk Våtmarksfond	38
7.1.2 Sveaskog och Världsnaturfonden WWF.....	39
7.1.2 Stora Enso och UNDP China.....	39
7.2 FAKTORER SOM FRÄMJADE UPPKOMSTEN AV DE STUDERADE PARTNERSKAPEN.....	40
7.2.1 Holmen Skog och Svensk Våtmarksfond	40
7.2.2 Sveaskog och Världsnaturfonden WWF.....	41
7.2.2 Stora Enso och UNDP China.....	42
7.3 PROCESSEN SOM DE STUDERADE PARTNERSKAPEN HAR GENOMGÅTT	44
7.3.1 Holmen Skog och Svensk Våtmarksfond	44
7.3.2 Sveaskog och Världsnaturfonden.....	44
7.3.3 Stora Enso och UNDP China.....	44
7.4 STADIER SOM DE STUDERADE PARTNERSKAPEN BEFINNER SIG I.....	45
7.4.1 Holmen skog och Svensk Våtmarksfond.....	45
7.4.2 Sveaskog och Världsnaturfonden	45
7.4.3 Stora Enso och UNDP China.....	46
8 DISKUSSION	47
8.1 ÖVERENSSTÄMMELSER MED TEORIN	47
8.2 AVVIKELSER FRÅN TEORIN	47
8.3 KOMPLETTERING AV TEORIN.....	47
8.4 FRAMTIDA UTVECKLING	49
9 SLUTSATSER.....	50
9.1 HUR ORGANISATIONER MOTIVERAR BEHOVET AV PARTNERSKAP.....	50
9.2 HUR PARTNERSKAP UPPKOMMER OCH ETABLERAS	50
9.3 HUR REDAN ETABLERADE PARTNERSKAP UTVECKLAS	51
9.4 GENERELLA ERFARENHETER FRÅN FALLSTUDIERN	51
EPILOG	53
KOMMENTARER TILL STUDIEN	53
FÖRSLAG PÅ FORTSÄTTA STUDIER	53
BIBLIOGRAFI	55
<i>Litteratur</i>	55
<i>Organisationspublikationer</i>	57
<i>Internet</i>	57
<i>Personliga kontakter</i>	59
BILAGA 1: INTERVJUGUIDE	60

Figurförteckning

Figur 1. Studiens upplägg	4
Figur 2. Intervjuguidens struktur.....	7
Figur 3. Processmodell för partnerskap mellan sektorer	20
Figur 4. Partnerskapets olika stadier	22
Figur 5. Tidslinje för Holmen Skogs och Svensk Våtmarksfonds partnerskap.....	30
Figur 6. Tidslinje för Sveaskogs och Världsnaturfondens partnerskap.....	32
Figur 7. Tidslinje för Stora Ensos och UNDP Chinas partnerskap	35
Figur 8. Holmen Skogs och Svensk Våtmarksfonds samarbete befinner sig i transaktionsstadiet.	45
Figur 9. Sveaskogs och Världsnaturfondens samarbete befinner sig i det integrativa stadiet.....	46
Figur 10. Stora Ensos och UNDP Chinas partnerskap befinner sig i transaktionsstadiet	46
Figur 11. Partnerskapens processer med huvudsteg i kronologisk ordning	48

Tabellförteckning

Tabell 1. Sekundära empiriska källor.....	8
Tabell 2. Primära empiriska källor.....	8
Tabell 3. Faktorer som påverkar management i partnerskapsprocessen	12
Tabell 4. Åtgärder under partnerskapsprocessen för att nå framgång.....	13
Tabell 5. Del av processmodell för partnerskap mellan sektorer som syftar till ansvarstagande.....	15
Tabell 6. Fördelar och nackdelar för organisationer som ingår i partnerskap	18
Tabell 7. Teoretiskt ramverk för faktorer som främjar uppkomsten partnerskap.....	19
Tabell 8. Partnerskap som organisationerna i fallstudien ingår i	24
Tabell 9. Motivationsfaktorer för Holmen Skog och Svensk Våtmarksfond	38
Tabell 10. Motivationsfaktorer för Sveaskog och Världsnaturfonden	39
Tabell 11. Motivationsfaktorer för Stora Enso och UNDP China.....	40
Tabell 12. Främjande faktorer för partnerskapet mellan Holmen Skog och Svensk Våtmarksfond	41
Tabell 13. Främjande faktorer för partnerskapet mellan Sveaskog och Världsnaturfonden WWF.....	42
Tabell 14. Främjande faktorer för partnerskapet mellan Stora Enso och UNDP China.....	43

1 Inledning

”2000-talet kommer att vara alliansernas tidsålder. I denna ålder kommer samarbeten mellan icke-vinstdrivna organisationer och företag att växa i frekvens och strategisk betydelse. Samarbetsrelationer kommer att växa från det traditionella filantropiska, karaktäriserat av välgörenhetsdonationer och tacksamma mottagare, mot djupare strategiska allianser.” (Austin, 2000, sid. 1)

I det första kapitlet presenteras studiens huvudproblem och delfrågor. Därefter redogörs för studiens mål, avgränsningar och upplägg.

1.1 Problembakgrund

Runt 30 % av jordklotets markyta är täckt av skog, vilket gör att skogen har stor betydelse för miljön, industrin och människors liv världen över (Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2006). Träråvara och skogsprodukter är viktiga både för industrialiserade länder och för utvecklingsländer. Förutom ved så erbjuder skogen ätbara växter, svampar och jaktmöjligheter. Nio av tio fattiga människor (definierat som de som lever på under sju kronor per dag) är idag beroende av produkter från skogen för att kunna överleva (Scherr *et al.*, 2004, sid. ii). Det har beräknats att minst 1,6 miljarder människor lever av skogen (www, Food and Agriculture Organization of the United Nations, 1, 2003). Skogen har också en viktig miljöfunktion som naturlig kolsänka. Förutom detta, så har skogen religiös och kulturell betydelse och har dessutom stor inverkan på utseendet i landskapet (Vidal & Kozak, 2008, sid. 2). En vanligt förekommande mänsklig värdering är att skogar ska behållas i sitt naturliga ursprung, vilket gör att skogsindustrin granskas hårdare än andra branscher av media och oberoende organisationer (Panwar & Hansen, 2008, sid. 46). Konsekvenserna av en felaktig skogsavverkning kan vara stora, ekosystem kan lätt störas och biodiversiteten minskas.

Till följd av skogens betydelse och den hårda granskningen är ett ansvarsfullt brukande av skogen en stor fråga. Detta kombinerat med skogsindustrins stora användning av skogsråvara och miljöpåverkan gjorde att branschen tidigt fick en stor roll inom företagsansvarstagande¹ (Vidal & Kozak, 2008, sid. 2). Skogsföretagen fick ofta ta emot kritik i media och av olika NGOs för resursslöserier, användande av giftiga kemikalier och felaktig avverkning. Både företag med egen skog och de som förädlar råvaran berördes eftersom de påverkar direkt eller indirekt. Kritiken gjorde att miljöproblemen fick stå i fokus för skogsindustrins ansvarstagande under flera decennier. Trots detta har de flesta skogföretag fört en reaktiv företagsstrategi för ansvarstagande (Ketola, 2009). Detta medför att de försöker behandla problemen efter att de har uppstått, istället för att försöka förebygga dem innan.

Idag är CR och dess synonymer frekvent använda begrepp i media och i företagsvärlden. Att begreppen är mer än slagord framgår dock av att det finns tidsskrifter, avdelningar och hela organisationer som enbart är uppbyggda kring CR. Organisationer lägger allt mer vikt på att visa ansvarstagande, men det finns också uppenbara nackdelar med fenomenet. Ett vanligt problem kallat corporate greenwash är att organisationer försöker överdriva eller framhäva miljöfördelar som inte finns (Karliner, 1997, sid. 168-169). Det förekommer också att organisationer försöker förmedla bilder av sig externt som skiljer sig från dess interna

¹ Förkortat CR eller CSR (corporate responsibility eller corporate social responsibility). Även kallat corporate citizenship.

värderingar och faktiska agerande (Ketola, 2009). Det kan också vara problematiskt att implementera riktlinjer för ansvarstagande så att de genomsyrar hela organisationen och dess strategi (*ibid.*). Det är mycket vanligt att delar av organisationen eller personalen inte förstår, bryr sig om eller vill följa de bestämmelser som införs. Att arbeta fullt ut med CR innebär att organisationen först erkänner att det existerar problem, något som många organisationer inte är beredda att göra eftersom de är rädda att erkännandet ska skada deras rykte. En sista nackdel med CR är att det råder delade meningar om hur mätning och utvärdering ska ske. Detta gör att många organisationer försöker välja den mätmetod som framhäver sina mer positiva aspekter och som döljer de negativa (Laufer, 2003, sid. 255).

Skogsföretagen har ett stort antal intressenter att ta hänsyn till. De stora aktörerna inom skogsindustrin förväntas sätta en hög standard och föregå med goda exempel i frågor som rör certifiering av virke, hållbart skogsbruk, att ta in lokalbefolkningens åsikter vid avverkning och plantering, mänskliga rättigheter för anställda och mycket annat. Den ökade globaliseringen och en allt mer komplex och föränderlig omvärld gör att organisationers påverkan på människor och miljö blir allt mer utmanande att kartlägga (Ruggie, 2008). Det är svårt att avgöra vilka variabler som ska beaktas, att få en helhetsbild av problemens koppling till varandra och vilka lösningar som är mest effektiva. Detta gör CR till en för stor fråga för en enda part. För att kunna ta ansvar för sociala problem, ekonomiska problem och miljöproblem krävs ett samarbete mellan flera aktörer, både av de som påverkar och av de som påverkas (Googins & Rochlin, 2000, sid. 128; Waddell & Brown, 1997, sid. 1; Hood *et al.*, 1993, sid. 1; Waddock, 1989, sid. 78; Trist, 1983, sid. 269). På grund av det gemensamma intresset i ett ökat ansvarstagande har skogsföretag och NGOs kommit att betrakta varandra allt mindre som fiender (Nijhof *et al.*, 2004, sid. 150). Det har lett till att samarbeten i form av partnerskap² har uppstått, och från 90-talet och framåt har de blivit allt vanligare (Reed & Reed, 2009, sid. 6; Mutch & Aitken, 2009, sid. 92; Googins & Rochlin, 2000, sid. 127; Austin, 2000, sid. 1).

Partnerskapen skiljer sig dock mycket åt i omfattning. Medan vissa organisationer har en relation som går ut på donationer, har andra samarbeten nått så långt att parterna har börjat forma gemensamma strategier. Partnerskap innebär en unik möjlighet för organisationer med helt olika förutsättningar och styrkor att utbyta resurser och kapaciteter. De gör det möjligt att övervinna problem och att nå gemensamma mål som hade varit omöjligt för organisationerna på egen hand. CR-arbetet i skogsföretagen har också allt mer börjat involvera socialt och ekonomiskt ansvarstagande (Vidal & Kozak, 2008, sid. 10). En del kritiker har dock kallat samarbetena försök till att dölja problem och påpekat att de kan vara ineffektiva lösningar (se till exempel Elsig & Amalric, 2008).

² Även kallade cross-sector collaborations, intersectoral alliances, public-private partnerships eller social partnerships.

1.2 Problemställning

Många skogsföretag och ickevinstdrivna organisationer börjar inse potentialen i att ingå i partnerskap med varandra, men det finns också många nackdelar och osäkerheter som avskräcker. Kraven på företag att ta ansvar och värdet av att visa upp det har fått ökad betydelse den senaste tiden. Till följd av detta sattes följande huvudfrågeställning upp:

Hur samarbetar skogsorganisationer och NGOs för att ta ansvar?

Partnerskap mellan företag och publika organisationer för arbete med CR förekommer i stor utsträckning idag, men de är varken särskilt väl kartlagda eller förstådda (Googins & Rochlin, 2000, sid. 141; Seitanidi & Crane, 2009, sid. 414). Det finns därför utrymme för mycket kompletterande forskning inom området, vilket kan hjälpa till med att utveckla och effektivisera de partnerskap som finns idag (Googins & Rochlin, 2000, sid. 131).

1.3 Syfte

Syftet med denna studie är att förklara och skapa förståelse om förutsättningar, risker, metoder och möjliga utfall av partnerskap för ansvarstagande mellan skogsföretag och NGOs. Förutom detta gjorde det personliga intresset att det fanns ett egenvärde. För att göra frågeställningen mer hanterbar har det brutits ned i mer empiriska forskningsfrågor för att undersöka och tolka. Dessa delfrågor används tillsammans för att analysera och besvara huvudproblemet. De underliggande forskningsfrågorna studien är:

1. Hur motiverar organisationer att partnerskap med en annan sektor behövs?
2. Hur uppkommer och etableras partnerskap mellan skogsföretag och NGOs?
3. Hur utvecklas redan etablerade partnerskap mellan skogsföretag och NGOs?

Studier av en mindre beståndsdel av partnerskapsprocessen kan öka förståelsen av partnerskap och CR som helhet (Seitanidi & Crane, 2009, sid. 413). En ökad förståelse av formationen av partnerskap och att kunskapen görs överförbar kan komma att bidra till en ökad förståelse för hur partnerskap kan användas effektivt för att lösa problem. Studien kan komma att identifiera variabler bakom partnerskapets formande som är viktig för dess framgång.

Resultatet av studien kan vara av intresse för organisationer som överväger att ingå i partnerskap. Genom att ta del av fallstudierna kan skapandet av deras egna partnerskap underlättas. Det kan också vara användbart för organisationer som redan har ett partnerskap. I deras fall kan fallstudierna användas för att göra deras egna partnerskap mer effektiva, utveckla dem eller för att undvika vanliga problem. Det slutgiltiga målet med att förbättra förutsättningarna för partnerskap mellan ideella organisationer och företag är att underlätta för ansvarstagande.

1.4 Avgränsningar

Arbetet har avgränsats till att undersöka framgångsrika partnerskap där en av organisationerna är verksam inom skogsindustrin. Framgång definierades som att uppnå utsatta mål. Avgränsningen till just skogsindustrin motiveras av att endast ett fåtal studier är gjorda

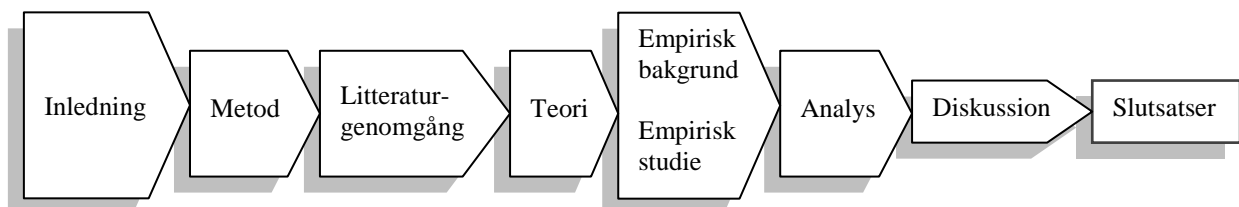
tidigare, som inte är så uttömmande och på grund av att frågan är angelägen ur ett personligt perspektiv.

Huvuddelen av arbetet utgörs av detaljstudier av motiv, uppkomst och utveckling över tiden av partnerskap mellan skogsföretag och ickevinstdrivna organisationer. Övriga delar av partnerskapet undersöktes endast övergripande. Detta inkluderar styrning, riskanalys, genomförda projekt/förändringar och utfall av partnerskapet. Ett fåtal moment som också kan anses ingå i partnerskapets livscykel som institutionalisering och utvärderingsmetoder för partnerskapet undersöktes inte. Partnerskap kan involvera fler än två parter, men studien har koncentrerats på två parter i de fall där fler finns. Avgränsningarna gjordes som en avsmalning av frågeställningen för att fokusera arbetet och för att bättre kunna besvara forskningsfrågorna. En mer omfattande undersökning av partnerskap eller en bredare formulerad frågeställning skulle bli för stor för arbetets tidsram.

Studien tar inte upp debatten om CR tillför ett värde till samhället eller om staten är mer lämpad att styra ansvarstagandet. Det finns mycket litteratur skriven om frågan med åsikter som pekar åt olika håll (till exempel Hess, 2002; Utting, 2005; Lindfeldt, 2006). Studien utredde heller inte om partnerskap är den mest effektiva metoden för att arbeta med frågor om ansvarstagande. För detta arbete räckte det med att konstatera att partnerskap är ett arbetsätt för ansvarstagande som kan ge konkreta resultat. Andra studier får utvisa om det finns bättre metoder.

1.5 Disposition

Denna rapport har lagts upp för att så långt som möjligt spegla studiens faktiska genomförande i kronologisk ordning (se figur 1). Detta för att studien skulle bli enkel och logisk att följa.



Figur 1. Studiens upplägg.

Studien inleds med en bred bakgrund och frågeställning med delfrågor. Detta smalnas sedan av i metodkapitlet genom en specificering av angreppssätt och studieenheter. I litteraturgenomgången byggs bakgrunden och frågeställningen på med material från andra studier. Kapitlet definierar begrepp och presenterar information av mer allmän karaktär som kan relateras till fallstudierna snarare än att använda till analys. I teorikapitlet tas därför lämpliga modeller in till följd av frågeställning och metodval. Därefter breddas studien med empiriskt material från fallstudierna. Analysen och diskussionen fokuserade det empiriska materialet med hjälp av teorikapitlet och ledde till studiens mål, slutsatserna.

2 Metod

I detta kapitel förklaras de steg som studien har genomgått för att producera de empiriska resultaten. Först redogörs för studiens perspektiv och tillvägagångssätt. Därefter ges en förklaring om empiriska studier, arbetets studieenheter listas och en förklaring ges om hur de valdes ut. Kapitlet avslutas med kommentarer om resultatens trovärdighet.

2.1 Perspektiv

En långvarig debatt har drivits om huruvida företag eller staten ska driva utvecklingen för ansvarstagande inom miljö-, etik-, hälso- och sociala frågor (Warhurst, 2005, sid. 152). Två väldigt olika synsätt existerar, ägarperspektivet och intressentperspektivet. Dessa argumenterar för och emot ansvarstagande i bredare bemärkelse. Ägarperspektivet utgår från att företagets enda syfte är att tjäna så mycket pengar som möjligt till sina ägare, och att staten genom lagar, regler, styrmedel och annat bör styra hur företagen arbetar med att lösa problem som de skapar (*ibid.*). Intressentperspektivet anser att företagen inte bara ska tjäna pengar, utan har en skyldighet till samhället att ta ansvar för följderna av sina handlingar och därför bör ta en ledande roll i att ansvara för dessa frågor (*ibid.*). Under en lång tid var ägarperspektivet det dominerande synsättet och staten var den huvudsakliga drivkraften i samhällsfrågor. Från 1980-talet och framåt har dock många privata företag och ickevinstdrivna organisationer fått ett ökat intresse för frågorna, och intressentperspektivet har tagit över som ledande perspektiv (Warhurst, 2005, sid. 153).

Denna undersökning utgick från intressentperspektivet, grundat i premissen att intressenterna kan nå ett snabbare resultat inom arbete med CR än staten allen. De organisationer som utgår från detta perspektiv antas agera rationellt, och att det därför fanns tillräcklig legitimitet för att använda i studien. Ägarperspektivet valdes bort eftersom det har gett vika för intressentperspektivet som ledande synsätt idag.

2.2 Tillvägagångssätt

I logiska resonemang antas att det finns ett antal förhandsvillkor som följer vissa regler och därmed producerar en slutsats. Denna studie utgick från ett abduktivt logiskt resonemang: genom att titta på slutsatsen och regeln bestämdes villkoret. Detta berodde på att slutsatsen (resultatet av partnerskapet) och regeln (själva samarbetet i partnerskapet) i detta fall var kända, men förhandsvillkoren (hur och varför partnerskapet uppstod) var okända.

Studien inleddes med en genomgång av befintlig litteratur för att få nödvändig kunskapsbakgrund om CR och för att hitta passande teorier för att förstå hur partnerskap uppstår. Detta innebar även att studien kunde ta hänsyn till redan existerande studier om partnerskap och bygga vidare där brister fanns. Ett teoretiskt ramverk över skapandet av partnerskap mellan ickevinstdrivna organisationer och företag togs fram som kombinerade flera tidigare teorier för att bli mer komplett.

Efter detta sattes de förväntade resultaten av studien upp. Partnerskapets uppskattade värde jämfört med dess uppskattade risker förväntades ha inverkan på organisationernas motivation för att starta ett samarbete mellan skogsföretag och ickevinstdrivna organisationer. Värdet förväntades bero på vad organisationerna kunde tillföra varandra. Potentiella risker skulle

kunna vara att den ena parten utvecklar ett beroende av den andra parten, eller att organisationerna påverkar varandras image. En osäkerhetsfaktor kan vara svårigheter för parterna att försöka bedöma vilka konkreta fördelar som partnerskapet kommer att kunna ge. Följande olika anledningar förväntades ha positiv eller negativ inverkan på att partnerskap uppkommer och hur de utvecklas över tiden:

1. Särskilda organisatoriska egenskaper hos företaget och den publika organisationen som gör att de är mer benägna att samarbeta: organisationsstruktur, typ av styrning, organisationskultur och annat
2. Organisationernas kontext: var de verkar, vad de gör, hur de gör det, och i vilken tid de gör det
3. Särskilda händelser: kriser, beslut om miljöprofilering, ryktesbevaring, nya lagar som träder i kraft, uppdagande av miljöproblem, eller en person med särskilda intressen som har möjlighet att påverka organisationen
4. Övriga okända anledningar

Därefter genomfördes den empiriska studien. Ett relativt ungt forskningsområde utan några större mängder allmänt vedertagna teorier motiverade användandet av fallstudier som studiemetod. Det är dessutom ett sätt att fördjupa kunskap inom ett enskilt problemområde som är enkelt att förstå och möjligt att genomföra inom en kortare tidsperiod (Bell, 2005).

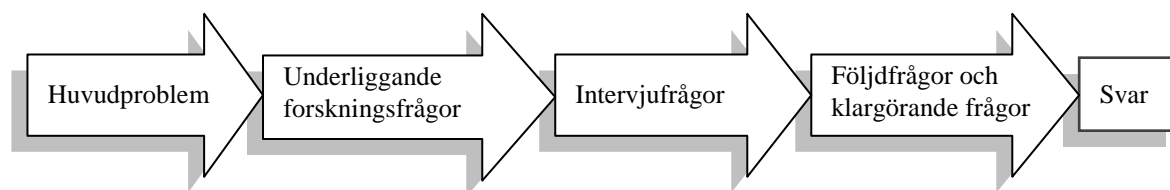
Observationsmetoden för fallstudierna var kvalitativa intervjuer som genomfördes på alla parter i fallstudierna utom en. Intervjuer och observationer är de vanligaste metoderna för datainsamling i fallstudier (Kvale, 1997). I detta fall var partnerskapen redan implementerade och formationsprocessen gick därför inte att observera.

Intervjuerna genomfördes via telefon i de fall detta var möjligt, och i annat fall via e-post. Dessa kontaktmetoder valdes på grund av att de var de minst tidskrävande, eller för att respondenten föredrog det. Efter intervjuerna gjordes en analys för att förstå fallstudierna och för att avgöra hur de observerade fallen stämde eller avvek från teorin. Slutligen gjordes en diskussion av resultatet, slutsatser drogs och förslag på applicering och fortsatta studier gavs.

2.3 Kvalitativa intervjuer

Kvalitativa intervjuer är ett utbyte mellan två människor, där den intervjuade berättar om sin subjektiva bedömning av ett ämne (Kvale, 1997). Intervjuaren tolkar detaljerna i berättelsen och ställer följdfrågor och kontrollfrågor för att försöka skapa en så komplett bild som möjligt kring varje enskild fråga (Kvale, 1997; Kylén, 2004). Detta kan kontrasteras med kvantitativa metoder, där datainsamling (ofta i form av siffror eller alternativfrågor) står i fokus (Kylén, 2004). Vid en kvalitativ intervju är det lämpligt att använda sig av enskilda längre intervjuer med öppna frågor. Denna metod innebär att intervjun kan vara upp mot 60 minuter eller längre, och att frågorna inte är hårt styrda utan lämnar tolkningsutrymme till intervjupersonen (*ibid.*). Metoden har fördelen att svaren blir längre, men är tidskrävande och beroende av att intervjupersonerna har nödvändig kunskap om ämnet för att undvika missförstånd eller uteblivna svar. Resultatet av intervjun kan ofta bli svårare att tolka än data från kvantitativa intervjuer och kan inte lika enkelt åskådliggöras. Däremot kan kvalitativa intervjuer fånga upp information som skulle missas vid kvantitativa intervjuer. Det är även möjligt att bygga en djupare förståelse kring problemet medan kvantitativa metoder försöker generalisera och hitta samband. Sammantaget gjorde dessa faktorer att kvantitativa intervjuer valdes bort som mätmetod, även fast det är mycket sannolikt att de hade kunnat ge intressanta observationer.

För att säkerställa att varje personlig intervju skulle bidra till att besvara studiens huvudproblem behövdes en intervjuguide som vägledning. Den utformades med stöd av befintlig litteratur (Kvale, 1997; Kylén, 2004). Intervjuguiden strukturerades efter studiens tre underliggande forskningsfrågor (se figur 2).



Figur 2. Intervjuguidens struktur.

Varje forskningsfråga besvarades genom ett antal öppna intervjufrågor. Intervjuguiden innehöll även förslag på följdfrågor och klargörande frågor som användes för att bygga på intervjufrågorna vid behov. Frågorna var dels explorativa för att få inblick i det enskilda fallet, dels prövande för att se hur väl teorierna överensstämmer med verkligheten (se bilaga 1). Intervjufrågorna bedömdes sammantaget kunna ge den information som krävdes för att besvara huvudforskningsfrågan. De personliga intervjuerna som gjordes via e-post var av kompletterande karaktär och därför enklare i struktur då vissa redan besvarade frågor utelämnades och följdfrågor och klargörande frågor inte användes.

Telefonintervjuerna spelades in med diktafon för att säkerställa att all information togs med. Efter intervjuerna hade genomförts blev de genomlyssnade och nedskrivna. Sedan sällades svaren efter den information som kunde användas för att svara på studiens frågeställning. Denna information tolkades för att kunna undersökas med hjälp av teorierna.

2.4 Val av studieenheter

För att hitta möjliga partnerskap att studera söktes ett stort antal organisationers hemsidor igenom, både ickevinstdrivna organisationer och skogsföretag³. För att underlätta sökningen och själva studien skulle åtminstone den ena parten vara verksam i Sverige. Detta för att partnerskap mellan organisationer i andra länder kan vara formade av andra kulturer och sociala konstruktioner som inte undersöktes närmare i denna studie. För att få heterogenitet i urvalsgruppen av organisationer, var följande typer av organisationer representerade:

- Internationell/nationell verksamhet
- Manlig/kvinnlig högste chef
- Stor/liten organisation
- Aktiebolag/enskild firma (för skogsföretag)
- Privatägt/statsägt (för skogsföretag)
- Fokus på miljö-/sociala frågor (för ickevinstdrivna organisationer)

Några organisationer hade inte angett på sin hemsida om de ingick i partnerskap eller inte och tillfrågades därför om detta. Även om partnerskap kan innefatta tre eller fler parter

³ I det här fallet involverar begreppet skogsföretag alla företag som är direkt involverade i skogsbruk, producenter av träprodukter, massa-/pappersbruk och branschorganisationer.

undersöktes i studien endast samarbeten mellan två parter. De kriterier som ställdes på organisationerna och deras partnerskap för att de skulle kunna användas som fallstudier var:

- Partnerskapet är mellan ett företag och en ickevinstdriven organisation
- Parterna samarbetar med ansvarstagande
- Den ena parten är verksam inom skogsindustrin
- Organisationerna samtycker till deltagande och har sådan transparens att studier på detaljnivå är möjligt
- Parterna anser själva att partnerskapet har lyckats med att uppnå sina mål

Kriterierna kontrollerades mot organisationernas egna hemsidor. I de fall som informationen saknades på organisationernas hemsida tillfrågades de om detta. De partnerskap som uppfyllde kriterierna sållades ut och parterna tillfrågades om de ville delta i studien genom de kontaktpersoner som de hade angett på sina hemsidor. Förfrågan innehöll en beskrivning av projektet, tidsplan och en förklaring om varför det var viktigt för dem att medverka. Sedan genomfördes en bakgrundsstudie på de organisationer som valde att medverka i studien. Detta gjordes för att erhålla en generell bild av organisationerna och för att undersöka vilka likheter och skillnader som fanns mellan dem. Material från organisationernas hemsidor användes även som sekundärdata för att få inblick i partnerskapens mål och arbetsmetoder (se tabell 1). En tidigare studie gjord av Kokko och Mark-Herbert (2009) användes också till ett av fallen som sekundärdata.

Tabell 1. Sekundära empiriska källor

Organisation	Källa
Holmen Skog	Hemsida
Stora Enso	Hemsida, studiedokument
Sveaskog	Hemsida, publikation
Svensk Våtmarksfond	Hemsida
United Nations Development Programme China	Hemsida, publikation
Världsnaturfonden WWF	Hemsida, publikation

Intervjupersonerna utsågs genom rekommenderat urval, eftersom de enskilda organisationerna hade kännedom om vem som hade varit med genom hela partnerskapsprocessen (se tabell 2). Metoden bedömdes ge störst möjlighet till primärdata.

Tabell 2. Primära empiriska källor

Organisation	Intervjuperson	Position	Intervjumetod	Datum
Holmen Skog	Ola Kårén	Skötsel- och miljöchef	Telefon	5/10 2009
Sveaskog	Olof Johansson	Miljöchef	Telefon	13/10 2009
Svensk Våtmarksfond	Carl von Essen	Generalsekreterare	E-post	29/10 2009
Världsnaturfonden WWF	Siv Persson	Företagskontakt	Telefon	2/11 2009
Stora Enso	Mikko Välimaa	Chef för arbetshälsa och säkerhet	E-post	9/11 2009

Fördelen med urvalet var att personer med bred kunskap om partnerskapen blev intervjuade, och att informationen inte filtrerades eller förvrängdes genom att vara återberättad. En nackdel med metoden kan ha varit att vissa nyckelpersoner inte intervjuades, och att några detaljer således kan ha missats. Det fanns också i några fall svårigheter med att få tag på rätt personer och att få dem att medverka i intervjuerna. Intervjuer via telefon och e-post innebär att studien kan ha gått miste om en del spontana reaktioner och diskussioner – men kan även betyda att respondenten känner sig mer trygg.

2.5 Diskussion om de empiriska resultatens trovärdighet

Studien utforskade och kontrasterade fallstudier för att beskriva och förstå hur partnerskapets uppkomst skiljer sig i olika sammanhang. Det går inte att säga att de organisationer som har valts ut för fallstudierna skulle vara representativa för hela branschen, därför är resultatet inte generaliserbart. Detta beror också på att varje partnerskap är unikt. De empiriska resultaten får istället ses som kunskap om "hur det kan vara". Det är sedan upp till läsaren att avgöra i vilka andra fall som slutsatserna kan appliceras.

Empiriskt material validerades på olika sätt, beroende på var det hittades. Muntlig information validerades löpande under intervjuerna genom att vända på frågorna och genom att be om förtydliganden. Efter intervjuerna hade skrivits ner sändes de till de intervjuade för godkännande. Material som hittades på hemsidor kontrollerades mot tryckta eller muntliga källor.

3 Litteraturgenomgång

Studiens litteraturgenomgång resulterade i information som bedömdes vara av intresse men som antingen behövde vidareutvecklas eller som endast kunde användas för enklare reflektioner. Materialet presenteras därför i detta kapitel. Först ges en definition och en redogörelse för begreppet och fenomenet CR. Därefter följer en genomgång om vad som finns tillgängligt i litteraturen om partnerskap mellan sektorer. Kapitlet avslutas med ett flertal författares idéer om faktorer som gör samarbeten framgångsrika. Flera av idéerna överlappar varandra men har också skillnader som gör att de kompletterar varandra.

3.1 "Corporate responsibility" – socialt ansvarstagande

Den globala synen på ansvarstagande förändrades år 1987 av Brundtlandrapporten då begreppet hållbar utveckling blev känt (Warhurst, 2005, sid. 153). Det internationella toppmötet Rio Earth Summit år 1992 öppnade upp den globala debatten för ansvarstagande (*ibid.*). En rad uppmärksammade mediaskandaler under 90-talet bland multinationella företag (exempelvis Shells brott mot mänskliga rättigheter i Nigeria och Nikes användning av barnarbetare) visade att lagar inte alltid är tillräckligt. Dessa nyckelhändelser har gjort det allt vanligare att organisationer tar på sig det ansvar som staten tidigare ålades.

Både forskare och företagsledare har enats om att ansvarstagande är en nödvändighet för större organisationer (Warhurst, 2005; Austin, 2000). Icke-vinstdrivna organisationer har tagit en roll i att påpeka brister, föreslå lösningar, och i att hjälpa till med att lyfta fram de företag som tar ansvar. Företagen på sin sida har blivit allt mer angelägna att börja ta ansvar eller tydligare markera hur de arbetar med ansvarstagande för de problem som de skapar. Efter 90-talet har det också blivit allt vanligare att organisationer förutom sina finanser rapporterar hur de påverkar miljö och samhälle, vanligen kallat triple bottom line (Elkington, 1998). CR som fenomen är i sig inte något nytt. Det finns kännedom om enstaka företag som har ägnat sig åt CR så tidigt som på 1800-talet under industriella revolutionen, men det är själva utbredningen och användningen av begreppet som har tagit fart på senare år (Berger *et al.*, 2004, sid. 58).

En vanligt förekommande invändning mot CR är att det är ett svårbegripligt och svåränvänt begrepp på grund av det stora antal definitioner som existerar. Eftersom de flesta organisationer definierar CR på olika sätt, blir det både svårt att studera begreppet och att utvärdera resultatet av det. Vissa går till och med så långt som att säga att begreppet CR är helt meningslöst eftersom det är upp till var och en att avgöra vad det betyder (Frankental, 2001). En annan vanlig invändning mot CR är att företag inte når de mål som de sätter, utan endast försöker framstå som legitima. Lindfelt (2006) anser dock att det viktiga med CR inte är att målen nås, utan att det finns en strävan mot att nå dem.

Dahlsrud hävdar i en studie från 2006 att problemet inte är själva definitionen av begreppet CR. Problemet ligger i att förstå hur fenomenet CR utformas i olika kontexter och hur affärsstrategin ska anpassas till detta. Panwar och Hansen (2008, sid. 47-48) anser att skogsföretag bör utforma sitt arbete med CR beroende på vilka länder de agerar i och vilka stakeholders som de har. Carroll (1979, sid. 504) påpekar dessutom att de krav som organisationer har på sig ändras med tiden, och att arbetet med ansvarstagande i företagen måste reflektera detta. Mikkilä och Toppinen (2008, sid. 505) rapporterade i en artikel att de

funnit att de största tio skogsbolagen i världen faktiskt anpassar CR-strategin efter det område som de agerar i. De kom dock också fram till att företagens rapportering av CR till största delen bygger på Nordiska/Nordamerikanska normer och att de därför inte är lokalt anpassade.

I sin studie uppmärksammade Dahlsrud (2006) att det finns ett antal temata som ständigt återkommer i olika organisationers bruk av begreppet CR. Han placerade dem i fem dimensioner som tillsammans täcker in de vanligaste definitionerna av CR:

1. Miljödimensionen: Arbete för en renare värld, förvaltning av naturen och lösande av miljöproblem
2. Intressentdimensionen: interaktion med och behandling av kunder, anställda, leverantörer, aktieägare och andra som påverkas av organisationen
3. Ekonomidimensionen: bidra till ekonomisk utveckling och att bibehålla lönsamheten över tid
4. Frivillighetsdimensionen: handlingar utöver lagstiftningen, baserade på etiska värderingar och som är självpåtagna
5. Sociala dimensionen: bidra till ett bättre samhälle, ta all påverkan på samhället i åtanke innan ett beslut och integrera sociala problem i verksamheten

Dahlsrud (2006, sid. 6) fann att 97 % av alla organisationers definitioner av CR innehåller minst tre av dimensionerna, och att 40 % täcker in alla fem dimensioner. I denna studie definieras begreppet CR därför som ansvarstagande som involverar dessa fem dimensioner, som förändras över tiden och vars omfattning beror på kontexten.

3.2 Partnerskap mellan sektorer

Samarbeten mellan organisationer har blivit allt vanligare och sträcker sig numer ofta över sektorernas gränser. Till de olika sektorerna räknas oftast staten, affärsverksamheter och det civila samhället (Waddell & Brown, 1997, sid. 4). Staten inkluderar regeringar, myndigheter, departementen och statliga funktioner som sjukvård och skolor (*ibid.*). Affärsverksamheter kan exempelvis vara aktiebolag och privata företag (*ibid.*). Det civila samhället involverar NGOs, ideella organisationer, församlingar, folkrörelser och gräsrotsorganisationer (*ibid.*). Samarbeten mellan sektorer har gjort att gränser och definitioner av dem börjar suddas ut, och det kan i många fall vara svårt att avgöra om en organisation är en NPO, NGO eller ett affärsföretag (Stubbs, 2003). I partnerskap för CR är den ena parten alltid ett företag, på grund av begreppets innebörd. Eftersom många organisationer som driver denna typ av frågor är ideella organisationer är det vanligast att partnerskapet består av en part som är en affärsverksamhet och en ur det civila samhället. Det förekommer dock att den andra parten är en miljömyndighet eller liknande.

Partnerskap för arbete med miljöfrågor och sociala frågor existerar även inom sektorer, men i denna studie står fokus på korssektorpartnerskap, och begreppet används därför synonymt med ordet partnerskap. Begreppet syftar på ett aktivt samarbete mellan sektorer, som involverar någon form av transaktion. Bryson *et al.* (2006, sid. 44) definierar korssektorpartnerskap som ett utbyte eller en sammanlänkning av aktiviteter, förmågor, information och resurser mellan organisationer i två eller fler olika sektorer, för att uppnå ett utfall som parterna inte kunde ha nått ensamma.

Partnerskap mellan företag och NGOs har under de senaste decennierna fått ökat utrymme i både vetenskapliga tidsskrifter och i branschliteratur. Partnerskap för ansvarstagande är dock

inte lika välkända som begreppet CR och har ännu inte erhållit någon allmänt vedertagen benämning. Trots att det finns flera fördelar med partnerskap är de givetvis inte helt problemfria. Framgångsrika partnerskap är svåra att forma och kan ofta vara väldigt tidskrävande (Waddell & Brown, 1997, sid. 1). Partnerskap innebär risktaganden och kräver stora arbetsinsatser för att inte misslyckas.

3.3 Att göra partnerskap framgångsrika

Nijhof *et al.* (2004) har lyft fram att en positiv relation mellan NGO och företag till stor del bygger på kommunikation. Uppfattning av den andra parten, värderingar och identitet har stor betydelse för utfallet. Detta bekräftas av Clarke (2007, sid. 6) som har tagit fram en lista över faktorer som har betydelse för implementering och ledning av partnerskapet under olika delar av processen (se tabell 3). Listan baseras på flera tidigare studier om partnerskap både inom och mellan sektorer. Clarke (*ibid.*) lyfter fram tretton faktorer som rör formationen av partnerskapet, formulering av partnerskapets plan och strategisk implementering för de enskilda parterna och kollektivt. Dessutom identifierade hon fyra andra faktorer som påverkar hela partnerskapsprocessen generellt.

Tabell 3. Faktorer som påverkar management i partnerskapsprocessen (Clarke, 2007, sid. 6). Grupperingarna baseras på var i processen som faktorerna kommer till uttryck

Kontext och partnerskapsformation	Kollektiv formulering av strategisk plan	Avsiktlig och anpassad implementering av strategi för enskilda parter	Avsiktlig och anpassad implementering av kollektiv strategi	Hela processen
Makt, resurser och uppfattad legitimitet hos den som för ihop parterna	Typ av förhandling	Sammanhang för strategi och planer för projekt	Bibehållet intresse	Kollektivt ledarskap och tillförlit
Organisationers och problemets legitimitet	Värderingar, förståelse och kollektiv identitet	Kontrollmekanismer	Kollektiv struktur och resurser	Enskilda organisationers/representanters engagemang
Involvering av intressenter inom berörda sektorer	Heltäckande innehåll	Lärande och förvrängning	Kollektiva utvärderingsresurser	Kommunikation och roller
			Korrigeringsåtgärder och anpassade lösningar	Situationella faktorer

Dessa faktorer bör tas i åtanke i partnerskapet eftersom de har inverkan på övriga steg i processen och för att de kan påverka utfallet. Förutom dessa fem kategorier av faktorer nämner Clarke fyra möjliga utfall av partnerskapet vilket behandlas i ett senare kapitel (de har därför utelämnats ur tabell 3).

Randinelli och London (2003, sid. 68) har identifierat sex faktorer för att nå framgång vid formationen av partnerskap i en studie bland multinationella företag och NPOs. Om parterna

uppfyller samtliga punkter så är det mer sannolikt att deras partnerskap kommer kunna bli framgångsrikt och integrerade i organisationernas strategi. Om parterna inte gör det är det mer sannolikt att deras partnerskap kommer att stanna på det filantropiska stadiet eller på transaktionsstadiet. Uppfylls inga av punkterna är det osannolikt att parterna kommer kunna samarbeta alls.

1. Båda parter måste vara helt införstådda med varför partnerskapet behövs, vad det är specifikt som de behöver hjälp utifrån med och vilka resurser som krävs från båda sidor
2. Parterna måste ha satt strikta kriterier för valet av partner så att de får en effektiv matchning
3. En överenskommelse måste kunna nås av båda sidor om villkoren för samarbetsprocedurer
4. Båda parter måste tolka problemet som ska lösas genom partnerskapet på samma sätt och komma överens om vilka lösningar som är möjliga att genomföra och som har mätbara resultat
5. Parterna ska vara villiga avgränsa problemet, fokusera på en hanterbar mängd arbetsuppgifter och kunna implementera dem snabbt
6. Parterna måste kunna säkerställa att känsligt material kan hemlighållas

Dessa faktorer liknar till stor del de som identifieras i en studie av Waddell och Brown (1997, sid. 21-22). Waddell och Brown listade ett antal punkter med behov och åtgärder som organisationer bör genomföra under partnerskapsprocessen för att göra samarbetet framgångsrikt (se tabell 4). Några punkter har utelämnats till följd av att studien fokuserar på två av parterna.

Tabell 4. Åtgärder under partnerskapsprocessen för att nå framgång, anpassade för partnerskap med endast två parter (Waddell & Brown, 1997, sid. 21-22)

Steg	Kapacitetsbehov	Stödåtgärder
Identifiera förhandsvillkor	Identifiera problemets natur och varför ett partnerskap mellan sektorer krävs för att lösa det Identifiera intressenter och deras koppling till problemet Förstå intressenternas bakgrund och vilka resurser som krävs av dem	Beskriv problemet i skrift Lista nyckelaktörer och deras intressen Testa aktörernas reaktioner enskilt Undersök personliga relationer
Sammanfoga parter och definiera problem	Uppmärksamma krisen och att existerande lösningar har misslyckats Bestäm hur, var och under vilka former parterna ska mötas Framhäv beroendeförhållandet mellan parterna Utforska alternativ till den nuvarande situationen Undersök vilka parter som är redo för samarbete	Sammanfoga parterna (kräver legitimitet hos dem alla) Ta initial kontakt Artikulera gemensamma problem Ge idéer på alternativ
Skapa gemensam riktning	Undersök andra perspektiv Skapa en gemensam definition och diagnos för problemet Fastställ respektive organisations resurser och perspektiv och hur de kan kombineras för att	Starta diskussion om problem och perspektiv Artikulera strategier som skapar värde åt båda parter

	förstärka varandra Utveckla en delad strategisk inriktning som främjar båda organisationers intressen Utvärdera alternativa lösningar	
Implementera åtgärdsstrategier	Skapa en plan som respekterar skillnaderna i båda parter intressen Dela upp och koordinera parternas arbete Mobilisera resurser och kompetens för att implementera program Håll varandra ansvariga för att uppgifterna blir genomförda Värdesätt och dra lärdom av erfarenheter av lösningar	Underlätta planering och åtgärder Stöd organisatoriska åtaganden om att vidta åtgärder Lär ut nödvändig kompetens till varandra Red ut konflikter Stöd kontrollering, utvärdering och lärande
Expandera eller institutionalisera framgång	Fastställ kritiska framgångsfaktorer Utforma expansion eller institutionalisering Ta fram resurser, personal och informationsresurser Förenkla lösningarna för bredare användning	Stöd skapandet av koncept och lärandet Utbilda personal och ta hjälp av konsulter Använd en bredare erfarenhetsbas Sprid kunskap från pilotprojekt

Enligt Waddell och Brown (1997, sid. 21-22) går partnerskap genom fem distinkta steg. Processen inleds med att en part undersöker ett problem och vilka intressenter som finns. Därefter kontaktar parten en eller flera andra parter och diskuterar problemet och eventuella lösningar. Om en annan part är intresserad kan en väg skapas där båda parter resurser används för att lösa problemet och värde skapas åt båda parter. När partnerskapet är påbörjat delar organisationerna på resurser och kapaciteter. De arbetar gemensamt med uppgifter och program som utvärderas. Till sist når partnerskapet ett skede där det avvecklas, institutionaliseras eller expanderas. I detta steg är det viktigt att identifiera vad som gjorde samarbetet framgångsrikt, att underlätta lärandet och att se till att kunskapen används i framtiden.

Ytterligare en studie om influerande faktorer under partnerskapsprocessen har gjorts av Hood *et al.* (1993, sid. 3). Författarna har kombinerat och uppdaterat idéerna ur flera tidigare skribenters arbeten (Se tabell 5). Studien beskriver faktorer inom omvärld och organisation som påverkar formationen och utfallet av partnerskap (*ibid.*). Modellen innehöll ursprungligen även interaktionsfaktorer på grupp- och personlig nivå och exempel på utfall. Gruppfaktorer undersöktes dock inte närmare i denna studie och utfall behandlas inte i detta avsnitt (de har utelämnats ur tabell 5).

Tabell 5. Del av processmodell för partnerskap mellan sektorer som syftar till ansvarstagande (Hood et al., 1993, sid. 3)

Omvärldsfaktorer	Organisationsfaktorer
Problemkaraktär - Storlek - Komplexitet - Resurser	Upplevt beroendeförhållande Intressen - Effektivitet - Stabilitet - Legitimitet
Institutionell karaktär - Stabilitet - Flexibilitet - Konflikt	Stöd från ledningen

Enligt modellen finns två faktorer som påverkar partnerskapets omvärld. Den första faktorn är problemkaraktären som bestäms av:

- Hur stor påverkan problemet har på intressenterna
- Komplexiteten i att hitta orsakerna och lösningarna till problemet
- Den mängd resurser i form av tid, pengar, stöd och annat som finns tillgänglig för att lösa problemet

Den andra faktorn är institutionell karaktär som beskriver partnerskapets kontext och som beror på:

- Stabiliteten i aktörernas beteende, deras samarbetsvilja, relationen mellan aktörerna och deras nätverk
- Flexibiliteten i organisatoriskt beteende och i kommunikationen mellan aktörerna
- Konflikterna som kan uppstå när mål och lösningar prioriteras olika och om auktoritet och ansvar uppfattas på olika sätt

Det finns tre organisatoriska faktorer som påverkar partnerskapet. Modellens tredje faktor är det upplevda beroendeförhållandet. Den handlar om vilken uppfattning parterna har om möjligheterna att lösa problemet genom ett samarbete respektive möjligheten att lösa problemet ensam.

Den fjärde faktorn är de enskilda organisationernas intressen i partnerskapet vilket beror på:

- Hur resurseffektivt samarbetet bedöms vara för att nå organisationens mål
- Stabilitet som partnerskapet kan skapa i organisationens omvärld vilket påverkar organisationens framtida planering
- Vilken legitimitet samarbetet kan ge genom att svara på intressenternas önskemål och krav

En femte och sista faktor är stöd från organisationernas högsta ledning. Ledarna behöver inte vara personligt inblandade i samarbetet, men att de står bakom samarbetet är viktigt.

En sista användbar lista över framgångsfaktorer för partnerskap har tagits fram av Austin (2000, sid. 173-185). Austin har undersökt en mängd lyckade partnerskap och sammanfattar de viktigaste faktorerna för framgång under sju punkter (*ibid.*):

1. Sammankoppla organisationerna både genom syfte och personliga kontakter. Det är viktigt att det finns ett engagemang och en relation mellan organisationerna på hög nivå. Detta görs genom att identifiera nyckelpersoner hos en tänkbar partner och lära känna dem

2. Klargör syftet genom att skapa lättförståeliga mål och reda ut eventuella oklarheter. Avgör vilken nivå av samarbete som parterna befinner sig i och vilken de strävar efter
3. Säkerställ att delar av mission, strategi och värderingar stämmer överens hos parterna. Lyft fram de områden som överlappar och bygg vidare på detta
4. Utveckla en relation som skapar ett värde för båda parter. Se till att båda organisationer får det som de vill ha av samarbetet och att nyttan är balanserad. Ändra villkoren för partnerskapet eller avveckla samarbetet om det inte längre genererar värde
5. Utveckla och uppehåll en kommunikation mellan alla intressenter. Var ärlig med intentioner och förväntningar. Promota samarbetet både internt och externt
6. Betrakta partnerskapet som en dynamisk relation som involverar en lärandeprocess. Varje samarbete är unikt och organisationerna behöver tid för att lära sig hur det fungerar och anpassa sig så att samarbetet blir så smidigt som möjligt
7. Basera partnerskapet på ett långsiktigt åtagande med djupa relationer. Sätt höga men realistiska ömsesidiga förväntningar

Punkterna är förenklade riktlinjer för att skapa, leda och utveckla partnerskap mellan företag och ickevinstdrivna organisationer. Austin (2000) framhäver dock att alla partnerskap har unika förutsättningar och att processen därför inte går att standardisera i någon djupare bemärkelse.

4 Teori

De teorier om partnerskap som hittade i litteraturstudien och som bedömdes som mest lämpliga för denna studie presenteras i detta kapitel. Alla teorierna är grundade på tidigare empiriska undersökningar. Den första teorin listar teoretiska motiv till att skapa samarbeten mellan företag och ickevinstdrivna organisationer. Den andra fungerar som teoretisk referensram och är en syntes av tidigare författares studier. Den listar faktorer som främjar att framgångsrika partnerskap uppstår. Den tredje beskriver partnerskapets process. I slutet av kapitlet definieras olika stadier av partnerskap.

4.1 Motiv för och mot att ingå i partnerskap

På makronivå finns ett flertal anledningar till att samarbeta genom partnerskap. En del forskare anser att partnerskap är det bästa, och kanske den enda metoden för företag att kunna ta ansvar fullt ut (Warhurst, 2005, sid. 153). Genom partnerskap kan flera intressenter involveras i ansvarstagandet och de som påverkas av problemen kan göra sin röst hörd. Ett framgångsrikt partnerskap kan fokusera och koordinera flera mindre lösningar till ett enda som är mer resurseffektivt (Waddell & Brown, 1997, sid. 4). Partnerskap mellan företag och andra aktörer kan vara en möjlighet till att nå framtida hållbar utveckling i samhället (Warhurst, 2005, sid. 155). Lyckade samarbeten mellan NPOs och företag har ofta visat sig ha positiv inverkan på de samhällen som de är verksamma i (Austin, 2000, sid. 111).

En annan förklaring till ökningen av samarbeten mellan företag och ickevinstdrivna organisationer är att antalet NGOs har ökat markant sedan 1990-talet och att de statliga bidragen till dem har minskat från 1980-talet och framåt (Berger *et al.*, 2004, sid. 58; Austin, 2000, sid. 8; Waddock, 1989, sid. 79). Till följd av detta har dessa organisationer fått söka finansiering på andra sätt, bland annat genom att samarbeta med företag. Vidare har den allmänna uppfattningen om regeringens roll i att lösa samhällsliga problem börjat att förändras. Allt fler människor anser att staten inte alltid har bäst förutsättningar för att lösa dem och att problemen kräver andra aktörer (Austin, 2000, sid. 7).

På mikronivå finns ytterligare anledningar till att ingå i partnerskap. Att utveckla kunskap inom CR-frågor kan för organisationer vara tidskrävande och kostsamt. Rondinelli och London (2003, sid. 62) påpekar att den enda realistiska metoden att tillgodogöra sig kunskapen kan vara genom partnerskap med andra organisationer som redan har den. Ett partnerskap är ett enkelt och anpassningsbart sätt att organisera samarbeten mellan sektorer som inte behöver vara juridiskt bindande (Seitanidi & Crane, 2009, sid. 424). En av partnerskapets styrkor är att det är helt skapat på intressenternas initiativ, inte genom lagstiftning eller tredje part (Trist, 1983, sid. 273). Partnerskapens sträckning mellan sektorer är en annan styrka, eftersom sektorerna har olika kompetenser och sätt att tänka och agera på (Austin, 2000, sid. 14).

Organisationer kan ta del av ett flertal olika fördelar genom partnerskapen; dels rent ekonomiska och marknadsmässiga, men personalmässiga och genom att hjälpas nå sina mål (se tabell 6). Elsig och Amalric (2008, sid. 396) lyfter fram att partnerskap kan användas till att skapa eller skydda allmännyttiga funktioner i de fall där staten saknar kapacitet eller vilja att göra så och parterna har ett eget intresse i funktionen.

Tabell 6. Fördelar och nackdelar för organisationer som ingår i partnerskap. Tabellen är en bearbetning av Seitanidi och Crane (2009, sid. 424), Elsig och Amalric (2008, sid. 396-399), Clarke (2007, sid. 6), Austin (2000, sid. 88 & 94), Googins och Rochlin (2000, sid. 136-137), Waddell och Brown (1997, sid. 2) och Waddock (1989, sid. 83)

Fördelar	Nackdelar
Företag:	Företag:
<ul style="list-style-type: none"> - Ökad arbetsplats säkerhet - Bättre arbetsmoral - Trofastare kunder - Stärkt varumärke/image - Bättre rekrytering - Bättre personalträning - Möjlighet att nå nya marknader - Möjlighet att få nya investerare - Hjälpa vid kriser - Riskhantering vid nya projekt 	<ul style="list-style-type: none"> - Oväntade kostnader
Ickevinstdriven organisation:	Ickevinstdriven organisation:
<ul style="list-style-type: none"> - Tillgång till resurser/pengar - Möjlighet att påverka 	<ul style="list-style-type: none"> - Beroendesituationer
Båda:	Båda:
<ul style="list-style-type: none"> - Komplettera egna svagheter - Hjälpa med specifik kompetens - Nya idéer och kunskaper - Sänkta kostnader - Möjlighet att nyttja nya kanaler 	<ul style="list-style-type: none"> - Risk för skadat rykte - Konflikter - Krav på organisatoriska förändringar - Kan ta tid att lära sig samarbeta - Risk för upplevd minskad självständighet

Det finns flera faktorer som talar emot att ingå i partnerskap. Många företag arbetar framgångsrikt med CR utan att för den delen ha något samarbete. Detta kan bero på vilken inriktning som företaget har på sitt arbete med CR (Nijhof *et al.*, 2008, sid. 157). Ett partnerskap utgör ingen garanti för att uppnå de utsatta målen. Misslyckanden kan bero på dålig planering, dåligt matchade mål, brist på erfarenhet av arbete mellan sektorer, missförstånd, låg tillit, slumpfaktorer eller kulturella skillnader (Berger *et al.*, 2004, sid. 61). Det har också riktats kritik mot att skapa ett allt för stort beroende av partnerskap, eftersom det riskerar att ta fokus från att skapa internationella, långsiktiga överenskommelser mellan regeringar (Elsig & Amalric, 2008, sid. 404). Partnerskapen kan i sämsta fall skapa splittringar eller försvåra lösningen av större problem (*ibid.*).

Partnerskap i denna studies benämning har inte existerat särskilt länge, och det finns därför få vedertagna modeller för implementering, vilket får som följd att många partnerskap idag är tämligen experimentella (Berger *et al.*, 2004, sid. 59; Waddell & Brown, 1997, sid. 6). Att ingå i ett partnerskap innebär oftast någon form av risktagande för organisationerna (se tabell 6). Vanliga exempel är skador på ryktet om partnern skulle missköta sig, konflikter som uppstår eftersom partnerskapet inte alltid behöver vara juridiskt bindande, stora oväntade ekonomiska kostnader och krav från motparten på förändringar (organisatoriska eller inom processer) för att minska risken med partnerskapet (Seitanidi & Ryan, 2009, sid. 424; Austin, 2000, sid. 94). En annan risk om motparten är större än den egna organisationen är att den kan

försöka utnyttja sin makt. Detta problem förvärras av att djupare information om partnerskap sällan publiceras, vilket gör det svårt för intressenter att se om partnerskapet var rättvist (Mutch & Aitken, 2009, sid. 95). En organisation som vill ingå i ett partnerskap måste således försöka uppskatta om partnerskapet kommer resultera i något positivt i slutändan. Detta kan vara svårt att göra i ett initialt skede eftersom målen i ett partnerskap ofta ändras med tiden allt eftersom förståelsen för problemet växer (Hood *et al.*, 1993, sid. 10; Waddell & Brown, 1997, sid. 2). Rent generellt kan det vara svårt att kvantifiera och utvärdera nyttan av ett partnerskap (Austin, 2000, sid. 92). Alla dessa nackdelar måste vägas mot fördelarna, och om riskerna överväger så ses partnerskapet inte som attraktivt för parterna (Googins & Rochlin, 2000, sid. 137).

4.2 Förutsättningar för att partnerskap ska uppstå

Observationerna om hur värdeskapande partnerskap mellan företag och NGOs uppkommer har kombinerats till ett teoretiskt ramverk som presenteras nedan (se tabell 7). Modellen är en nytolkning av de förutsättningar som gör det sannolikt att framgångsrika partnerskap ska uppstå mellan företag och NGOs.

*Tabell 7. Teoretiskt ramverk för faktorer som främjar uppkomsten partnerskap. Tabellen är en kondenserad bearbetning av idéer av Clarke (2007), Bryson *et. al.* (2006), Rondinelli och London (2003), Austin (2000), Waddell och Brown (1997) och Hood (1993)*

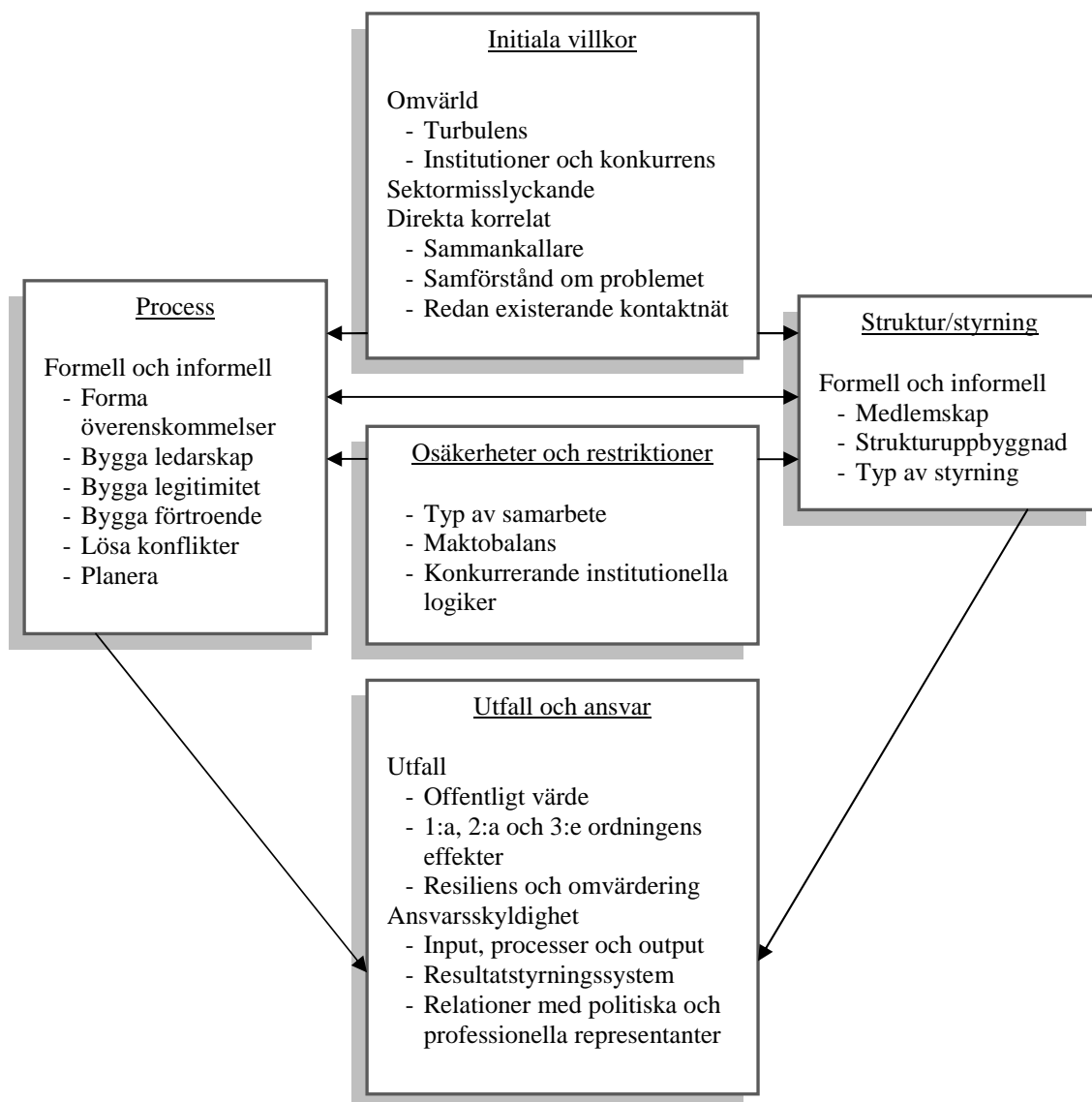
Främjande faktorer
Lagar, intressenter, konkurrenter eller egna värderingar kräver ansvarstagande
Parterna uppfattar varandra som legitima och är villiga att samarbeta
Tidigare samarbeten, nätverk eller personliga kontakter existerar
Den som sammankallar parterna uppfattas som legitim (detta kan vara en av parterna)
Ett klart behov av partnerskapet existerar och det finns ett tydligt syfte med det som är väl kommunicerat i respektive organisation
Behovet är svårt att klara av på egen hand och parterna tolkar det på liknande vis
Parterna har resurser, kapacitet eller kompetens som den andre behöver
Parternas värderingar, mål och strategier överlappar eller överensstämmer
Parterna kan komma överens om form, ledning, metoder och liknande i partnerskapet
Parterna kan lita på varandra och lösa konflikter eller undvika att de dyker upp
Högsta ledningen i respektive organisation stödjer samarbetet
Båda parter uppfattar att partnerskapet kommer generera ett värde eller hjälpa dem nå sina mål
Resultatet kommer att vara konkret och mätbart
Parterna är villiga att göra en långsiktig satsning och att fördjupa sin relation
Parterna accepterar att en tid av experimenterande/lärande kan krävas och att resultaten kan dröja
Riskerna med partnerskapet bedöms som låga
Parterna kan föra regelbunden dialog, följa upp mål och göra anpassningar till nya förutsättningar

Ju fler förutsättningar som är uppfyllda, desto sannolikare att ett partnerskap kommer att uppstå. Ramverket ger inget krav på antal uppfyllda faktorer eller liknande utan fungerar som en grov riktlinje. Om flera faktorer saknas eller är tveksamt uppfyllda men viljan för ett samarbete finns hos parterna kan ett filantropiskt partnerskap vara motiverat. De flesta partnerskap uppkommer som enklare filantropiska samarbeten och når aldrig längre än så. De

kan bli mycket framgångsrika redan i detta steg men ger sällan strategiska fördelar för organisationerna. Om de flesta faktorer föreligger och viljan för ett djupare samarbete finns kan ett partnerskap uppstå direkt på transaktionsstadiet. Partnerskap kan också uppfylla fler faktorer med tiden och utvecklas från filantropiska stadiet till transaktionsstadiet och vidare till integrativa stadiet.

4.3 Processmodell för partnerskap

Ett flertal modeller som försöker förklara de steg som partnerskap går igenom under livscykelns existens, men för denna studie har en av dem valts ut. I många fall är det dock svårt att veta exakt var en process startar eller slutar och var en annan tar vid. I verkligheten är det också så att flera steg händer samtidigt. Bryson *et al.* (2006, sid. 45) har skapat en modell för att försöka förklara partnerskapsprocessen (se figur 3).



Figur 3. Processmodell för partnerskap mellan sektorer (Bryson *et al.*, 2006, sid. 45).

Modellen beskriver de steg som ett partnerskap går genom från skapandet till resultaten. Modellen bryts ned i fem delar: initiala villkor, struktur/styrning, process, osäkerheter och restriktioner, och utfall och ansvarsskyldighet. Den första delen av modellen, de initiala

villkoren för skapandet av ett partnerskap kännetecknas enligt modellen ofta av tre faktorer (Bryson *et al.*, 2006, sid. 45):

1. Omvärld: Stark påverkan från institutioner (exempelvis lagar, regler och riktlinjer) och/eller konkurrenter, och en turbulens i omvärldsmiljön
2. Sektormisslyckande: partnerorganisationerna har misslyckats med att ta itu med ett CR-problem på egen hand inom sektorn, och ser ett korssektorpartnerskap som enda utväg
3. Direkta korrelat: starka hjälpmedel som stimulerar sammankopplandet av parterna. Dessa hjälpmedel kan vara sponsorer, redan existerande kontaktnätverk eller ett starkt samförstånd hos parterna om problemets natur. Det kan också vara sammankallare, kända eller formella personer och organisationer som för parterna samman och föreslår ett samarbete

Då dessa faktorer föreligger och ett partnerskap inleds tar process och struktur/styrning vid, parallellt med varandra. De två stegen påverkar varandra, men processen formas också av de initiala villkoren och osäkerheter och restriktioner. Processen innehåller sex delar:

1. Forma överenskommelser: formella eller informella avtal om mål, metoder, resurser och liknande. Det är viktigt att organisationerna kommer överens för att partnerskapet ska bli framgångsrikt
2. Bygga ledarskap: utse formella ledare och skapa informella ledare på olika plan i partnerskapet
3. Bygga legitimitet: få internt och externt stöd för samarbetet.
4. Bygga förtroende: dela förväntningar, information, kompetens och annat mellan parterna för att skapa förståelse om varandra
5. Lösa konflikter: använda resurser och taktik för att undvika eller klara upp konflikter
6. Planera: Två metoder finns – antingen planeras delmål, roller, skyldigheter och liknande i början av partnerskapet innan arbetet tar vid, eller så får dessa växa och utvecklas under arbetets gång. Oavsett metod så bör detta steg användas till att se till att respektive part får använda sina styrkor. I steget bör även hänsyn tas till olika intresser

Struktur/styrning påverkas av samma faktorer som processen. Steget innehåller tre punkter:

1. Medlemskap: Vem/vad representerar parterna i vilken kontext, och hur stabilt/föränderligt detta system är över tiden
2. Strukturuppbyggnad: Vilken typ av struktur och vilken typ av uppgifter som utförs i samarbetet
3. Typ av styrning: Tre varianter är möjliga – självstyre genom informella möten mellan parterna, en ledande part som koordinerar och styr arbetet, eller en tredje part som är separat från parterna och som leder det

Den pågående processen och struktur/styrning påverkas av osäkerheter och restriktioner:

1. Typ av samarbete: vilket mål och vilken överföring av resurser som sker i samarbetet kan påverka planering och förhandlingar
2. Maktobalans: en ojämn fördelning i upplevd makt mellan parterna kan ha negativ inverkan på tillförlit, målsättningar och konflikter

3. Konkurrerande institutionella logiker: historiska skillnader i metoder, tolkningar och handlingsmönster mellan sektorer kan påverka möjligheten att komma överens och målsättningen

Slutligen leder processen till ett utfall, som består av tre olika typer av komponenter:

1. Offentligt värde: samarbetet skapar ett värde för allmänheten som parterna inte kunde ha uppnått ensamma och som kompenserar för sektorernas egna svagheter
2. Första, andra och tredje ordningens effekter: Första ordningens effekter är värden som kan härledas direkt till samarbetet, som stärkt varumärke, nya marknader och liknande. Andra ordningens effekter är nya processer som kan skapa värden, exempelvis när ett samarbete underlättar för nya partnerskap. Tredje ordningens effekter märks oftast inte förrän långt senare, exempelvis förändringar av normer
3. Resiliens och omvärdering: Vid motgångar måste partnerskapet vara motståndskraftigt och kunna anpassas för att överleva

Ofta i partnerskap finns någon form av ansvarskyldighet. Den kan omfatta och påverka input, process och output. Det behövs därför metoder för att kunna mäta, styra och utvärdera resultaten. För att kunna tillgodose intressenter med denna information kan politiska och/eller professionella relationer krävas.

4.4 Stadier av partnerskap

För att underlätta diskussion och jämförelse mellan partnerskap i olika utvecklingsstadier och med olika omfattning är det vanligt att indela dem i olika nivåer eller steg. Nivåerna kan namnges och definieras på olika sätt, men beror ofta på graden av partnerskapets integration i organisationernas strategi, storleken på utbytet och liknande. Austin (2000, sid. 20) har valt att rubricera nivåerna som det filantropiska stadiet, transaktionsstadiet och det integrativa stadiet (se figur 4).

	Filantropiska stadiet	Transaktionsstadiet	Integrativa stadiet
Nivå av engagemang	Låg	→	Hög
Betydelse för mission	Periferisk	→	Strategisk
Storlek på resurser	Små	→	Stor
Vidd av aktiviteter	Smal	→	Bred
Interaktionsfrekvens	Sällan	→	Intensiv
Ledningskomplexitet	Enkelt	→	Komplext
Strategiskt värde	Modest	→	Betydande

Figur 4. Partnerskapets olika stadier (Austin, 2000, sid. 35).

I Austins indelning graderas partnerskapets egenskaper efter axlar, där lägre värden placeras åt vänster och högre värden åt höger. Det filantropiska stadiet är den enklaste och vanligaste formen av partnerskap, med låga former av alla egenskaper (Austin, 2000, sid. 35). Detta stadium karaktäriseras av att den ena parten fungerar som givare och den andra som mottagare. Det rör sig ofta om årliga donationer, i form av pengar eller produkter. Interaktionen mellan parterna är låg, och partnerskapet har låg eller ingen betydelse för organisationernas strategier. Trots detta finns det något utbyte av värde i samarbetet som ofta

kan bli väldigt långvarigt. För donatorn kan det exempelvis handla om att visa ansvarstagande för att öka sin legitimitet inom miljöfrågor eller sociala frågor.

Filantropiska partnerskap kan vid rätt förutsättningar utvecklas till nästa steg, transaktionsstadiet (Austin, 2000, sid. 35). För detta krävs att kommunikationen ökas, att mer vikt läggs på samarbetet och att högsta ledningen engageras i det. Det ska dock noteras att somliga partnerskap startar redan i detta stadium, och aldrig går genom det filantropiska stadiet. I transaktionsstadiet ligger partnerskapet i mitten av skalan för egenskaper. Samarbetet handlar om mer än bara resurser som går åt den ena riktningen, till exempel kompetensutbyte eller resursöverföring i båda riktningar. En dialog förs mellan parterna och samarbetet har större betydelse för att kunna nå de organisatoriska målen. Värderingar och missioner hos parterna överlappar, och samarbetets komplexitet ökar på sätt att planering och ledning krävs.

I ovanliga fall kan partnerskap utvecklas så långt att de hamnar på det integrativa stadiet (Austin, 2000, sid. 35). Ett sådant partnerskap har höga värden på alla egenskapsaxlar. Utbytet av resurser och kompetens åt båda håll är stort och partnerskapet är viktigt för organisationernas strategier. Organisationerna är så samkörda att deras samarbeten liknar arbetet hos en enda organisation. Ofta är organisationerna engagerade i varandras ledningar. Parterna delar både framgångar och risker, men samarbetet är starkt nog att överleva stora prövningar.

Samarbeten som är integrerade i organisationernas strategier är den mest givande formen av partnerskap, med högst möjlighet till affärsfördelar, men är också mest krävande för organisationerna (Austin, 2000, sid. 15; Peloza & Falkenberg, 2009, sid. 95). I en studie från 2006 (Frithiof & Mossberg, sid. 74) undersöktes partnerskap hos 69 av de största 200 företagen i samtliga svenska branscher. Studien visade att partnerskap med strategisk betydelse är relativt ovanliga i landet. Endast 5-9 % av företagen som deltog i studien ingick i ett eller flera partnerskap som de ansåg påverkade deras strategi (*ibid.*).

5 Empirisk bakgrund

Några av de studerade organisationerna ingår i flera partnerskap för ansvarstagande enligt sina hemsidor (se tabell 8). Endast ett partnerskap per organisation har valts ut och undersökts djupare. I detta kapitel ges en redogörelse för historia och verksamhet hos organisationerna. Syftet med de partnerskap som ingår i den empiriska studien belyses också.

Tabell 8. Partnerskap som organisationerna i fallstudien ingår i. De partnerorganisationer som undersöks i denna studie är kursiverade

Organisation	Partner	Arbete
Holmen Skog	<i>Svensk Våtmarksfond</i>	Återskapa våtmarker, kunskapsspridning
Sveaskog	<i>Världsnaturfonden WWF</i>	Hållbart skogsbruk
Stora Enso	<i>UNDP China</i> <i>Unicef</i>	Social och miljömässig påverkan i Kina Pengainsamlingsevenemang
Världsnaturfonden WWF	Tetra Pak Swedbank <i>Sveaskog</i> Ikea ICA SEB Skandia Ericsson Stena Pandaförsäljningen Svenska Postkodlotteriet MTG	Ansvarsfull virkeshandel, minskade koldioxidutsläpp Donationer till ett hållbart fiske i Östersjöområdet och för att rädda tigrar Hållbart skogsbruk Ansvarsfullt skogsbruk Naturbetesmarker och klimatanpassade produkter Fonder med placering till fördel för Östersjön och etiska riktlinjer Fondsparande med donationer till WWF Minskade koldioxidutsläpp Donationer till naturutbildning Donationer till att rädda hotade djur Donationer till minskad klimatpåverkan och för att rädda hotade djur och växter Klimatarbete och Östersjöfrågor
Svensk Våtmarksfond	<i>Världsnaturfonden WWF</i> Jägareförbundet Sveriges ornitologiska förening Banrock Station <i>Holmen Skog</i> Pressgrannar Ragnsells Sveaskog Skogssällskapet Elmia	Återskapa våtmarker, öka intresset för biologisk mångfald Återskapa våtmarker, skötsel Återskapa våtmarker, kunskapsspridning, öka fågelskyddet Återskapa våtmarker, kunskapsspridning Återskapa våtmarker, kunskapsspridning Återskapa våtmarker, kunskapsspridning Återskapa våtmarker, kunskapsspridning Återskapa våtmarker, kunskapsspridning Återskapa våtmarker, kunskapsspridning
United Nations Development Programme China	Arcelor <i>Stora Enso</i> CSPGP	Klimatarbete, minskad energiåtgång i Kina Social och miljömässig påverkan i Kina Utöka investeringar mellan Kina och Afrika

5.1 Fallstudie 1 – Holmen Skog AB och Svensk Våtmarksfond

5.1.1 Holmen

Holmen är en publik koncern som är indelad i fem enheter med olika affärsområden; papper, kartong, trävaror, energi och skog (www, Holmen, 1, 2009). Holmen har en lång historia och startades för över 400 år sedan som ett vapenfaktori i Norrköping (www, Holmen, 2, 2009). Företaget verkade först inom malm och vatten och gick senare över till skog. Holmenkoncernen hade en omsättning på över 19 miljarder år 2008 och har ungefär 4 800 anställda (www, Holmen, 3, 2009). Holmen hållbarhetsredovisar inom ekonomisk utveckling, miljöansvar och socialt ansvar enligt Global Reporting Initiatives riktlinjer⁴. Holmen finns i flera länder och i Sverige är verksamheten koncentrerad runt Örnsköldsvik, Iggesund, Hallstavik, Norrköping och Stockholm. Vanliga användningsområden för Holmens produkter är dags- och veckotidningar, reklamblad, träningsredningsdetaljer och exklusiva förpackningar till bland annat parfym och choklad. Den största delen av koncernens produkter säljs inom Europa.

Holmen Skog är den del av koncernen som ansvarar för införskaffning av virke till de andra svenska enheterna. Den står också för skogsskötsel och avverkning av koncernens innehav, som omfattar en miljon hektar produktiv skogsmark (www, Holmen, 4, 2009). Delar av det virke som avverkas säljs externt, och Holmen Skog står för 14 % av koncernens omsättning (*ibid.*). Det egna innehavet försörjer koncernen med 60 % av det virke som används, resten köps in (*ibid.*). Holmen Skog har ungefär 8 % av koncernens totala personal anställda hos sig och är uppdelat i tre regioner, Örnsköldsvik, Norrköping och Iggesund (*ibid.*).

5.1.2 Våtmarker i Sverige

Från 1700-talet fram till mitten av 1900-talet försiggick en intensiv utdikning av landområden i Sverige för att dränera och använda dem till jordbruk och skogsbruk. Detta gjorde att 70 % av alla svenska våtmarksområden torkade ut (www, Svensk Våtmarksfond, 1, 2009). Våtmarker är viktiga typer av miljöer, både för att de är hemvist för ett stort antal djur och växter och för att de fungerar som naturliga reningsverk (www, Svensk Våtmarksfond, 2, 2009). De rengör stora mängder vatten och tar upp kväve och närsalter. Dessutom kan de ha en mycket positiv inverkan på landskapets utseende och kan användas för rekreation.

5.1.3 Svensk Våtmarksfond

Svensk Våtmarksfond är en relativt ung stiftelse, grundad 1995. Fonden verkar för att främja fågellivet genom att skydda de återstående våtmarkerna från skador och föroreningar, skydda växt- och djurliv i våtmarksmiljö och återskapa forna våtmarksområden. Dess metoder inkluderar samarbeten med andra NGOs, påverkan av markägare och staten och bidragsgivande för informationsframtagande, utbildning och återskapningsprojekt (www, Svensk Våtmarksfond, 3, 2009). De håller också själva i utbildningar, sprider information genom olika kanaler och delar ut stipendier. Våtmarksfonden har bidragit till att över 5 000 hektar våtmark har anlagts, fördelat på 500 olika våtmarker över hela Sverige (www, Svensk Våtmarksfond, 4, 2009). Detta utgör dock bara några få promille av den totala yta av våtmark som tidigare funnits i landet.

⁴ Enligt förutbestämda principer redovisas offentligt organisationens strategi och styrelsesätt, delmål och slutmål för hållbarhet sätts upp och nyckeltal mäts inom ekonomisk, miljömässig och social prestation. Dessa är gemensamma för alla organisationer inom GRI och således jämförbara. För mer information se www.globalreporting.org.

5.1.4 Syfte med partnerskapet

Holmen Skog och Svensk Våtmarksfond har sedan 1999 ett samarbete för att återställa Holmens våtmarker. Tillsammans har de återskapat runt 30 våtmarksområden och tillgängliggjort för allmänheten genom naturstigar och fågelåskådartorn. De återskapar primärt marker som består av sumpskog och gammal jordbruksmark. Våtmarksfonden har även hjälpt Holmen genom att utbilda runt 30 anställda i våtmarkskunskap.

5.2 Fallstudie 2 – Sveaskog AB och Världsnaturfonden WWF

5.2.1 Sveaskog

Sveaskog äger nästan 15 % av den produktiva skogsmarken i Sverige och är därmed den största skogsägaren i landet och den fjärde största i Europa (www, Sveaskog, 1, 2009). Organisationen levererar massaved och rundvirke samt säljer och tillhandahåller mark för naturturism. Sveaskog har rötter från år 1859, då dess föregångare Kungliga Domänstyrelsen började förvalta Sveriges skogar (www, Sveaskog, 2, 2009). Efter ett antal förvärv och namnbyten⁵ återstår idag Sveaskog AB som är helägt av svenska staten. Sveaskog omsatte cirka sju miljarder kronor år 2008 och hade drygt 1 000 anställda (www, Sveaskog, 3, 2009). Företaget har uppdraget att på ett produktions- och miljömässigt föredömligt vis sköta skogsinnehavet, skörda och sälja virke, och utveckla turism och andra skogsvärden. Långsiktighet, hållbar utveckling, ekonomisk tillväxt, social utveckling och god miljö är värdeord som används på Sveaskogs hemsida. Företaget rapporterar via triple bottom line och enligt Global Reporting Initiatives riktlinjer. Sveaskog har uppsatta mål för ekonomiskt, miljömässigt och socialt ansvarstagande och har personal som enbart arbetar med CR. All skog som företaget innehar är certifierad enligt FSC. Dessutom sätts 20 % av företagets produktiva skogsmark av för naturvårdsändamål. Enligt hemsidan så är det viktigt för företaget att hålla kontakt med dess intressenter.

5.2.2 Världsnaturfonden

World Wide Fund for Nature (WWF) är en världsomspännande stiftelse som grundades 1961 (www, Världsnaturfonden WWF, 1, 2009). Stiftelsen bedriver naturvård för att främja hotade arter och hotade typer av natur. WWF har nästan fem miljoner stödgivare världen över, både i form av enskilda individer och företag. Det är idag världens största NGO för arbete med naturvård. Organisationen kom till Sverige 1971 och har idag 60 anställda i landet (*ibid.*). Svenska WWF jobbar med tre huvudsakliga områden: klimat, internationell naturvård och Sveriges natur och Östersjön (*ibid.*). WWF har en stor betydelse för skogsindustrin eftersom organisationen starkt trycker på för ett hållbart skogsbruk och jobbar med införsel och utformning av standardiseringsmärkningen FSC. De försöker också skydda viktiga skogsområden och restaurera de som tidigare har förstörts. WWF ingår i ett stort antal partnerskap med olika företag för att kunna nå sina mål; att hitta lösningar på globala problem. Företagen som samarbetar med WWF får möjlighet till en trovärdig tredje part som granskar att åtagna policys efterföljs. Eftersom det är allmänt känt vad WWF står för ges samarbetsparterna en möjlighet att bättre kommunicera sina miljösatningar.

⁵ Domänverket, Assi AB, Domän AB, AssiDomän AB med flera. I texten används namnet Sveaskog även om organisationen hade ett annat namn vid den specifika tidpunkten för att underlätta för läsaren.

5.2.3 Hållbart skogsbruk

Hållbar utveckling kan delas in i ekologisk, ekonomisk och social hållbarhet. Skogsbruket kan primärt ses som del av den ekologiska hållbarheten, där miljöpåverkan av mänskliga aktiviteter inte får överstiga det som naturen kan återhämta sig från. Skogsbruket är också del av den ekonomiska och den sociala hållbarheten, eftersom det har inverkan på våra möjligheter till att på längre sikt kunna bibehålla vår levnadsstandard med de resurser som finns att tillgå. I den svenska skogsbrukspolitiken har riksdagen beslutat att miljömål och produktionsmål ska vara lika högt prioriterade (Världsnaturfonden WWF & Sveaskog, 2008). För att bedriva skogsbruk i Sverige krävs alltså både att det är ekonomiskt lönsamt och att den biologiska mångfalden kan bevaras.

5.2.4 Syfte med partnerskapet

Sveaskog har ett långsiktigt samarbete med WWF sedan 1999 som benämns partnerskap för en levande skog. Genom ett antal gemensamma projekt försöker organisationerna verka för ett mer miljöanpassat och ansvarsfullt naturbruk. WWF hjälper även Sveaskog med att kontrollera så att deras policy för avverkning följs i praktiken. Samarbetet har förnyats flera gånger och har omfattat många olika projekt under åren. Enligt Sveaskogs hemsida har de en gemensam vision med WWF om ett hållbart skogsbruk.

5.3 Fallstudie 3 – Stora Enso Oyj och United Nations Development Programme China

5.3.1 Stora Enso

Stora Enso är ett Svensk-finskt skogsproduktföretag som är lokaliserat i 35 länder världen över och som tillverkar och säljer papper, pappersmassa, kartong och träprodukter. Företaget är ungt i den form som existerar idag, men har anor ända från år 1288 (www, Stora Enso, 1, 2009). Det var då ett gruvbolag, Stora Kopparbergs Bergslag som fanns i Falun. Under 1700-talet byggde företaget sitt första pappersbruk i Sverige. 1998 gick Stora och Enso ihop och bildade företaget i sin nuvarande form. Idag har Stora Enso kring 29 000 anställda och hade 2008 en försäljning på 110 miljarder kr (*ibid.* 2). Ökad användning av förnyelsebara råvaror och strävan mot en hållbar utveckling är exempel på värderingar som Stora Enso står för.

5.3.2 UNDP

UNDP är ett världsomspännande nätverk för utveckling på initiativ av FN. Organisationen verkar i 166 länder för att förbättra livskvaliteten för de som bor där och för att hitta lösningar på lokala och globala problem (www, United Nations Development Programme, 1, 2009). Nätverket strävar efter att uppnå FN:s millenniummål genom att reducera fattigdom, sprida demokrati, förebygga kriser, förebygga spridningen av HIV/AIDS och verka för en hållbar miljö- och energiutveckling (*ibid.*). UNDP har ett kontor i varje land där utvecklingen koordineras och som bidrar till användningen av FN:s bistånd.

I Kina arbetar underorganisationen UNDP China sedan 1979 med att hitta landsanpassade lösningar på fattigdom, korruption, miljöförstörrelse och sjukdomar (www, United Nations Development Programme, 2, 2009). De försöker hjälpa landet med att hitta helt nya metoder och genom att ingå i samarbeten med olika organisationer för att föra samman expertis. Deras projekt har bland annat omfattat jordbruket, allmänhälsan, energiförsörjningen, industrin och ekonomistrukturen i Kina (www, United Nations Development Programme, 3, 2009). UNDP China finansieras av UNDP, kinesiska regeringen, privata donatorer, och globala stiftelser (*ibid.*).

5.3.3 Syfte med partnerskapet

Stora Enso ingår i ett partnerskap med UNDP i Kina. Som en tredje part har UNDP uppskattat social och miljömässig påverkan av Stora Ensos verksamhet i regionen Guangxi. Projektet identifierade flera brister och utökades för att kunna åtgärda dem. Samarbetet anses som mycket viktigt eftersom flertalet av Stora Ensos största kunder och investerare är mycket stränga när det gäller hållbarhet och certifiering (Kokko & Mark-Herbert, 2009).

5.3.4 Environmental and Social Impact Assessment (ESIA)

En ESIA är en mätning av positiv och negativ inverkan av ett projekt. Den kombinerar miljöaspekter som artrikedom och föroreningar med sociala aspekter som lokalbefolkningens inställning till projektet och arbetstillfällen. För att kunna mäta dessa faktorer krävs många olika former av expertis och metoder, vilket ofta tar mer än ett år att genomföra. Mätningen görs innan projektet påbörjas för att kunna förebygga negativa effekter i den utsträckning det är möjligt. Flera länder har en lagstiftning som kräver en genomförd ESIA innan ett större projekt påbörjas. Ofta krävs också att projektets ägare betalar för utsläpp och andra miljöförstöringar som kan kvantifieras i mätningarna.

6 Empirisk studie

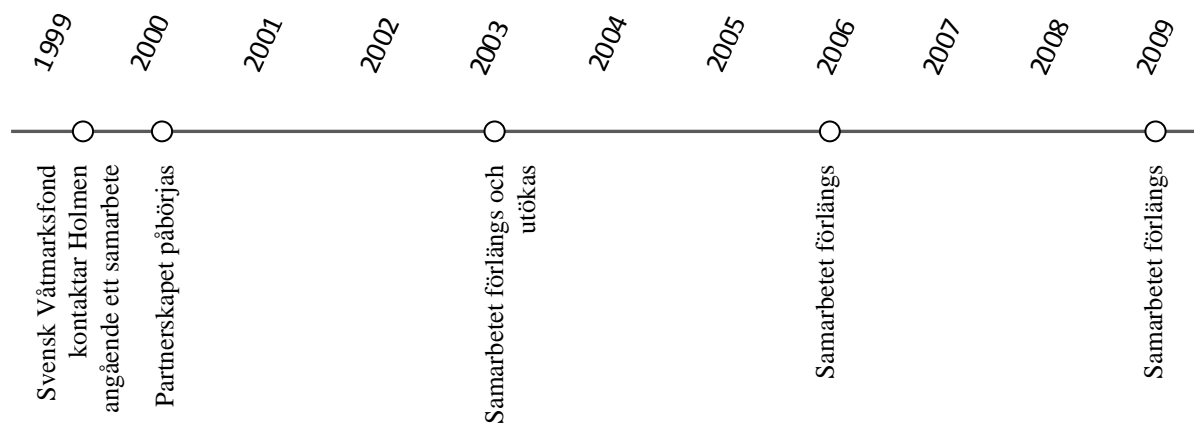
I detta kapitel presenteras de fallstudier som genomförts i samma ordning som de förekom i förra kapitlet. De två första fallstudierna bygger på personliga intervjuer och publikationer (se bilaga 1 för frågorna som ställdes). Den tredje studien är gjord genom tidigare framtaget material och kompletterad med publikationer och en personlig intervju.

6.1 Fallstudie 1 – Holmen Skog AB och Svensk Våtmarksfond

6.1.1 Uppkomst av partnerskapet

De våtmarker som har funnits på Holmens mark dikades ut som intensivast mellan år 1900 och år 1970. Holmen är inte ensamt ansvarig till all dränering, eftersom delar av marken dikades ut för jordbruksändamål och senare övertogs av Holmen som använde den för plantering av skog (Kårén, pers. komm., 2009). Att frågan inte ses som aktuell eller intensivt driven idag jämfört med andra miljöfrågor kan bero på att uttorkningen har varit en lång process över många år och effekterna har inte direkt varit observerbara under en enda livstid. Det kan också vara så att våtmarker inte har samma starka symboliska naturvärden för människor som exempelvis skogar och fjäll, även fast de kan ha förskönande effekter på landskapet. På den tiden hade debatten om miljö- och klimatfrågor inte kommit igång på samma sätt som idag, och våtmarkernas vikt i ekosystemet var inte lika väl kartlagd och påtaglig. Därför var dränering en fullt vedertagen metod för att få tillgång till mer mark för odling eller skogsplantering. Holmen ansåg däremot mot slutet av 1990-talet att det går emot deras värderingar att lämna våtmarkerna uttorkade, även fast orsaken till problemet inte bara kan härledas till dem (*ibid.*). De startade därför några mindre projekt lokalt i Norrköpingsområdet där några lämpliga objekt valdes ut för att restaureras (*ibid.*). För att våtmarkerna skulle kunna komma till användning fick en jaktförening lov att föda fåglar upp och sätta ut för att senare jaga (*ibid.*). På grund av det långa tidsperspektivet för problemet uppfattade Holmen inte någon påverkan från externa intressenter som var direkt berörda av att våtmarkerna hade torkat ut (*ibid.*).

En tid senare, i november år 1999, kontaktades Holmen av Svensk Våtmarksfonds generalsekreterare Carl von Essen. Fonden framförde genom generalsekreteraren en förfrågan om ett samarbete för att restaurera våtmarker på Holmens markområden. Förslaget gick ut på att Svensk Våtmarksfond skulle bistå Holmen med att utbilda en mindre mängd personal i generell kunskap om våtmarker och restaurering av dem (Kårén, pers. komm., 2009). Dessa personer skulle sedan kunna ge råd och sprida information till andra skogsägare och till det egna skogsinnehavet. Holmen skulle själv kunna välja ut antal och specifika våtmarker till restaurering. Kommunikationen skedde genom en personlig kontakt som von Essen hade med en regionchef på Holmen sedan tidigare (*ibid.*). Frågan fördes genom den kanalen upp till ledningen där den utvärderades och konkretiserades som ett treårigt projekt. Ett flertal möten mellan parterna gjorde det möjligt att utbyta idéer och bestämma villkor för partnerskapet. Den presenterades sedan till idé och omfattning för VD. Han gav sitt stöd för samarbetet och det bestämdes att projekten skulle omfatta hela Holmen, inte bara regionala delar. En anställd per region skulle utbildas i våtmarkskunskap. Samarbetet startade under år 2000 (se figur 5). Efter treårsperioden skulle samarbetet utvärderas för att se om det var värt att förlänga.



Figur 5. Tidslinje för Holmen Skogs och Svensk Våtmarksfonds partnerskap med processens viktigaste steg utmärkta.

6.1.2 Möjligheter och risker med partnerskapet

Från Holmens sida sågs samarbetet som en viktig möjlighet att stärka företagets miljöimage och för att höja kompetensen i våtmarksfrågor (Kårén, pers. komm., 2009). Samarbetet kunde också resultera i att Holmen skulle få fler fina våtmarksmiljöer att visa upp som konkreta resultat på sitt miljöarbete. Till sist kunde Holmen använda Svensk Våtmarksfonds logga på sin hemsida vilket sågs som gynnsamt för att exponera miljöarbetet genom en annan organisations goda rykte. Det sågs dock som ett relativt litet projekt eftersom Holmen redan hade ett omfattande miljöarbete (*ibid.*). Detta medförde att Våtmarksfonden till stor del fick agera drivande part för att göra samarbetet möjligt. Genom den personliga kontakten visste man på Holmen att Svensk Våtmarksfond var trovärdig och vad organisationen stod för. Dessutom låg våtmarksfondens naturvårdsvärderingar i linje med Holmens egna. Inom Holmen övervägdes riskerna med samarbetet inte speciellt mycket eftersom projektet var relativt litet. En risk var dock att ta på sig ett för stort och ambitiöst restaureringsarbete som senare skulle kräva för mycket tid och kraft (*ibid.*). Risken skulle kunna undvikas genom att noga avväga projekten och genom att själv behålla kontroll över omfattningen.

Svensk Våtmarksfond på sin sida ville med samarbetet skapa intresse för våtmarker, bygga på medvetandet om deras betydelse för miljön och höja kunskapen om hur våtmarker restaureras (von Essen, pers. komm., 2009). Generalsekreterare Carl von Essen förklarade:

”Medvetenhet om att våtmarker är viktiga ger företaget [Holmen] en högre miljöstatus. Det ger personalen goda motiv att utvidga sina miljökunskaper, får in våtmarkerna i skogsplaneringen och skogsbruksplanerna och ger medel till fondens övergripande mål och verksamhet.” (pers. komm., 2009)

Våtmarksfonden har bra miljörenomé, men är liten och inte särskilt känd utanför jägarkretsar (Kårén, pers. komm., 2009). Därför sågs Holmen som en bra samarbetspartner för att bättre kunna sprida information genom företagets hemsida och kontakter med andra skogsägare. Rent konkret skulle man dessutom kunna hjälpa Holmen att återskapa våtmarker av hög kvalitet eftersom företaget har ett stort markinnehav.

6.1.3 Arbete inom partnerskapet

Samarbetet expanderades till att omfatta expertis från våtmarksfondens sida för att hjälpa Holmen med att välja ut våtmarker till restaurering. Våtmarksområdena i Norrköpingsregionen inventerades och de mest lämpade objekten valdes ut för en möjlig framtida restaurering. Sedan försökte man hitta liknande objekt i de andra regionerna, Iggesund och Örnköldsvik. En del arbete krävdes för att övertyga alla regioner om deras deltagande i att restaurera våtmarker. Till sist kunde man dock utse en person i varje region som ansvarig i frågan och för att bestämma antal objekt. Arbetet inleddes med att gräva igen dräneringskanaler och bygga dammar på objekten. Antalet objekt kunde utökas genom att det var möjligt att få bidrag för omläggning av jordbruksmark. Holmen fortsatte arbetet med att sprida kunskap om våtmarker genom fler kanaler, på sin hemsida och i tryckt material.

Våtmarksarbetet sågs av Holmen som ett självpåtaget miljöarbete inom ramarna för CR, utan krav eller påtryckningar. Det har diskuterats om våtmarksskötsel verkligen hör till Holmens kärnverksamhet, och konsensus var att det inte gör det. Det ses däremot som något positivt för företaget och något som bör satsas på även fortsättningsvis. Skötsel- och Miljöchef Ola Kårén på Holmens stab för skogsvård reflekterade:

”Det här är gamla miljöskulder och arbetet är naturvård som ger snabb effekt. Det finns inget krav i lagstiftning eller certifiering att göra detta. Att visa upp fina våtmarker och att vi är duktiga på att återskapa dem är något som vi själva tycker är en profilfråga. Det fanns inga externa påtryckningar, det hör till vårt miljöarbete att visa att vi har kompetens och att vi gör åtgärder.” (pers. komm., 2009)

6.1.4 Resultat av partnerskapet

Projektet lyckades långt över förväntan och resulterade i väldigt vackra återskapade våtmarker och har engagerat personalen på Holmen i våtmarker. Alla delmål som har satts upp har uppfyllts (von Essen, pers. komm., 2009). Samarbetet har bevisligen haft stor betydelse och har sedan det påbörjades förlängts tre gånger och har ökat än mer i värde. Ett av Holmens distrikt fick mycket positiv feedback i tidningar och anser att det är den bästa PR som de någonsin har haft (Kårén, pers. komm., 2009). På senare tid har fler intressenter informellt blivit involverade i samarbetet (*ibid.*). Flera organisationer, bland annat jaktföreningar, hjälper till med att övervaka så att brunnar och avlopp inte täpps till på objekten. Fågeltorn och naturstigar har byggts i anslutning till våtmarkerna och Sveriges Ornitologiska Förening hjälper till med att rapportera vilka fågelarter som observeras på markerna. Naturbruksgymnasiet i Burträsk har involverats i skötseln av det restaurerade våtmarksområdet Stavträsket. Gymnasiet har genomfört skötseln i form av projektarbeten och överenskommelsen har blivit mycket uppskattad av båda parter.

6.1.5 Förutsättningar för partnerskapet

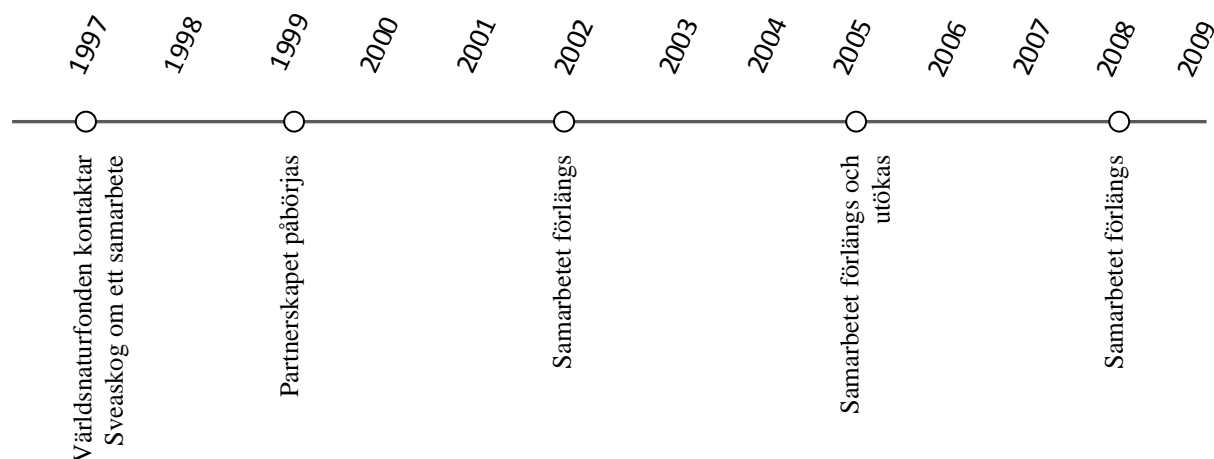
Kårén (pers. komm., 2009) anser att de viktigaste förutsättningarna för partnerskapet har varit den personliga kontakten, värderingar och ledningens stöd. Det måste finnas parter inom båda organisationer som driver frågan och som har god kontakt med varandra. Kårén (*ibid.*) påpekar att det också måste finnas stöd inom organisationen från i form av personer som anser att frågan är viktig, rolig och intressant. Ledningen måste också stå bakom frågan till fullo, annars skulle inte samarbetet fungera. Ett krav från Holmens sida var att samarbetet skulle leda till ett konkret resultat, vilket det också anses har gjort. Von Essen (pers. komm., 2009) tillägger att en fast övertygelse om att samarbetet skulle lyckas var en viktig förutsättning från våtmarksfondens sida.

6.2 Fallstudie 2 – Sveaskog AB och Världsnaturfonden WWF

6.2.1 Uppkomst av partnerskapet

I början av 1990-talet fanns intentioner för att öka skogsföretagens vilja att ta ansvar för laglig och hållbar skogsavverkning. En lösning som drevs till stor del av Världsnaturfondens skogsexperter var att certifiera skogsföretagen genom riktlinjerna från det nystartade FSC⁶. Genom denna kampanj kom Sveaskog för första gången i kontakt med begreppet FSC-certifiering (Johansson, pers. komm., 2009). Sveaskog gjorde bedömningen att certifieringen skulle få stor betydelse i framtiden och beslutade sig tidigt för att satsa på den. Förutom att den gick i linje med deras egna värderingar kunde märkningen bli en fördel ur konkurrenshänsyn.

Genom att samarbeta för att implementera FSC-certifiering utvecklade Sveaskog och Världsnaturfonden en bred kontaktyta och etablerade en pågående dialog (Johansson, pers. komm., 2009). Efter en tid blev det märkbart att det fanns liknande intressen för utveckling inom vissa områden mellan båda organisationerna. Världsnaturfondens företagskontakt Siv Persson ansåg att samarbetet borde tas till vara på och utökas till ett partnerskap som involverade fler frågor (Persson, pers. komm., 2009). WWF jobbar ofta med partnerorganisationer om de får möjlighet att påverka miljöarbetet. År 1997 tog Världsnaturfonden därför initiativet och kontaktade Sveaskog angående ett mer formaliserat samarbete och gav förslag på ett upplägg (se figur 6) (Johansson, pers. komm., 2009). Det fanns inga påtryckningar utifrån för att skapa ett samarbete, Sveaskog arbetar ofta proaktivt med miljöfrågor och sociala frågor för att ligga i framkant både gällande lagstiftning och för publik acceptans (*ibid.*). Sveaskogs högsta ledning gav därför fullt stöd för samarbetet. En lång förhandlingsprocess följde med diskussioner där detaljerna bestämdes. Dessa ledde till att en överenskommelse år 1999, och det bestämdes att partnerskapet till en början skulle gälla för tre år.



Figur 6. Tidslinje för Sveaskogs och Världsnaturfondens partnerskap med processens viktigaste steg utmärkta.

⁶ Forest Stewardship Council, internationell NGO som arbetar för ett hållbart skogsbruk och mot illegal avverkning genom certifiering med en internationell standard. För mer information se www.fsc.org.

6.2.2 Möjligheter och risker med partnerskapet

Sveaskog såg samarbetet med Världsnaturfonden som en möjlighet att få en NGOs perspektiv på viktiga miljöfrågor och sociala frågor och för att hitta nya sätt för att lösa dem (Johansson, pers. komm., 2009). Dessutom kunde det ge legitimitet för Sveaskogs miljöarbete eftersom WWF bara kan tänka sig att samarbeta med organisationer som tar miljöfrågor på allvar. Rent konkret ville Sveaskog uppnå ett ökat värde på skogen genom andra sätt än strikt ekonomiska metoder (*ibid.*). En förutsättning för samarbetet var att båda organisationer hade en gemensam vision om att nå en hållbar utveckling givet att skogen faktiskt skulle brukas (*ibid.*).

Sveaskog såg inga direkta risker med att gå in i partnerskapet eftersom de hade en tidigare kontakt och eftersom WWF är en stor och väl etablerad organisation (*ibid.*). Tillsammans kom parterna dock fram till att de skulle lägga vikt på att behålla sitt oberoende. Detta för att samarbetet inte skulle ses som att Världsnaturfonden blev köpta för att sätta legitimitet på Sveaskogs verksamhet eller hamna i någon form av beroendesituation. Sveaskogs miljöchef Olof Johansson förklarade:

”Vi vill undvika att ge intrycket av att allt som Sveaskog gör är godkänt av WWF eller att WWF står bakom allt som har med Sveaskog att göra, för så är det inte. Men om man förstår att WWF har ett aktivt samarbete med Sveaskog så tillför det en grad av förtroende i omgivningen som är viktig. Om WWF tycker att vårt arbete för en hållbar utveckling är så pass bra och trovärdigt att de kan tänka sig att samarbeta så säger det något för allmänheten.” (pers. komm., 2009)

Världsnaturfonden ville använda samarbetet för att påverka andra skogsbrukare till en mer hållbar skogsanvändning. Skogsfrågor är väldigt viktiga för WWF, och även om Sveriges skogsföretag till stor del hade tagit till sig idéerna ville man kunna påverka skogsföretag i andra länder (Persson, pers. komm., 2009). Många länder har statligt ägda skogar, men WWF upplevde att det fanns flera länder som inte tog vården och bruket av skogen på samma allvar som Sverige (*ibid.*). Genom ett djupare samarbete kunde man visa upp Sveaskog som exempel på ett statligt skogsföretag som tog naturvård på allvar och som använde sig av certifiering (*ibid.*). Om fler tog det hållbara skogsbruket på allvar så skulle det också bygga en marknad där Sveaskogs produkter efterfrågades (*ibid.*). På sikt skulle det även fler aktörer inse värdet och börja certifiera sitt virke, vilket skulle gynna världens skogar.

Världsnaturfonden överväger alltid risken för att eventuell negativ publicitet för en partnerorganisation också kan drabba dem själva (Persson, pers. komm., 2009). Stor vikt läggs på organisationers avsikt (*ibid.*). Negativa konsekvenser för handlingar är accepterade, det viktiga är att organisationen arbetar med att förbättra sig och att misstagen inte upprepas. Siv Persson berättade om situationen:

”Sveaskog har ju varit utsatt för en del, folk har kedjat fast sig vid träd som skulle avverkas och de har fått på huden för att de har avverkat träd som andra tyckte skulle finnas kvar. Alla skogsbolag får ju med jämna mellanrum lite kritik, och det kan naturligtvis slå mot oss också.”

6.2.3 Arbete inom partnerskapet

Samarbetet utökades och förlängdes flera gånger och blev en del av Sveaskogs ständiga arbete för hållbart skogsbruk. Arbetet går ut på att driva ett antal projekt för olika sociala frågor och miljöfrågor. För varje projekt sätts ett övergripande mål som ska uppnås i slutet av projektet. Dessutom har man avstämningsmöten där man kontrollerar var man befinner sig just nu och

sätter etappmål att uppnå tills nästa gång. Genom att samarbeta med utformningen av projekten undviks att de blir för stora och svåra att genomföra eller att de skulle hamna utanför någon av organisationernas verksamhetsområde. På båda organisationer utsågs huvudansvariga kontaktpersoner som ledde samarbetet och kommunikationen mellan och inom organisationerna. Beroende på typen av projekt så drivs några till större del av Sveaskog och några till större del av WWF. Kontaktpersonerna gavs stora möjligheter att ta beslut och genomföra snabba förändringar som gör att projektens mål kan uppnås (Johansson, pers. komm., 2009). Olof Johansson berättade:

”Jag kan tänka mig att det känns motiverande för WWF att ha lyckats med att etablera ett antal företagssamarbeten där de kan forma och påverka utvecklingen väldigt fort. Det är väldigt annorlunda jämfört med arbetet att skapa opinion runt frågor; att påverka regeringar som ska behandla något, exempelvis klimat. Det är en mycket trögare process jämfört med företagskontakter där man kan få saker att hända rätt snabbt ute i verkligheten.” (pers. komm., 2009)

Några av projekten har varat under hela samarbetets existens, andra har bytts ut under årens gång och ersatts av nya projekt. Några exempel på projekt som ingår eller har ingått är (www, Sveaskog, 4, 2009): Ansvarsfull virkeshandel med Baltikum som handlar om att motverka illegal avverkning, skydda viktiga skogar och att införa FSC-certifiering. Strategier för klimatanpassad naturvård är ett annat projekt som syftar till forskning om hur skogen påverkas av ökad temperatur och fler stormar och skogsbränder. Effekt 20 utvärderar nyttan av Sveaskogs avsättning av 20 % av produktionsmarken för naturvård. Sweden Forest & Trade Network sprider information om ansvarsfulla inköp. Levande skogsvatten skapar kunskap om vattnets betydelse för skogen och för den biologiska mångfalden i skogen. Policyarbete i Europa som handlar om att påverka beslut som handlar om skogen, dess brukande och miljön. Skogen som energikälla undersöker hur skogsbiomassa kan användas i större utsträckning i framtiden som förnybar energi.

6.2.4 Resultat av partnerskapet

Samarbetets existens är väl känt i hela Sveaskog, men en del personal kommer i mer direkt kontakt med projekten än andra (Johansson, pers. komm., 2009). De som har arbetsuppgifter inom områden som sammanfaller med projekten är de som har blivit kontaktpersoner för projekten på Sveaskog. Det har gjort att kännedom om samarbetets värderingar, historia och vikt är spridd i organisationen medan de enskilda projektens innehåll inte är lika välkänt. Samarbetet har fått ett positivt resultat för Sveaskog eftersom det har gett konkreta resultat inom ansvarstagande och skogsbruk (*ibid.*). Det har också gett ett värde av mötena med WWF, i form av nya synpunkter, idéer och kunskap om hållbarhet och verksamheternas betydelse för miljöfrågor och sociala frågor (*ibid.*). Det har inte funnits några konflikter mellan organisationerna och parterna har ett samförstånd om att det är tillåtet att tycka olika i framtida frågor.

Partnerskapet är välkänt hos alla på svenska Världsnaturfonden där sex personer arbetar deltid med projektet (Persson, pers. komm., 2009). Samarbetet har även blivit känt i WWF:s internationella nätverk (*ibid.*). Sveaskog har ställt upp på att medverka vid internationella sammankomster där de har använts för att påverka andra (*ibid.*). Tillsammans har organisationerna tagit fram informationsbroschyrer som bland annat har spridits till Sveriges riksdag (*ibid.*). Världsnaturfonden skriver också artiklar i Sveaskogs egen tidning Sveaskog Forum ges ut fem gånger per år till deras intressenter i en upplaga på 50 000 tidningar (www, Sveaskog, 5, 2009).

6.2.5 Förutsättningar för partnerskapet

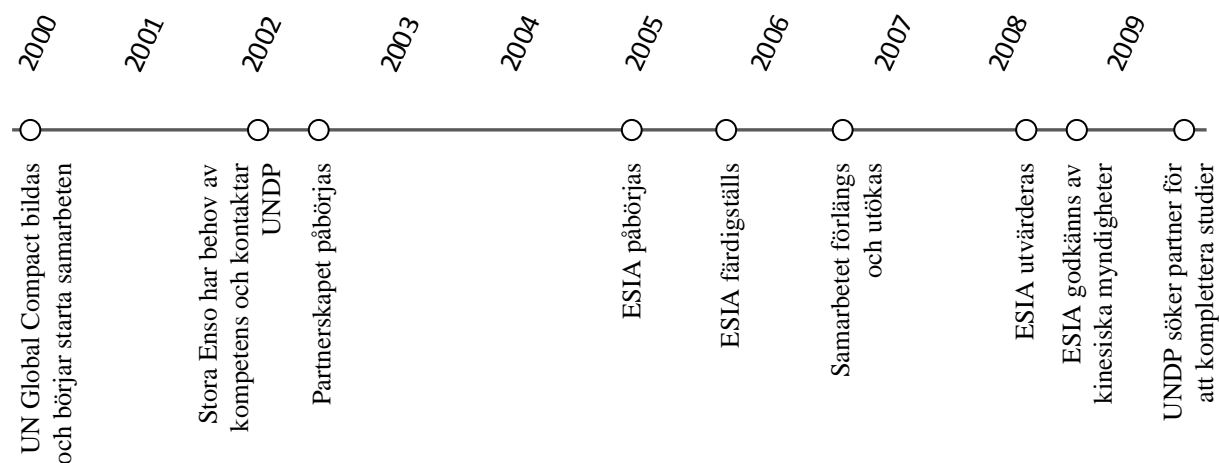
Johansson (pers. komm., 2009) på Sveaskogs sida tror att de viktigaste förutsättningarna för samarbetet har varit liknande värderingar och inställningar hos båda parter om hållbar utveckling, långsiktiga mål och vägar för att komma dit. Han betonar även att den personliga kontakten mellan organisationerna har varit en bidragande orsak för att partnerskapet startade.

Persson (pers. komm., 2009) lägger stor vikt på ledningen hos de företag som Världsnaturfonden samarbetar med. Hos Sveaskog var ledningen framsynt och såg en koppling till WWF som en möjlighet. De ställde sig därför bakom beslutet, och det var ett viktigt krav för samarbetet från Världsnaturfonden eftersom deras idé är att påverka företag genom att bli insläppta i styrelserummen snarare än att vara företagets fiender (*ibid.*).

6.3 Fallstudie 3 – Stora Enso Oyj och United Nations Development Programme China

6.3.1 Uppkomst av partnerskapet

Som en del av sitt förbättringsarbete genomför Stora Enso alltid mätningar av social, ekonomisk och miljömässig påverkan av deras aktiviteter i olika länder. Mätningarna görs för att identifiera potentiella risker och för att kunna visa eventuell påverkan för intressenter (United Nations Global Compact, 1, 2007). År 2002 skulle en mätning genomföras i närområdet av den plantage som företaget hade startat i Guangxi i Kina samma år (se figur 7) (*ibid.*). Plantagen har planerats att täcka 150 000 hektar år 2010, och ett massabruk är planerat att byggas i området (United Nations Development Programme, 1, 2009). Projektet kommer därför vara av stor betydelse för kringliggande samhällen och miljön. Stora Enso hyser åsikten att de själva inte alltid har den högsta kompetensen när det gäller miljöfrågor och sociala frågor, och hade dessutom fått påtryckningar från NGOs om att öka sina insatser och att åskådliggöra dem bättre (Kokko & Mark-Herbert, 2009). Företaget hade också noterat att det blev allt svårare världen över att kunna garantera hållbarhet för sina intressenter (United Nations Global Compact, 1, 2007). Till bakgrund av detta började Stora Enso leta efter nya arbetsmetoder i dessa frågor. Företaget valde därför att söka extern hjälp från organisationer som besatt den kompetens man själv saknade (*ibid.*).



Figur 7. Tidslinje för Stora Ensos och UNDP Chinas partnerskap med processens viktigaste steg utmärkta.

År 2000 startades initiativet United Nations Global Compact vars syfte är att sammanfoga företag med andra företag, myndigheter, NGOs och Förenta Nationernas egna organ (United Nations Global Compact, 2, 2007). Initiativet arbetar för att nå FN:s mål och erbjuder deltagande organisationer riskreducering, förbättrade försörjningskedjor, nya marknader och investerare och mycket annat (*ibid.*). UN Global Compact fungerar som en katalysator mellan parterna och har tagit fram policys och riktlinjer för att underlätta samarbetena (www, United Nations Global Compact, 1, 2009).

UNDP hade noterat att det gick långsamt att uppnå FN:s millenniummål i stora delar av världen, och sökte därför nya vägar för att nå en hållbar utveckling (Kokko & Mark-Herbert, 2009). Eftersom UNDP är ett av FN:s organ började man att via UN Global Compact anta nya metoder. En av metoderna var att ingå i partnerskap med vinstdrivna företag som är verksamma i utvecklingsländer för att tillsammans övervinna problem.

Stora Enso lade fram ett förslag till UNDP om samarbeten i Latinamerika, Laos och Kina (Kokko & Mark-Herbert, 2009). I Kina handlade förslaget om att UNDP skulle genomföra en oberoende undersökning av Guangxiplantagens negativa effekter på omgivningen och därefter publicera den offentligt (United Nations Global Compact, 1, 2007). Själva arbetet skulle ledas lokalt och ske både genom att analysera data och genom besök ute i verkligheten (Kokko & Mark-Herbert, 2009).

6.3.2 Möjligheter och risker med partnerskapet

Stora Enso valde UNDP som möjlig samarbetspartner eftersom de hade liknande värderingar, visioner och mål som de själva och kunde bistå med den kunskap som Stora Enso saknade (Kokko & Mark-Herbert, 2009). Det fanns ingen tidigare kontakt mellan parterna, varken på individnivå eller på organisationsnivå (Välímáa, pers. komm., 2009). En risk med partnerskapet var att båda parter skulle dra i olika riktningar för projekt och mål. Typen av samarbete var relativt nytt för båda parter, särskilt för UNDP Kina, och Stora Enso insisterade därför på att en pågående dialog skulle föras (Kokko & Mark-Herbert, 2009). Genom att kontinuerligt utbyta förväntningar och åsikter om metoder skulle eventuella problem och missförstånd kunna undvikas.

UNDP ställde krav på att arbetet skulle bidra till en ökad utveckling och minskad fattigdom i de aktuella länderna för att de skulle ingå i ett partnerskap (Kokko & Mark-Herbert, 2009). De ville också involvera lokalbefolkningen och lokala organisationer i processen när deras företagspartners utökar verksamheten för att nå gemensamma lösningar (*ibid.*).

6.3.3 Arbete inom partnerskapet

UNDP accepterade samarbetet och utökade dessutom projektet till att ta in åsikter från ett stort antal olika intressenter (United Nations Global Compact, 1, 2007). Arbetet startade under 2005 genom att UNDP China formade en projektgrupp bestående av konsulter. Gruppen samarbetade med flera lokala organisationer och med boende i Guangxi för att samla in synpunkter och information. Rapporten blev färdigställd och publicerad under 2005 (*ibid.*). Den användes senare för att utforma Stora Ensos hållbarhetsplan för området. Rapporten pekade på två problemområden ur hållbarhetssynpunkt; en bristande involvering av omgivningens bybor och ett undermåligt skydd för den lokala artrikedomen (*ibid.*). UNDP Kina föreslog därför att partnerskapet skulle förlängas till ett femårigt samarbete för att hantera problemen, och Stora Enso accepterade förslaget i slutet av år 2006 (United Nations Global Compact, 1, 2007).

Avtalet har efter detta utökats till att involvera representanter från regeringen och andra intressenter med sakfrågeexpertis (United Nations Global Compact, 1, 2007). UNDP China tog under 2008 hjälp av en extern konsultgrupp för att utvärdera rapporten (United Nations Development Programme, 1, 2009). Två månader senare presenterade gruppen sin utvärdering med rekommenderade förändringar och förslag på uppföljningsstudier där glapp identifierades (*ibid.*). Den kinesiska regeringen godkände rapporterna i slutet av 2008 (*ibid.*). I slutet av 2009 började UNDP China leta efter lämpliga organisationer att genomföra uppföljningsstudierna (*ibid.*).

Det har inte funnits några direkta konflikter mellan parterna, men eftersom arbetssättet var nytt fick man prova sig fram tills det fungerade tillfredsställande för båda parter (Kokko & Mark-Herbert, 2009). Stora Enso kommer fortsätta arbeta i sina partnerskap och vårda dem genom att förtydliga deras syften och utveckla målen (*ibid.*). Företaget har däremot inga planer på att ingå i fler partnerskap än de man redan har i nuläget (*ibid.*).

6.3.4 Resultat av partnerskapet

Partnerskapet anses vara mycket framgångsrikt av båda parter. Det har gett Stora Enso legitimitet genom att fungera som en garant för att företaget uppfyller sina stakeholders stränga miljökrav (Kokko & Mark-Herbert, 2009). Det har också lett till en förbättrad arbets säkerhet vid Stora Ensos arbetsplatser i Kina och i andra länder (*ibid.*). En dialog har startats som involverar olika intressenter så att fler kan få ge sina åsikter. Vidare har det gett nya kontakter med olika medier som har resulterat i positiv publicitet (*ibid.*). Det har också gett Stora Enso en extern synvinkel som har hjälpt dem att se sådant som de själva inte lägger märke till (United Nations Global Compact, 1, 2007). Samarbetet har också lett till en ökad transparens inom Stora Ensos miljöarbete och har hjälpt UNDP att marknadsföra utvärderingar av social, ekonomisk och miljömässig påverkan som verktyg i Kina (*ibid.*). Samarbetet ska användas som modell för vidare projekt i landet. Stora Enso har numer som strategi att ingå i partnerskap i de fall där kompetens eller resurser saknas i det egna företaget (*ibid.*). UNDP har fått finansiellt stöd av Stora Enso för sitt arbete och partnerskapet används ofta som exempel för UN Global Compacts framgångsrika samarbeten på hemsidor och i broschyrer.

6.3.5 Förutsättningar för partnerskapet

En viktig förutsättning för att partnerskapet skulle fungera var att Kinesiska organisationer är väldigt öppna och ser partnerskap som effektiva sätt att arbeta (Kokko & Mark-Herbert, 2009). I Kina är både partnerskap för ansvarstagande och en öppen kritisk granskning av företag relativt nya fenomen (*ibid.*). UNDP betonar vikten av att ha gemensamma värderingar för att kunna starta ett samarbete (*ibid.*).

7 Analys

I detta kapitel ges en tolkning av fallstudierna och en jämförelse mellan dem med hjälp av teorierna. Utgångspunkten var att besvara de tre forskningsfrågorna så långt som möjligt.

7.1 Motiv som de studerade organisationerna hade för att ingå i partnerskap

Organisationernas motiv i de studerade partnerskapen kan sättas i jämförelse med de teoretiska motiv som identifierades i kapitel fyra (se tabell 6 på sidan 18). Motiven presenteras i följande stycken utan inbördes rangordning. I alla tre fall hade storleken på parterna betydelse för både risker och mål med samarbetet. En mindre organisation behöver främst resurser, medan de större organisationerna behöver särskild kompetens som de inte har tillgång till själv. Oavsett storleken så var möjligheten att kunna använda sig av motpartens kanaler en viktig tillgång. I alla studierna var också möjligheten för den publika organisationen att kunna påverka företagets verksamhet ett viktigt motiv. De tre skogsföretagen hade alla motivet att kunna förbättra sitt ansvarstagande. Att de ville få ett förbättrat anseende var en annan bidragande orsak till samarbetet.

I samtliga fallstudier bedömdes att en välkänd organisation som partner innebar en reducerad risk för samarbetet, särskilt om partnern var stor. Inom skogsindustrin förekommer negativ publicitet för felaktig avverkning och liknande, vilket kan sänka en samarbetsorganisations trovärdighet. I alla tre fallen poängterades vikten av gemensamma mål, värderingar och/eller arbetssätt. Högsta ledningens stöd framhölls också som en viktig del i samarbetet.

7.1.1 Holmen Skog och Svensk Våtmarksfond

Holmen Skog är del av en stor koncern som har god tillgång till resurser. Företagets motiv för att ingå i ett partnerskap var att fylla ett kompetensbehov att använda i konkreta miljöprojekt (se tabell 9). Genom att ta hjälp av fonden för att utforma och genomföra projekten och utbilda egen personal kunde åtgärdernas kvalitet höjas i nuläget och på sikt. I sin tur skulle detta leda till en förbättrad miljöbild av företaget hos intressenterna. Svensk Våtmarksfond är tvärt om en liten stiftelse som har få resurser, men som sitter på mycket kompetens. De ville påverka Holmen till att använda sina resurser och kanaler för miljöarbete med hjälp av våtmarksfondens kunskaper, vilket på sikt skulle leda till en förbättrad miljö.

Tabell 9. Motivationsfaktorer för Holmen Skog och Svensk Våtmarksfond

Motiv för partnerskapet	Identifierade risker med partnerskapet
Holmen Skog: <ul style="list-style-type: none">- Stärkt varumärke/image- Hjälp med specifik kompetens- Nya idéer och kunskaper- Bättre personalträning	Holmen Skog: <ul style="list-style-type: none">- Övriga kostnader Svensk Våtmarksfond: (Inga)
Svensk Våtmarksfond: <ul style="list-style-type: none">- Tillgång till resurser/pengar- Möjlighet att påverka- Möjlighet att nyttja nya kanaler	

Våtmarker är för stunden inte något särskilt omdebatterat ämne vilket gör riskerna med sådant arbete små. Holmen ansåg heller inte att de skulle kunna skadas av att samarbeta med en så liten och välrenommerad organisation som Svensk Våtmarksfond och bedömde därför riskerna som näst intill obefintliga. Företaget ville dock se till att projekten hölls inom rimlig storlek. Likaledes såg våtmarksfonden inga nackdelar med samarbetet utan fokuserade mer på möjligheten att påverka och att genomföra åtgärder.

7.1.2 Sveaskog och Världsnaturfonden WWF

Båda parter är stora organisationer som har god tillgång på resurser. Det var istället utbytet av kompetens och kanaler som var intressant (se tabell 10). För Sveaskog skulle detta leda till högre legitimitet för miljöarbetet och ett ökat värde på skogen när en marknad växte fram som efterfrågade produkterna. Ännu ett motiv var att kunna få synpunkter från en organisation som tänker på ett annat sätt. För Världsnaturfonden var samarbetet en väg till att påverka företagsvärlden från insidan, och ett bra exempel att kunna visa upp inom det internationella nätverket och för andra organisationer.

Tabell 10. Motivationsfaktorer för Sveaskog och Världsnaturfonden

Motiv för partnerskapet	Identifierade risker med partnerskapet
Sveaskog:	Sveaskog:
- Trofastare kunder	- Beroendesituationer
- Stärkt varumärke/image	Världsnaturfonden WWF:
- Möjlighet att nå nya marknader	- Risk för skadat rykte
- Möjlighet att få nya investerare	Båda:
- Nya idéer och kunskaper	- Risk för upplevd minskad självständighet
- Hjälpt med specifik kompetens	
Världsnaturfonden WWF:	
- Tillgång till resurser/pengar	
- Möjlighet att påverka	
Båda:	
- Möjlighet att nyttja nya kanaler	

Sveaskog såg inga allvarigare risker med samarbetet med Världsnaturfonden eftersom de generellt har ett gott anseende. Däremot ville Sveaskog lägga vikt på att båda organisationer skulle vara oberoende av varandra, så att det inte skulle kunna uppstå några externa invändningar mot partnerskapets legitimitet. Världsnaturfonden var väl medveten om att samarbetet skulle kunna skada deras rykte vid negativ press, men bedömde inte risken som så stor att den övervägde.

7.1.2 Stora Enso och UNDP China

Båda parterna är stora, internationella organisationer med många resurser. Stora Enso ville ha kompetens och lokal hjälp med att bättre kunna rapportera om sin påverkan för att stärka intressenternas bild av företaget. Detta skulle leda till att kräsna kunder och investerare skulle kunna attraheras. Det skulle också bidra till att undvika att sociala eller miljömässiga kriser skulle inträffa. Eftersom dessa hade kunnat skada företagets rykte var det också till viss del ett sätt att hantera risk på. UNDP China ville kunna påverka företag som agerar i Kina för att förbättra situationen (se tabell 11). Man kunde även få hjälp med resurser till lokala åtgärder i Kina.

Tabell 11. Motivationsfaktorer för Stora Enso och UNDP China

Motiv för partnerskapet	Identifierade risker med partnerskapet
Stora Enso: <ul style="list-style-type: none"> - Ökad arbetsplatssäkerhet - Trofastare kunder - Stärkt varumärke/image - Möjlighet att nå nya marknader - Möjlighet att få nya investerare - Riskhantering vid nya projekt - Komplettera egna svagheter - Hjälpt med specifik kompetens 	Båda: <ul style="list-style-type: none"> - Kan ta tid att lära sig samarbeta
UNDP China: <ul style="list-style-type: none"> - Tillgång till resurser/pengar - Möjlighet att påverka 	

Riskerna med partnerskapet bestod till största delen av att båda organisationer var relativt nya för typen av arbetssätt. Man därför behövde både lära känna varandra och arbetsmetoden. Eftersom UN Global Compact framgångsrikt hade sammanfogat FN-organ med företag under några års tid fanns det dock ingen tvekan om att det var möjligt.

7.2 Faktorer som främjade uppkomsten av de studerade partnerskapen

De förutsättningar som låg till grund för partnerskapen har passats in på faktorerna i teorikapitlet (se tabell 7 på sidan 19). Faktorerna presenteras i följande stycken utan inbördes rangordning.

7.2.1 Holmen Skog och Svensk Våtmarksfond

Samarbetet betraktades av Holmen som ett kravlöst påtagande (se tabell 12). Våtmarksfonden och Holmen hyste liknande värderingar gällande ansvarstagande för våtmarker. Genom personliga kontakter kände parterna till varandra gällande seriositet och avsikter. Detta gav stöd åt den initiala kontakten och åt förslaget om ett samarbete. Behovet av samarbetet fanns främst på våtmarksfondens sida. Holmen kunde dra fördelar av det, men det fanns inget uttalat behov för att återskapa våtmarker. Att företaget hade bestämt sig för att satsa på våtmarker tidigare gjorde dock att det fanns en medvetenhet om att utbildning och stöd kunde behövas. Parterna var överens om problemets omfattning och metoder för att lösa det: överföring av kompetens från våtmarksfonden till Holmen, spridande av information genom Holmens kanaler, och fondens stöd i Holmens restaureringsprojekt.

Inom Holmen är samarbetet med Svensk Våtmarksfond något känt, men vissa anställda kommer inte så mycket i kontakt med det. På en del avdelningar är kännedomen större. Information om samarbetet ges på hemsidor och i interna tidsskrifter. På våtmarksfonden känner alla till samarbetet, eftersom organisationen inte är så stor. Holmen tog en ledande roll i samarbetet, men parterna har ändå avstämningsmöten och liknande.

Tabell 12. Främjande faktorer för partnerskapet mellan Holmen Skog och Svensk Våtmarksfond. Faktorerna har bedömts efter stämmer inte, stämmer delvis eller stämmer helt

Lagar, intressenter, konkurrenter eller egna värderingar kräver ansvarstagande	Stämmer delvis
Parterna uppfattar varandra som legitima och är villiga att samarbeta	Stämmer helt
Tidigare samarbeten, nätverk eller personliga kontakter existerar	Stämmer helt
Den som sammankallar parterna uppfattas som legitim (detta kan vara en av parterna)	Stämmer helt
Ett klart behov av partnerskapet existerar och det finns ett tydligt syfte med det som är väl kommunicerat i respektive organisation	Stämmer delvis
Behovet är svårt att klara av på egen hand och parterna tolkar det på liknande vis	Stämmer helt
Parterna har resurser, kapacitet eller kompetens som den andre behöver	Stämmer helt
Parternas värderingar, mål och strategier överlappar eller överensstämmer	Stämmer helt
Parterna kan komma överens om form, ledning, metoder och liknande i partnerskapet	Stämmer helt
Parterna kan lita på varandra och lösa konflikter eller undvika att de dyker upp	Stämmer helt
Högsta ledningen i respektive organisation stödjer samarbetet	Stämmer helt
Båda parter uppfattar att partnerskapet kommer generera ett värde eller hjälpa dem nå sina mål	Stämmer delvis
Resultatet kommer att vara konkret och mätbart	Stämmer helt
Parterna är villiga att göra en långsiktig satsning och att fördjupa sin relation	Stämmer helt
Parterna accepterar att en tid av experimenterande/lärande kan krävas och att resultaten kan dröja	Stämmer delvis
Riskerna med partnerskapet bedöms som låga	Stämmer helt
Parterna kan föra regelbunden dialog, följa upp mål och göra anpassningar till nya förutsättningar	Stämmer delvis

Parterna har inte haft några problem med konflikter och samarbetet stöds av högsta ledningen. För våtmarksfonden har samarbetet stor betydelse eftersom det är direkt kopplat till möjlighet att uppnå sina mål. Samarbetet genererar ett visst värde för Holmen, men det är inte direkt bundet till strategin. Man får dock fysiska utfall i form av ökad kunskap och restaurerade våtmarker att visa upp vilket leder till en positiv bild av företaget.

Samarbetet har varit på medellång sikt, tre år, men har förlängts flera gånger och blivit ett längre åtagande. Resultaten var positiva redan vid första utvärderingen, och det är därför okänt om det skulle ha fortgått även om resultaten uteblev. Riskerna bedömdes som extremt låga eller obefintliga.

7.2.2 Sveaskog och Världsnaturfonden WWF

I samarbetet mellan Sveaskog och Världsnaturfonden så hade ansvarstagande identifierats som en viktig faktor för framtidens miljö och marknader (se tabell 13). Det skulle således finnas ett tryck från kunden i framtiden och därför valde Sveaskog att ta ansvar redan innan. Parterna hade lärt känna varandra tidigare genom FSC och visste därför vad den andre stod för och att det fanns delade värderingar. Parternas behov och delmål var kompatibla och svåra att uppfylla på egen hand. Parterna behövde därför kompetens och kanaler från varandra.

Tabell 13. Främjande faktorer för partnerskapet mellan Sveaskog och Världsnaturfonden WWF. Faktorerna har bedömts efter stämmer inte, stämmer delvis eller stämmer helt

Lagar, intressenter, konkurrenter eller egna värderingar kräver ansvarstagande	Stämmer delvis
Parterna uppfattar varandra som legitima och är villiga att samarbeta	Stämmer helt
Tidigare samarbeten, nätverk eller personliga kontakter existerar	Stämmer helt
Den som sammankallar parterna uppfattas som legitim (detta kan vara en av parterna)	Stämmer helt
Ett klart behov av partnerskapet existerar och det finns ett tydligt syfte med det som är väl kommunicerat i respektive organisation	Stämmer helt
Behovet är svårt att klara av på egen hand och parterna tolkar det på liknande vis	Stämmer helt
Parterna har resurser, kapacitet eller kompetens som den andre behöver	Stämmer helt
Parternas värderingar, mål och strategier överlappar eller överensstämmer	Stämmer helt
Parterna kan komma överens om form, ledning, metoder och liknande i partnerskapet	Stämmer helt
Parterna kan lita på varandra och lösa konflikter eller undvika att de dyker upp	Stämmer helt
Högsta ledningen i respektive organisation stödjer samarbetet	Stämmer helt
Båda parter uppfattar att partnerskapet kommer generera ett värde eller hjälpa dem nå sina mål	Stämmer helt
Resultatet kommer att vara konkret och mätbart	Stämmer delvis
Parterna är villiga att göra en långsiktig satsning och att fördjupa sin relation	Stämmer helt
Parterna accepterar att en tid av experimenterande/lärande kan krävas och att resultaten kan dröja	Stämmer helt
Riskerna med partnerskapet bedöms som låga	Stämmer delvis
Parterna kan föra regelbunden dialog, följa upp mål och göra anpassningar till nya förutsättningar	Stämmer helt

Dialogen och styrningen i samarbetet är mycket nära och liknar den som finns inom en organisation mellan egna avdelningar. Hos Sveaskog är samarbetet ganska känt, men även här är kontakten ojämn mellan avdelningar och personal. Information ges i interna tidsskrifter till hela organisationen. Hos Världsnaturfonden är samarbetet däremot mycket känt, och även i det internationella WWF genom mässor och informationsbroschyrer.

Parterna har inte haft några konflikter men accepterar att man kan ha delade uppfattningar i frågor. Samarbetet har stöd från de högsta cheferna och skapar ett stort värde åt båda parter. Resultaten har varierande form eftersom innehållet i projekten är väldigt skiftande, men är i många fall möjliga att peka på och mäta. Partnerskapet gavs en medellång livstid om tre år och har sedan förlängts efter utvärderingen. Partnerskapet har mycket goda möjligheter till anpassning för nya situationer, och projekt byts ut och förändras efter hand. Samarbetet har fått viss strategisk koppling eftersom det skapar efterfrågan för nya produkter och ändrar hur skogen brukas. En liten delad risk existerade för negativ publicitet som kunde smitta.

7.2.2 Stora Enso och UNDP China

I detta fall hade Stora Enso inte levt upp till intressenternas krav och behövde därför hjälp med att införskaffa kompetens för att kunna genomföra undersökningar i Kina (se tabell 14). UNDP berördes också eftersom de ville förbättra villkoren i Kina men det specifika fallet var

inget de jobbade med före. Stora Enso och UNDP var det enda partnerskap där det inte fanns någon personlig kontakt, men där fanns istället UN Global Compact som underlättar för företag att starta samarbeten med FN-organ. Eftersom FN står bakom fanns inga tvivel på legitimiteten.

Tabell 14. Främjande faktorer för partnerskapet mellan Stora Enso och UNDP China. Faktorerna har bedömts efter stämmer inte, stämmer delvis eller stämmer helt

Lagar, intressenter, konkurrenter eller egna värderingar kräver ansvarstagande	Stämmer helt
Parterna uppfattar varandra som legitima och är villiga att samarbeta	Stämmer helt
Tidigare samarbeten, nätverk eller personliga kontakter existerar	Stämmer delvis
Den som sammankallar parterna uppfattas som legitim (detta kan vara en av parterna)	Stämmer helt
Ett klart behov av partnerskapet existerar och det finns ett tydligt syfte med det som är väl kommunicerat i respektive organisation	Stämmer helt
Behovet är svårt att klara av på egen hand och parterna tolkar det på liknande vis	Stämmer helt
Parterna har resurser, kapacitet eller kompetens som den andre behöver	Stämmer helt
Parternas värderingar, mål och strategier överlappar eller överensstämmer	Stämmer helt
Parterna kan komma överens om form, ledning, metoder och liknande i partnerskapet	Stämmer helt
Parterna kan lita på varandra och lösa konflikter eller undvika att de dyker upp	Stämmer helt
Högsta ledningen i respektive organisation stödjer samarbetet	Stämmer helt
Båda parter uppfattar att partnerskapet kommer generera ett värde eller hjälpa dem nå sina mål	Stämmer helt
Resultatet kommer att vara konkret och mätbart	Stämmer helt
Parterna är villiga att göra en långsiktig satsning och att fördjupa sin relation	Stämmer delvis
Parterna accepterar att en tid av experimenterande/lärande kan krävas och att resultaten kan dröja	Stämmer delvis
Riskerna med partnerskapet bedöms som låga	Stämmer delvis
Parterna kan föra regelbunden dialog, följa upp mål och göra anpassningar till nya förutsättningar	Stämmer helt

Parterna hade en mycket bra matchning av resurser och kompetens för att uppnå respektive mål och båda känner att de tjänar på partnerskapet. Själva arbetsmetoderna inom partnerskapet var inte helt klara från början, eftersom typen av samarbete var nytt men det kunde lösas tillsammans. Hos Stora Enso och UNDP är samarbetet spritt på hemsidor och i interna dokument. Ett starkt stöd av ledningen fanns redan i tidigt skede.

En minimal risk om negativ publicitet fanns i form av skador på den egna organisationen om partnern skulle missköta sig, men något sådant eller. Samarbetet är självstyrande, Stora Enso ger uppdraget men UNDP China väljer själv hur det löses och dialogen mellan parterna regelbunden. Samarbetet inleddes för ett enda projekt men blev så lyckat att det har utökats till flera projekt och fått strategisk koppling.

7.3 Processen som de studerade partnerskapen har genomgått

Den process som partnerskapen har gått genom kan sättas i relation med de fem stegen i modellen som Bryson *et al.* (2006) skapade (se figur 3 på sidan 20).

7.3.1 Holmen Skog och Svensk Våtmarksfond

De initiala villkoren för partnerskapet mellan Holmen Skog och Svensk Våtmarksfond påverkades av två starka korreler i form av personliga kontakter och ett samförstånd mellan organisationerna om problemets omfattning och lösning.

Stegen process och struktur/styrning inleddes med en överenskommelse om ett formellt samarbete. Holmen tog en ledande roll och skulle själv styra mängden resurser till projekten och utformning av dem. Målen sattes inledningsvis, men fler växte också fram med tiden och nya delmål sätts löpande. En del internt legitimitetsbyggande krävdes för att få stöd för projektet i alla regioner.

Inga nämnvärda osäkerhetsfaktorer påverkade stegen. Samarbetet ledde till ett allmänvärde i form av rekreationsmöjligheter och de miljö fördelar som våtmarkerna medger. Som första ordningens effekter erhöles ökad legitimitet, marknadsföring och en mer utbildad och miljömedveten personalstyrka. Det är också möjligt att Holmen har dragit viktiga lärdomar av samarbetet som kan komma att underlätta liknande samarbeten i framtiden. Samarbetet har fått utstå kritik för att vara en bisyssla, men har varit överlevnadskraftigt nog att vara eftersom det ger bra resultat för relativt låga insatser.

7.3.2 Sveaskog och Världsnaturfonden

Partnerskapet mellan Sveaskog och WWF formades av initiala villkor med existerande kontaktnät och turbulens; miljödebatter och införseln av en ny skogscertifiering. Parterna var överens om att FSC skulle få ökad betydelse i framtiden och försökte få med fler på idén. Under denna period lärde parterna känna varandra och ett ömsesidigt förtroende uppstod.

Målen planerades på förhand men växte även med tiden. För att inte riskera oberoendet skulle båda parter ha självstyre. Den som var mest lämpad för varje projekt kunde driva det till största delen med den andre som stöd.

Första ordningens effekter av partnerskapet har varit bland annat en stärkt miljöbild av Sveaskog, nya marknader och investerare och ett mer hållbart skogsbruk. Andra ordningens effekter har varit att andra företag har insett värdet i FSC och certifierat sig. Tredje ordningens effekter har varit att hjälpa till att framhäva vikten av hållbarhet vilket bidrar till att förändra synen på skogsbruket. Ett allmänvärde har varit att den olagliga avverkningen görs mindre attraktiv vilket kan leda till att den minskar.

7.3.3 Stora Enso och UNDP China

Stora Ensos och UNDP Chinas samarbete ställdes inför initiala villkor präglade av turbulens, påverkan från lagar och intressenter och UN Global Compact som sammankallare. I viss mån fanns även ett sektormisslyckande, eftersom Stora Enso hade svårt att genomföra en ESIA i Kina på egen hand.

I processteget formades överenskommelser tillsammans om mål och metoder. Delmålen planerades i början. En osäkerhetsfaktor som påverkade processen var skillnader i

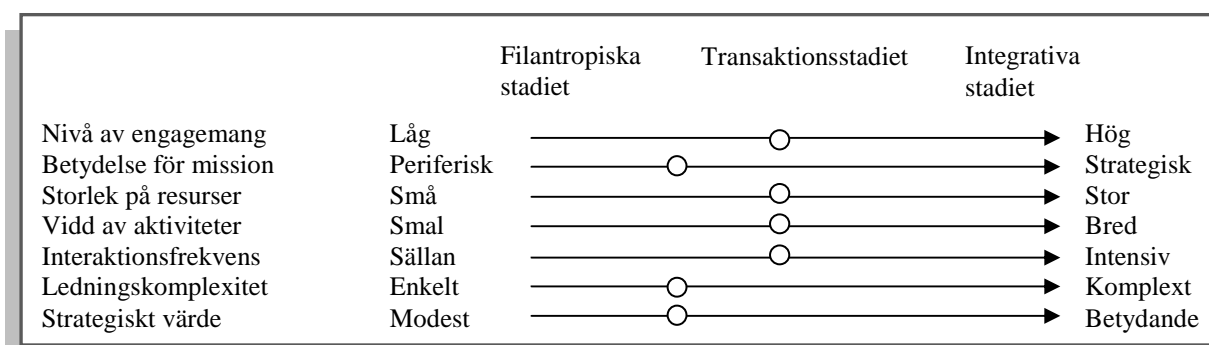
arbetsmetoder och att organisationerna var relativt nya inför partnerskap som sätt att arbeta i. Allmänvärdet av partnerskapet har varit att biodiversiteten i området har bibehållits och att idén om sociala och miljömässiga mätningar har framhävts i Kina. Första ordningens effekter av partnerskapet har varit att intressenterna har blivit nöjda med hur Stora Enso åskådliggör sitt CR-arbete och att UNDP China har fått möjlighet att påverka. Andra ordningens effekter var att samarbetet ledde till nya samarbetsprojekt och att det kunde användas av UNDP som exempel.

7.4 Stadier som de studerade partnerskapen befinner sig i

Partnerskapen i fallstudierna har passat in på Austins modell om partnerskapsstadier (se figur 4 på sidan 22). Inget av partnerskapen i fallstudierna har befunnit sig på det filantropiska stadiet. Alla tre uppstod direkt på transaktionsstadiet. Samarbetena involverade alla överföring av kompetens och gemensamt genomförda projekt. De var inte enbart begränsade till givande och mottagande av pengar.

7.4.1 Holmen skog och Svensk Våtmarksfond

Partnerskapet mellan Holmen Skog och Svensk Våtmarksfond startade på transaktionsstadiet enligt Austins modell (se figur 8). Det har pågått under en väldigt lång tid och har rört sig mot det integrativa stadiet, men befinner sig fortfarande på samma nivå.



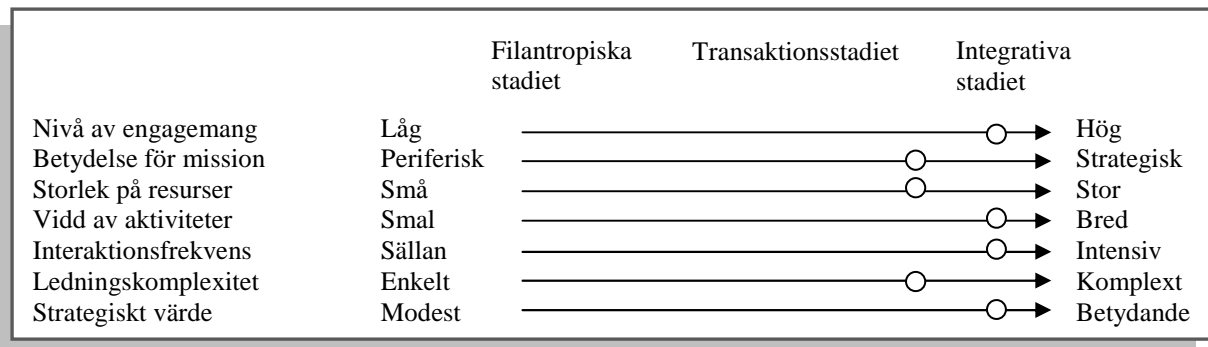
Figur 8. Holmen Skogs och Svensk Våtmarksfonds samarbete befinner sig i transaktionsstadiet.

Parterna har hittat den del av sina värderingar som överlappar varandra och fokuserar på att samarbeta inom detta område. Utbytena sker i samband med särskilda aktiviteter som har ökat i omfattning och involverar fler intressenter. Värdet har ökat med tiden genom att bli värdefull marknadsföring för företaget och genom att ta fonden några steg närmare sitt mål.

7.4.2 Sveaskog och Världsnaturfonden

Sveaskogs och Världsnaturfondens samarbete har pågått och utvecklats under en lång tid (se figur 9). Det startade på transaktionsstadiet och har kommit djupt in i det integrativa stadiet.

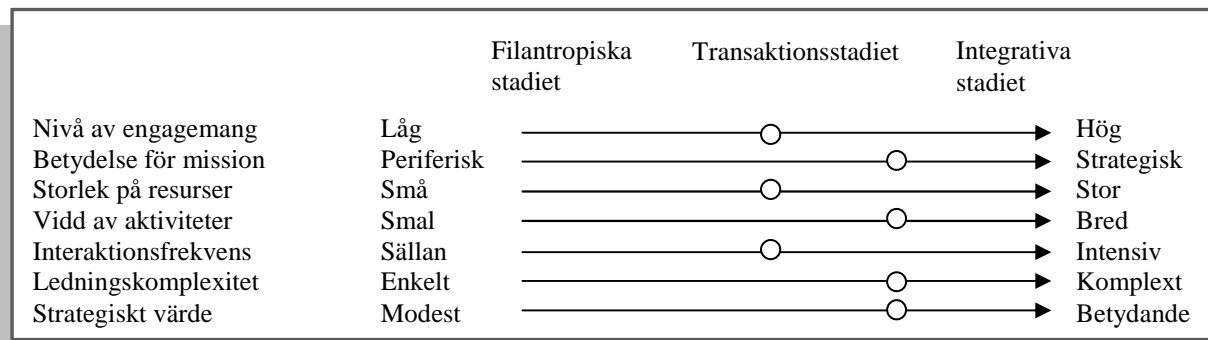
Samarbetet har fått ökad strategisk betydelse för båda parter, och är en viktig del i att nå deras organisatoriska mål. Parterna har utökat sitt engagemang i de gemensamma projekten som är av ömsesidig betydelse men som också innebär delade insatser och risker. Projekten involverar nu fler typer av aktiviteter, mer resurser och sträcker sig ofta över fleråriga tidsperioder. Projekten ändras med tiden, och deras mål skiljer sig åt till stor del.



Figur 9. Sveaskogs och Världsnaturfondens samarbete befinner sig i det integrativa stadiet.

7.4.3 Stora Enso och UNDP China

Samarbetet mellan Stora Enso och UNDP China är det yngsta av de tre fallstudierna, men det har ändå hunnit komma en lång bit in i transaktionsstadiet och nästan på övergången till ett tidigt integrativt stadium (se figur 10). Samarbetet har växt från att vara ett litet projekt med utbyte av resurser och kompetens till att ha en viktig betydelse för respektive strategi.



Figur 10. Stora Ensos och UNDP Chinas partnerskap befinner sig i transaktionsstadiet.

Samarbetet har utvecklats från att vara ett enstaka mindre projekt till flera olika projekt. Dessa är väl utvecklade, involverar mer resurser och skapar ett större värde för båda parter. Efter att fler intressenter och experter har tagits in har det strategiska värdet och ledningskomplexiteten ökat.

8 Diskussion

I detta kapitel diskuteras de upptäckter som har gjorts och om hur de empiriska observationerna förhåller sig till teorin och till tidigare studier.

8.1 Överensstämmelser med teorin

De faktorer som motiverade skogsföretag och NGOs till att ingå i partnerskap med varandra stämde delvis in på teorin. För skogsföretag var de viktigaste faktorerna att komplettera brist på egen kompetens och att få legitimitet/stärkt företagsbild. Andra viktiga faktorer var att nå nya kunder och investerare, eller att få ny kreativ input. För NGOs var de möjligheten att påverka företag och möjligheten att kunna använda partners resurser och kanaler.

Fallstudierna stämde in väldigt bra på teoriernas föreslagna faktorer som gynnar användningen av partnerskap. De flesta faktorer var uppfyllda i alla tre samarbeten, och samtliga faktorer var uppfyllda till någon grad. Inget av fallstudierna var dock av typen filantropiskt partnerskap, men ett sådant hade troligen uppfyllt långt färre faktorer.

8.2 Avvikelser från teorin

Andra intressenter än parterna själva hade ingen avgörande inverkan på organisationernas motivation för att starta upp partnerskap i fallstudierna. Intressenterna kunde i vissa fall involveras senare när samarbetet väl hade visat sig fungera. Att skogsföretag skulle vänta så länge som möjligt med att lösa sina problem stämde inte i fallstudierna. Alla tre skogsföretag arbetade proaktivt med ansvarstagande och partnerskapen kan till stor del anses vara självpåtagna. Detta kan peka på att skogsföretag som är mer positivt inställda till ansvarstagande också är de som är mer benägna till att vilja samarbeta med NGOs.

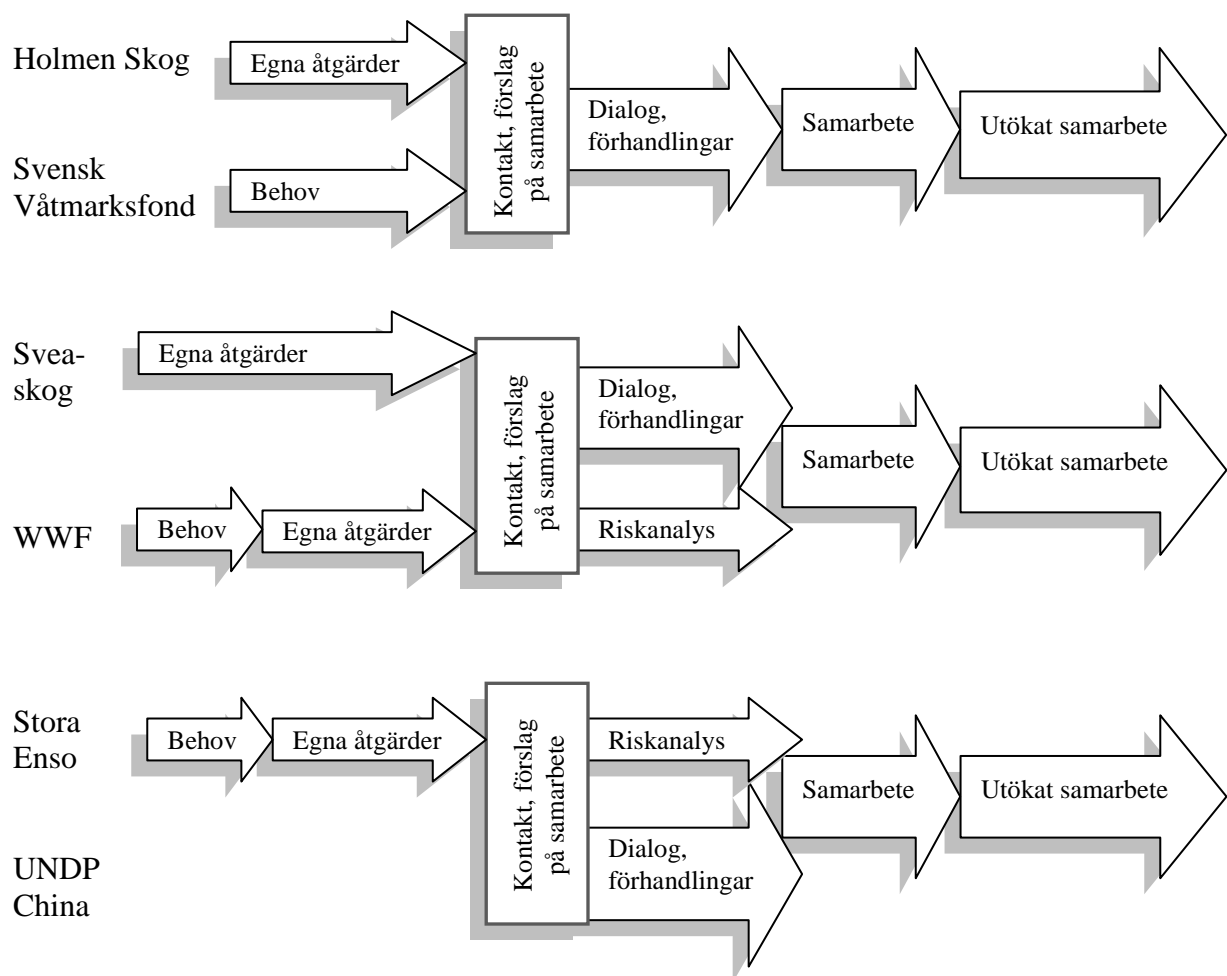
Enligt teorin kan partnerskap ge personal- och rekryteringsmässiga fördelar. Holmen Skog och Sveaskog har fått vissa öknings i personalkompetensen, men annars verkar organisationerna inte ha lagt så mycket vikt vid personalträning, ökad arbetsmoral, förbättrade rekryteringsmöjligheter och ökad arbetsplats säkerhet för att motivera sina partnerskap. Detta kan bero på att det är fördelar som är svåra att identifiera och mäta. Det skulle också kunna innebära att partnerskap underskattade till viss del och att det finns outnyttjade möjligheter.

Alla sex organisationer i fallstudierna upplevde riskerna med partnerskapen som låga. Inte en enda organisation trodde att partnerskapet skulle kunna leda till plötsliga höga kostnader, osämja med partnern eller några drastiska förändringsåtgärder i organisationen. Detta kan komma sig av att i två av fallen kände parterna varandra, och i ett fanns en trovärdig sammanfogare som hade skapat flera liknande samarbeten tidigare.

8.3 Komplettering av teorin

Processmodellen som Bryson *et al.* (2006) har tagit fram visar vilka steg som påverkar varandra och vad processen innehåller, men inte riktigt hur de förhåller sig till varandra kronologiskt. Enligt fallstudierna framstår det också som onödigt att skilja på processteget och struktur/styrning, eftersom de till stora delar är integrerade i varandra. Partnerskapsprocessen innebar i alla tre fallstudier att flera händelser överlappade eller skedde samtidigt. En del händelser var sammanlänkade och svåra att skilja från varandra. I de tre

studerade fallen finns det dock några nyckelhändelser har återkommit i alla partnerskap (se figur 11). Dessa händelser har byggt vidare på varandra och först då ett steg hade avslutats tog nästa vid.



Figur 11. Partnerskapens processer med huvudsteg i kronologisk ordning. Breda pilar symboliserar gemensamma aktiviteter och smala pilar symboliserar enskilda aktiviteter.

Stegen liknar de fem som identifierades av Waddell och Brown (1997). Partnerskapen har varit långa processer där händelseförloppet har inletts med att det har funnits ett behov, främst från den ena sidan. I alla tre fall har åtgärder gjorts från en av parterna som har gett resultat men som har bedömts kunna förbättrats. Nästa steg har varit kontakten mellan organisationerna där förslaget om ett samarbete har lagts fram. Följande steg har varit en dialog om samarbetsformer och villkor. Dessa har skett genom möten och förhandlingar och har varierat från några månader till nästan två år i längd. Parallellt med dialogen har somliga organisationer gjort riskanalyser. Dessa har varierat från att vara mycket enkla funderingar till institutionaliserade bedömningsmetoder. I slutet av steget har en överenskommelse kunnat göras om längd och innehåll för partnerskapet. I alla tre fallstudier har sedan ett mindre samarbete påbörjats som har sträckt sig mellan tre och fyra år. Dessa har fungerat som testperioder där parterna har lärt känna varandra, lärt sig samarbeta och kunnat känna av hur väl samarbetet fungerar. Mot slutet av perioden har partnerskapens utfall utvärderats och bedömts som framgångsrika. Detta har underlättats av att det har funnits fysiska resultat, inte bara en förbättrad image vilket kunde ha varit svårare att mäta. Samarbetena har sedan utökats och förlängts flera gånger.

8.4 Framtida utveckling

Samarbetet mellan Holmen Skog och Svensk Våtmarksfond kommer förmodligen inte nå det integrativa stadiet inom den närmsta framtiden, eftersom det inte är strategiskt viktigt för Holmen. Detta är dock ingen nackdel, eftersom båda parter är väldigt nöjda med samarbetets omfattning och resultat. Så länge partnerskapet anses som värdeskapande för båda parter kommer det förmodligen att fortgå. Det största hotet mot samarbetet kan vara det kommande bytet av VD på Holmen Skog som kommer innebära en omvärdering av dess värde.

Sveaskog och Världsnaturfondens partnerskap kommer förmodligen fortsätta så länge båda parter tjänar på det och så länge de har liknande värderingar, eftersom det är så pass väletablerat. Det har överlevt flera lågkonjunkturer och har kunnat anpassas till förändringarna i samhällets fokus på olika miljöfrågor.

Stora Enso satsar på att vårda de samarbeten som de har och att anpassa dem till de behov som de möter istället för att skapa fler. Detta gör att samarbetet har goda chanser till att fortsätta. Om Stora Enso och UNDP vill och behöver, så kommer därför detta partnerskap ges möjligheter till att utvecklas ännu mer och bli fullständigt integrativt.

Eftersom partnerskap mellan sektorer blir en allt vanligare arbetsmetod kommer det förmodligen bildas fler nätverk som UN Global Compact i framtiden, vars syfte är att sammanfoga parterna och minska riskerna. Detta är särskilt viktigt när det gäller multinationella företag som verkar i låginkomstländer, eftersom kunskapen om lokala NGOs kan vara låg. Dessa organisationer kan dock sitta på viktig kunskap om lokala villkor och hur lösningarna kan anpassas efter dessa. De kan också ses som mer legitima på platsen om de är kända av lokalbefolkningen.

9 Slutsatser

I detta kapitel ges en syntes, byggd på analysen av det empiriska materialet. Kapitlet är strukturerat för att ge en återkoppling till de tre forskningsfrågorna och använder fallstudierna som exempel för att besvara dem. Kapitlet avslutas med kommentarer av mer allmän karaktär.

9.1 Hur organisationer motiverar behovet av partnerskap

I fallstudierna framställdes två faktorer för skogsföretag och två andra faktorer för NGOs som särskilt motiverande för behovet av partnerskap mellan dem. Företagen såg främst till möjligheten att kunna exponera sitt CR-arbete för att få ökad legitimitet för det, vilket skulle kunna förbättra den externa bilden av företaget och dess produkter/tjänster. Vidare såg företagen att ett partnerskap med en NGO skulle kunna hjälpa dem med att tillgodose deras behov av en särskild kompetens.

De ickevinstdrivna organisationerna i fallstudierna motiverade främst sitt behov av partnerskap med att det är en god möjlighet till att förändra företagen inifrån. Genom den metoden kunde företagen göras mer hänsynstagande och miljömässigt/socialt medvetna. Den andra faktorn för NGOs var att få tillgång till mer resurser för att uppnå sina mål, vilket kan ske genom att driva gemensamma projekt.

Om skogsföretag identifierar ett nutida eller framtida behov av kompetens inom CR-frågor eller en stärkt miljöbild, så kan partnerskap med en NGO vara en metod att överväga. De flesta NGOs bör ha användning av en ökad tillgång på resurser, och i stort sett alla NGOs vill ha möjlighet att påverka företag. Därför borde alla NGOs som kan tänka sig att samarbeta med vinstdrivna organisationer överväga partnerskap.

En möjlig startpunkt för organisationer som kan tänka sig att ingå i partnerskap är att identifiera potentiella samarbetspartners. Dessa bör förfoga över rätt kompetens, resurser och/eller kanaler, hysa värderingar som överlappar organisationens egna och vara öppna för samarbeten. Efter att möjliga organisationer har identifierats kan kontaktytor skapas mellan organisationerna, exempelvis genom personliga möten. Om organisationerna kommer överens kan ett mindre, filantropiskt samarbete skapas för att känna av hur organisationerna samverkar.

9.2 Hur partnerskap uppkommer och etableras

Samtliga studerade partnerskap har inletts med att den ena organisationen har kontaktat den andra med ett förslag på formellt samarbete. I fallstudierna fanns sammankallare i form av enskilda personer eller organisationer som hade nyckelroller för att foga ihop parterna. För att organisationerna skulle kunna tänka sig att inleda samarbeten var konvergerande värderingar mellan dem avgörande. Villkor och former för samarbetet ägnades därefter långa diskussioner, följt av beslutstagande av högsta ledningarna för partnerskapets vara eller icke vara. Efter ledningens godkännande har partnerskapen startats på prov under ett par år för att sedan utvärderas. Sammankallare kan komma att få en ökad betydelse i framtiden för partnerskap för att minska risker och den tid som förhandlingarna tar.

Alla tre skogsföretag och två NGOs i fallstudierna är stora organisationer. Stora samarbetspartners kan vara attraktiva eftersom de innebär en lägre osäkerhet och kan ha stora möjligheter till att tillföra den egna organisationen ett värde. Eftersom de är mer välkända kan det vara lättare att få reda på deras attityder i olika frågor, tidigare agerande, om de håller vad de lovar, hur bra ledningen sköts och annat. Människor känner ofta till vad dessa organisationer har för värderingar och vad deras logotyp står för. Stora organisationer kan dock vara kräsna i val av partners och ställa höga krav på samarbetsformerna.

Små samarbetspartners kan innebära ett lågt risktagande eftersom det är osannolikt att de kommer att skapa skandaler eller liknande. De genomför mindre projekt med mindre resurser och utsätts för mindre kritisk granskning än stora organisationer. Det kan vara lättare att få en intim relation med dem och att hjälpa dem att växa. Det är dock viktigt att få reda på exakt vad de står för och vilken inställning de har. Om de inte har haft tidigare samarbeten med andra organisationer kan det dock vara svårt att få reda på essentiell information om dem. De kan också ha mindre möjlighet till att skapa ett stort värde, men detta behöver inte vara fallet om parterna är väl matchade och om ett verkligt behov av samarbetet existerar.

9.3 Hur redan etablerade partnerskap utvecklas

Enligt fallstudierna framställs partnerskap inte som snabba lösningar på akuta problem. De är snarare långsiktiga metoder till förändring för att möta nutida och framtida problem. Partnerskapen har krävt mycket tid, anpassning och lärande för att komma dit de är idag. I de tre fallstudierna var två faktorer viktiga för att samarbetet skulle förlängas vid utvärderingarna: ett värde skapas för båda parter och resultatet är lätt att mäta och utvärdera.

Eftersom samarbetena kan bli långvariga kan de ställas inför många prövningar genom åren: lågkonjunkturer, negativ publicitet, byten av högsta ledningen och annat. Partnerskapets existens kan bli ifrågasatt om det inte ses som produktivt för stunden. Det är därför viktigt att kontinuerligt anpassa mål, förväntningar och arbetsmetoder.

Om viljan finns hos båda parter i ett löpande samarbete så kan resursutbyte, interaktionsnivå, vidd av projekt och integration i respektive strategi successivt utökas. Detta kan slutligen leda till att ett partnerskap blir integrativt. Det är dock inte givet att organisationer vill uppnå det sista partnerskapsstadiet. Både att gå från det filantropiska stadiet till transaktionsstadiet och därifrån till det integrativa stadiet kräver mycket tid, arbete och vilja. Förutsättningarna för att gå till det integrativa stadiet är förmodligen sällsynta, eftersom partnerskap som är integrerade i organisationernas strategi är så ovanliga. Om partnerskapet redan uppfyller sin roll på ett lägre stadium och om båda organisationerna är nöjda finns det ingen anledning till att försöka ta samarbetet till nästa nivå.

9.4 Generella erfarenheter från fallstudierna

Det är svårt att säga specifikt vad som kännetecknar partnerskap mellan just skogsindustrier och NGOs eftersom ingen jämförelse med andra branscher gjordes i denna studie. Ett antagande är dock att skogsindustrin innebär en ökad risk för negativ publicitet. Detta eftersom granskningen är hårdare än för många andra branscher och eftersom alla former av skogsbruk riskerar att uppfattas som negativt av någon. Det verkar även idag vara mest fokus på miljöfrågor inom skogsbranschen, även fast företagen har stor social påverkan, till exempel i flera låginkomstländer. Det är möjligt att NGOs helst väljer att samarbeta med företag som

redan arbetar med ansvarstagande eftersom de redan är medvetna om att det är viktigt. Detta trots att det borde finnas mer att uppnå i företag som ännu inte arbetar med ansvarstagande.

Stora delar av organisationernas lärdomar om sina partnerskap är tyst kunskap, som inte är nedskriven. Om de personer som har varit inblandade i uppkomst och utveckling av partnerskapen försvinner så kan organisationerna gå miste om kunskapen. Samarbetet mellan organisationerna kommer förmodligen inte att ta skada av detta utan kan fortskrida som tidigare. Detta eftersom samarbetet sedan länge kan ha väl inarbetade arbetsrutiner. Den kunskap som riskerar att gå förlorad är istället lärdomar som har dragits om hur partnerskapen startades och om hur de förhandlades fram. Särskilt problematiskt kan det bli i de organisationer där få nyckelpersoner har haft stor betydelse för uppstartande och varit drivande i partnerskap som har pågått väldigt länge. Om processen inte har dokumenterats riskerar organisationerna att få göra om allt arbete inför framtida samarbeten.

Att gå miste om lärdomarna skulle kunna undvikas genom att organisationerna uppmuntrar till fler studier av sina partnerskap, där varje steg undersöks i detalj och nyckelhändelser identifieras. Stora Ensos och UNDP:s partnerskap har studerats ett par gånger tidigare, men fokus har legat på vad som har uppnåtts snarare än vilka lärdomar som kan dras om processen.

Partnerskapen i denna studie har varit medel, inte mål i sig. Samarbeten mellan företag och NGOs är en arbetsmetod och har som alla andra metoder fördelar och nackdelar. För att ens överväga ett samarbete med en annan sektor måste det finnas ett tydligt syfte, annars finns det förmodligen mer konventionella lösningar att tillgå. De studerade partnerskapen är lösningar på företeelser som inte har uppmärksammats som problem tidigare, och som därför inte har krävt åtgärder.

Epilog

Detta avslutande kapitel ger synpunkter på studien, uppmärksammar några svagheter och ger uppslag för fortsatta studier.

Kommentarer till studien

I startskedet av denna studie betraktades partnerskap som något med väldigt fasta beståndsdelar och tydliga steg. I efterhand kan konstateras att utgångspunkten för studien borde valts bättre. Det visade sig vara mycket svårt att studera isolerade steg i partnerskapsprocessen. Stegen är starkt kopplade till varandra och överlappar delvis, dessutom sker vissa händelser spontant. Med denna kunskap kunde forskningsfrågorna ha utformats annorlunda.

Det fanns under studiens gång vissa utmaningar med att få tag på rätt personer till intervjuerna. När insatta personer väl ställde upp på att svara på frågor gick det däremot väldigt bra. Mycket intressant information kom fram och sammantaget fungerade djupintervjuer som metodval över förväntan. Intervjuer är dock hantverk som kräver mängder av träning och vissa frågor var något oklart formulerade eller resulterade i väldigt korta svar. Det skulle därför gå att förbättra både intervjuguiden och själva genomförandet.

En sannolik nackdel till följd av metodvalet är att fördelarna överdrivs och nackdelarna underdrivs eller ignoreras. Effekten kan bero på att organisationerna gärna vill marknadsföra sina samarbeten och inte har något att vinna på att uppmärksamma svaga punkter. Det är väldigt svårt att studera partnerskap utan att organisationernas partiskhet påverkar.

Med samma utgångspunkt, metod och teori så skulle förmodligen ett liknande resultat kunna erhållas om studien reproducerades av någon annan. Resultatet kan ha påverkats av att alla skogsföretag i studien var relativt stora, vilket bör tas i beaktande. Det är möjligt att mindre skogsorganisationer har andra motiv, processer och förutsättningar för partnerskap och att de även ser andra risker. Studiens bearbetningar av motivationsfaktorer och främjande faktorer skulle kunna utvecklas och tydliggöras bättre så att de lättare kan studeras och jämföras mellan olika fall.

Förslag på fortsatta studier

Det skulle vara intressant att se en studie över misslyckade eller avvecklade partnerskap mellan företag och NGO. Det finns mycket få fallstudier gjorda om detta, vilket förmodligen beror delvis på att organisationer inte är intresserade av att medverka i en sådan studie. Att sprida information om ett misslyckande kan eventuellt ses som något som kan skada organisationen. Detta skulle dock kunna bidra till att öka förståelsen om partnerskap ytterligare och identifiera vad som bör undvikas.

Ett alternativ är att studera ett enda fall mycket mer detaljerat. Exempelvis kan studien gå in djupare på individ- eller gruppnivå, detaljer om utbyten mellan organisationerna och projekt inom partnerskapet, vilken inverkan olika steg har på varandra och liknande.

Ett annat alternativ kan vara att göra en liknande studie mellan NGOs och en annan bransch än skogsindustrin. Studien skulle kunna belysa skillnader och likheter med denna. Detta skulle kunna göra slutsatserna mer generaliserbara. Eftersom fallstudierna i detta arbete har skilt sig ganska stort från varandra, skulle det också kunna vara intressant att genomföra en kvantitativ studie i form av kortare intervjuer eller enkätundersökningar. Med stöd av ett större antal observationer av partnerorganisationer kan resultatet gå att generalisera bättre. Ett system för att låta respondenten rangordna faktorerna efter upplevd betydelse skulle möjligen kunna ge en intressant bild. En liknande teoretisk referensram eller en vidareutveckling av den skulle med fördel kunna användas.

Det skulle också vara möjligt att byta till regeringars eller myndigheters perspektiv som utgångspunkt för att studera partnerskap. Hur ställer de sig till en minskad roll för att lösa problem i samhället? Tror de på partnerskap mellan sektorer och kan de tänka sig att ge stöd till dem? Skulle regeringars stöd till partnerskap kunna vara en hållbar lösning i CR-frågor?

Bibliografi

Litteratur

- Austin, J. E., 2000. *The Collaboration Challenge: How Nonprofits and Businesses Succeed Through Strategic Alliances*, Jossey-Bass, San Francisco (ISBN 0-7879-5220-6)
- Bell, J., 2005. *Doing your research project: a guide for first-time researchers in education, health and social science*, fjärde upplagan, Open University Press, Berkshire (ISBN-10 0335 21504 1, ISBN-13 978 0335 21504 1)
- Berger, I. H., Cunningham, P.H. & Drumwright, M.E., 2004. Social Alliances: Company/Non-profit Collaboration, *California Management Review* 2004:47, nr. 1, sid. 58-90
- Bryson, J.M., Crosby, B.C. & Middleton Stone, M., 2006. The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature, *Public Administration Review* 2006 special issue, sid. 44-55
- Carroll, A.B., 1979. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, *The Academy of Management Review*, 1979:4, nr. 4, sid. 497-505
- Clarke, A., 2007. *Furthering Collaborative Strategic Management Theory: Process Model and Factors per Phase*, Sprott Letters April 2007, Sprott Research Program, Sprott School of Business, Carlton University
- Dahlsrud, A., 2006. How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*
- Elkington, J., 1998. *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, New Society Publishers, Oxford (ISBN-10 0865 71392 8, ISBN-13 978 0865 71392 5)
- Elsig, M. & Amalric, F., 2008. Business and Public-Private Partnerships for Sustainability: Beyond Corporate Responsibility? *Global Society* 2008:22, nr. 3, sid. 387-404
- Frankental, P., 2001. Corporate social responsibility – A PR invention? *Corporate Communications: An International Journal* 2001:6, nr. 1, sid. 18-23
- Frithiof, M. & Mossberg, A., 2006. *NGO-Business Partnerships – A Strategic Way of Performing Corporate Social Responsibility?* Stockholm School of Economics, Centre for Public Management, <http://arc.hhs.se/download.aspx?MediumId=226>
- Googins, B. K. & Rochlin, S. A., 2000. Creating the Partnership Society: Understanding the Rhetoric and Reality of Cross-Sectoral Partnerships, *Business and Society Review* 2000:105, nr. 1, sid. 127-144
- Hess, T. W., 2002. The Next Wave of Corporate Community Involvement: Corporate Social Initiatives, *Management Review* 2002:44, nr. 2, sid. 110-125
- Hood, J. N., Logsdon, J. M. & Thompson, J. K., 1993. Collaboration for Social Problem-solving: A Process Model, *Business Society* 1993:32, sid. 1-17
- Karliner, J., 1997. *The Corporate Planet: Ecology and Politics in the Age of Globalization*, Sierra Club, USA (ISBN 0-87156-434-3)
- Ketola, T., 2009. Corporate Responsibility for Individual, Cultural and Biodiversity, *Management of Environmental Quality* 20:3, special issue
- Kokko, S. & Mark-Herbert, C., 2009. *Public-private partnerships in corporate management – A case study of Stora Enso*, Corporate Responsibility Research Conference 2009
- Kvale, S., 1997. *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur, Lund (ISBN 91-44-00185-1)
- Kylén, J. A., 2004. *Att få svar*, Bonnier Utbildning AB, Stockholm (ISBN 91-622-6577-6)

- Laufer, W. S., 2003. Social Accountability and Corporate Greenwashing, *Journal of Business Ethics* 2003:43, nr. 3, sid. 253-261.
- Lindfelt, L., 2006, Making Sense of Business Ethics – About not Walking the Talk, *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies* 2006:11, nr. 1, sid. 10-16
- Mikkilä, M. & Toppinen, A., 2008. Corporate responsibility reporting by large pulp and paper companies, *Forest Policy and Economics* 2008:10, sid. 500-506
- Mutch, N. & Aitken, R., 2009. Being fair and being seen to be fair: Corporate reputation and CSR partnerships, *Australasian Marketing Journal* 2009:17, utgåva 2, sid. 92-98
- Nijhof, A., de Bruijn, T. & Honders, H., 2008. Partnerships for corporate social responsibility: A review of concepts and strategic options, *Management Decision* 2008:46, nr. 1, sid. 152-167
- Nijhof, A., Jonker, J. & van Pijkeren, M., 2004. Looking through the eyes of other: Assessing mutual expectations and experiences in order to shape dialogue and collaboration between businesses and NGOs with respect to CSR, *Making a Difference, The Dutch National Research Program on Corporate Social Responsibility 2003-2004*, sid. 147-166
- Panwar, R. & Hansen, E., 2008. Corporate social responsibility in forestry, *Unasylva* 2008:59, nr. 230, sid. 45-48
- Peloza, J. & Falkenberg, L., 2009. The Role of Collaboration in Achieving Corporate Social Responsibility Objectives, *California Management Review* 2009:51, utgåva 3, sid. 95-113
- Reed, A.M. & Reed, D., 2009. Partnerships for Development: Four Models of Business Involvement, *Journal of Business Ethics* 2009:90, sid. 3-37
- Rondinelli, D.A. & London, T., 2003. How Corporations and Environmental Groups Cooperate: Assessing Cross-Sector Alliances and Collaborations, *The Academy of Management Executive* 2003:17, nr. 1, sid. 61-76
- Ruggie, J., 2008. Protect, Respect and Remedy: Report of the Special Representative of the United Nations Secretary-General on the issue of human rights and transnational corporations and other business enterprises, *Innovations Spring-2008*, UN
- Scherr, S. J., White, A. & Kaimowitz, D., 2004. *A New Agenda for Forest Conservation and Poverty Reduction: Making Markets Work for Low-Income Producers*, Forest Trends, Washington DC (ISBN 0-9713606-6-9)
- Seitanidi, M. M. & Crane, A., 2009. Implementing CSR Through Partnerships: Understanding the Selection, Design and Institutionalization of Nonprofit-Business Partnerships, *Journal of Business Ethics* 2009:85, sid. 413-429
- Stubbs, P., 2003. *International Non-State Actors and Social Development Policy*, Globalism and Social Policy Programme, Policy Brief no. 4, University of Sheffield, Sheffield
- Trist, E., 1983. Referent Organizations and the Development of Inter-Organizational Domains, *Human Relations* 1983:36, sid. 269-284
- Utting, P., 2005. Corporate responsibility and the movement of business, *Development in Practice* 2005:15, nr. 3-4, sid. 375-388
- Vidal, N. G. & Kozak, R. A., 2008. The recent evolution of corporate responsibility practice in the forestry sector, *International Forestry Review* 2008:10, nr. 1, sid. 1-13
- Waddell, S. & Brown, L. D., 1997. Fostering Intersectoral Partnering: A Guide to Promoting Cooperation Among Governments, Business, and Civil Society Actors, *IDR Reports* 1997:13, nr. 3, sid. 1-26
- Waddock, S. A., 1989. Understanding Social Partnerships: An Evolutionary Model of Partnership Organizations, *Administration Society* 1989:21, nr. 1, sid. 78-100

Warhurst, A., 2005. Future roles of business in society: the expanding boundaries of corporate responsibility and a compelling case for partnership, *Futures – The journal of policy, planning and futures studies* 2005:37, nr. 2-3, sid. 151-168

Organisationspublikationer

Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO), 2006. *Global Forest Resource Assessment 2005. Progress towards sustainable forest management*. FAO Forestry Paper 147. FAO, Rom,
<http://www.fao.org/docrep/008/a0400e/a0400e00.htm>

United Nations Development Programme, 2009.

1. *RFP for the provision of conducting an Integrated Environmental and Social Impact Analysis under UNDP-Stora Enso Guangxi forest and industrial project*,
http://webapp3-docs.undp.org/procurement_notices/notice_doc_4356_803052847.pdf

United Nations Global Compact, 2007.

1. *An Inspirational Guide to Implementing the Global Compact*,
http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/Inspirational_Guide.pdf
2. *Joining Forces for Change: Demonstrating Innovation and Impact Through Un-business Partnerships*,
http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/Joining_forces_for_change.pdf

Världsnaturfonden WWF & Sveaskog AB, 2009. *Partnerskap för levande skogar*.

http://www.wwf.se/source.php/1242419/Partnerskap_för_levande_skogar_SVE.pdf

Internet

Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO), 2003, <http://www.fao.org>

1. *World Forestry Congress calls for harmonizing needs of people and planet*, 2009-08-15,
<http://www.fao.org/english/newsroom/news/2003/22859-en.html>

Holmen, 2009, <http://www.holmen.se>

1. *Koncernen*, 2009-10-16,
<http://www.holmen.se/main.aspx?ID=33f5e75a-1b41-4351-b336-efcb5ca5f236>
2. *Holmen 400 år*, 2009-10-16,
<http://www.holmen.se/main.aspx?ID=d0bfec84-f6fb-4428-8bcf-940cc15391a8>
3. *Holmen i korthet*, 2009-10-16,
<http://www.holmen.se/main.aspx?ID=acdf412e-301a-4399-bd66-9a92b59dcbe5>
4. *Detta är Holmen*, 2009-10-22,
<http://www.holmen.com/main.aspx?ID=5af8661a-12d7-4053-837e-2cbad6ba144d>

Sveaskog, 2009, <http://www.sveaskog.se>

1. *Skogsinnehav*, 2009-10-16,
<http://www.sveaskog.se/Om-Sveaskog/Skogsinnehav/>
2. *Historia*, 2009-10-16,
<http://sveaskog.se/sv/Om-Sveaskog/Var-verksamhet/Historia/>
3. *Företagsfakta 2008*, 2009-10-16,
<http://sveaskog.se/sv/Om-Sveaskog/Var-verksamhet/Foretagsfakta-2008/>

4. *Partnerskap för en levande skog*, 2009-10-19,
<http://sveaskog.se/sv/Om-Sveaskog/Var-verksamhet/Sponsring-och-samarbeten/WWF/>
5. *Forum Sveaskog – Vår företagstidning*, 2009-11-04,
<http://www.sveaskog.se/Press-och-nyheter/Forum-Sveaskog---var-foretagstidning/>

Svensk Våtmarksfond, 2009, <http://www.vatmarksfonden.com>

1. *Vad är Svensk Våtmarksfond?* 2009-10-16,
<http://www.vatmarksfonden.com/content.asp?ArticleID=227670&CategoryID=7412&ArticleOutputTemplateID=541&ArticleStateID=2>
2. *Vad är en våtmark?* 2009-10-19,
<http://www.vatmarksfonden.com/content.asp?ArticleID=227683&CategoryID=7410&ArticleOutputTemplateID=541&ArticleStateID=2>
3. *Vad gör fonden?* 2009-10-19,
<http://www.vatmarksfonden.com/content.asp?ArticleID=227672&CategoryID=7412&ArticleOutputTemplateID=541&ArticleStateID=2>
4. *Objekt*, 2009-10-22,
<http://www.vatmarksfonden.com/content.asp?ArticleID=227673&CategoryID=7412&ArticleOutputTemplateID=541&ArticleStateID=2>

Stora Enso, 2009, <http://www.storaenso.com>

1. *Stora Enso history*, 2009-10-16,
http://81.209.16.116/WebRoot/503425/History_timeline.aspx?id=503429
2. *Stora Enso in brief*, 2009-10-16,
<http://www.storaenso.com/about-us/stora-enso-in-brief/Pages/stora-enso-in-brief.aspx>

United Nations Development Programme (UNDP), 2009, <http://www.undp.org>

1. *A world of development experience*, 2009-10-16,
<http://www.undp.org/about/>
2. *Bringing China a world of development experience*, 2009-10-19,
<http://www.undp.org.cn/>
3. *Our organization*, 2009-11-13,
<http://www.undp.org.cn/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=2&topic=12&catid=10>

United Nations Global Compact (UN Global Compact), 2009,
<http://www.unglobalcompact.org>

1. *Overview of the UN Global Compact*, 2009-11-10,
<http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/>

Världsnaturfonden WWF, 2009, <http://www.wwf.se>

1. *Frågor och svar om WWF*, 2009-10-23,
<http://www.wwf.se/om-wwf/organisation/sverige/1157246-fragor-och-svar-om-varldsnaturfonden-wwf>

Personliga kontakter

Ola Kårén

Skötsel- och miljöchef på stab skogsvård, Holmen Skog
Intervjuad via telefon, 2009-10-05

Olof Johansson

Miljöchef på Sveaskog
Intervjuad via telefon, 2009-10-13

Carl von Essen

Generalsekreterare på Svensk Våtmarksfond
Intervjuad via e-post, 2009-10-29

Siv Persson

Kontakt för Världsnaturfonden WWF:s företagssamarbeten
Intervjuad via telefon, 2009-11-02

Mikko Välimaa

Chef för arbetshälsa och säkerhet, HR-tjänster, Stora Enso Oyj
Intervjuad via e-post, 2009-11-09

Bilaga 1: Intervjuguide

Börja med väldigt öppna frågor, smala sedan av. Validera genom att vända på frågorna och be om förtydliganden. Fokusera på att få fram svar på forskningsfrågorna och på att undersöka teorierna. Ställ även frågor som uppkommer under intervjun.

1. Berätta vad arbetet går ut på.
2. Tala om vad intervjun ska användas till.
3. Fråga om personen tillåter att samtalet spelas in.
4. Be personen presentera sig och påbörja intervjun.

Forskningsfrågor	Intervjufrågor	Förslag på följdfrågor
Hur motiverar organisationer att partnerskap med en annan sektor behövs?	Kan du berätta lite kort vad ert samarbete med [partnerorganisationen] handlar om?	Huvudproblemet var alltså... Vilka berördes av problemet? Vad var det ni ville uppnå? Hur ser du på CSR?
	Vad bedömde ni att ett partnerskap kunde hjälpa till att uppnå?	Hade ni försökt lösa problemet på andra sätt?
	Såg ni några risker med att gå in i partnerskapet?	Har det funnits några konflikter? Kunde ni lösa dem?
	Vilka förutsättningar tror du var de viktigaste för att samarbetet blev av?	Kan du tänka på några andra faktorer som var viktiga för partnerskapet (trender eller annat)?
Hur uppkommer och etableras partnerskap mellan skogsföretag och NGOs?	Kan du berätta hur partnerskapet startade?	Hur stort var behovet av partnerskapet? Hade ni god förståelse för problemet/behovet? Vilken roll hade du?
	Vad var det som gjorde att det blev just [partnerorganisationen] som ni startade ett samarbete med?	Hur fördes ni ihop, fanns det någon personlig kontakt eller tidigare samarbete? Vad såg partnern för värde i samarbetet/hur berördes partnern av problemet? Vad kunde partnern tillföra er? Hur kommunicerade ni i början?
	Vad var det som gjorde att partnern passade ihop med er?	Kunde ni lita på partnern? Uppfattade ni partnern som trovärdig? Hur stämde era värderingar och mål ihop? Hade ni samma uppfattning om vad som skulle göras i samarbetet? Tror du att båda parter fick ut lika mycket av samarbetet?
	Hade ni stöd från högsta ledningen för partnerskapet?	Fanns det stöd i övriga organisationen? Hur känt är partnerskapet och syftet i organisationen?
	Påverkade några andra intressenter att samarbetet blev av?	Hade nutida/framtida lagar någon inverkan? För ni dialog med intressenter?
Hur utvecklas redan etablerade partnerskap mellan skogsföretag och NGOs?	Hur leds partnerskapet?	Vem bestämmer över projekten?
	Vilket perspektiv har ni på partnerskapet?	Kort/långt? Kunde det förlängas?

5. Berätta att jag har fått svar på alla mina frågor.
6. Fråga om personen har något att tillägga.
7. Berätta att jag skriver ned intervjun och skickar den via e-post för validering.
8. Tacka för tiden.

Pris: 100:- (exkl moms)

Tryck: SLU, Institutionen för ekonomi, Uppsala 2010.

Distribution:

Sveriges lantbruksuniversitet
Institutionen för ekonomi
Box 7013
750 07 Uppsala
Tel 018-67 1000

Swedish University of Agricultural Sciences
Department of Economics
P.O. Box 7013
SE-750 07 Uppsala, Sweden
Fax + 46 18 673502