

# Mål og strategi for samfunnsansvar

Tilfellet Falconbridge/Xstrata/Glencore i Kristiansand

**Merete Johansen**  
**og**  
**Benedicte M. Jonassen**

## **Veiledere**

Stein Kristiansen og Stina Torjesen

*Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet innestår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.*

Universitetet i Agder, 2015

Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap  
Institutt for økonomi/Handelshøyskolen i Kristiansand

## **Forord**

Denne masteroppgaven er skrevet som en avsluttende del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen i Kristiansand, Universitetet i Agder. Oppgaven er skrevet innen fordypningene *økonomistyring og prosjektledelse* og *finansiell økonomi*, og utgjør 30 studiepoeng.

Temaet for oppgaven er: ”Bedrifters mål og strategi med samfunnsansvar”.

Vi ønsker å takke våre veiledere ved Universitetet i Agder, Stein Kristiansen og Stina Torjesen for innspill og gode råd underveis. Videre ønsker vi å takke Harald Eik, kvalitetssjef ved Glencore Nikkelverk som har hjulpet oss med å henvise til representative informanter, samt vist engasjement ovenfor vårt prosjekt. En stor takk skal også rettes til informantene ved Nikkelverket som tok seg tid til å stille opp til intervju og har kommet med nyttige innspill underveis i vårt prosjekt.

Merete Johansen & Benedicte Mørch Jonassen

Kristiansand, 2. juni 2015

## Sammendrag

Oppgavens hensikt er å øke vår faglige forståelse og gi innsikt i bedrifters mål og strategi for samfunnsansvar.

Verden står ovenfor store miljøforandringer, og jordens bæreevne ble overskredet for flere tiår siden. Dette har skapt stor debatt rundt hva bedrifter kan gjøre for å være med på å snu en slik trend. Bedrifter blir i større grad enn tidligere holdt ansvarlig for sosiale- og miljømessige konsekvenser knyttet til deres produksjon og handlingsmønster, og som en konsekvens av dette har begrepet samfunnsansvar fått en sentral rolle hos flere selskaper. Det finnes ulike forklaringer på hvorfor en bedrift engasjerer seg i arbeid omkring samfunnsansvar. Enkelte vektlegger samfunnsansvar som et etisk virkemiddel for å oppnå legitimitet, andre har dette som et strategisk verktøy for økt verdiskapning og innovasjon.

I denne oppgaven har vi foretatt et kvalitativ studie av en bedrifts mål og strategi for samfunnsansvar. Casebedriften er Nikkelverket Glencore i Kristiansand, et raffineringsverk underlagt tre ulike konsern de siste ti årene.

På grunnlag av dette er følgende problemstilling utarbeidet:

### **”Hvilke faktorer påvirker Nikkelverkets strategi for samfunnsansvar?”**

Det viser seg å foreligge en klar utvikling av Nikkelverkets tilnærming til samfunnsansvar. Fra å være ansett som noe helt nødvendig for å opprettholde deres legitimitet under tiden med Falconbridge som eier, til å bli integrert som et strategisk verdiskapende verktøy som følge av oppkjøpet fra Xstrata i 2006. Et nytt eierskifte til Glencore plc viser til en ny eier hvor samfunnsansvar står sentralt, men mangler sterk strategisk forankring i konsernets kjernevirksomhet. Til tross for dette har Nikkelverket videreført deres strategi som ble utviklet med Xstrata som eier, hvor samfunnsansvar er strategisk forankret i bedriftens drift, verdier og visjoner. Den strategiske tilnærmingen baseres på det mål om å skape delte verdier, hvilket skal skape gjensidig suksess mellom bedrift og samfunn. De empiriske funnene viser at Nikkelverket legger ned mye arbeid i å analysere hvilke samfunnsmessige utfordringer som kan relateres til deres drift, og dermed ta del av Nikkelverkets profitt- og konkurransestrategi samtidig som det tilfører verdifulle bidrag til samfunnet. Drivkreftene bak denne utviklingen viser seg å ha endret seg fra å være interessenter som myndigheter og lokalsamfunn, til å være eierne sammen med ledelsen i Nikkelverket.

# INNHOLDSFORTEGNELSE

<b>Forord .....</b>	<b>I</b>
<b>Sammendrag.....</b>	<b>II</b>
<b>KAPITTEL 1 INTRODUKSJON.....</b>	<b>1</b>
1.1 Innledning .....	1
1.2 Oppgavens formål og problemstilling .....	2
1.3 Kapitteloversikt.....	3
1.4 Begrepsforklaring .....	4
<b>KAPITTEL 2 PRESENTASJON AV NIKKELVERKET.....</b>	<b>5</b>
2.1 Nikkelverket.....	5
2.1.1 Falconbridge .....	5
2.1.2 Xstrata .....	7
2.1.3 Glencore.....	7
<b>KAPITTEL 3 SAMFUNNSANSVAR .....</b>	<b>8</b>
3.1 Utviklingen av samfunnsansvar.....	8
3.2 Definisjoner av samfunnsansvar .....	10
3.3 Samfunnsansvar i dag .....	11
3.4 Kritikk mot samfunnsansvar .....	14
3.5 Oppsummering.....	15
<b>KAPITTEL 4 TEORETISK RAMMEVERK.....</b>	<b>16</b>
4.1 Strategisk vs. normativ tilnærming.....	17
4.1.1 Normativt perspektiv .....	17
4.1.2 Strategisk perspektiv .....	18
4.2 Delte verdier.....	18
4.3 Ni verdiskapende strategier.....	25
4.4 Corporate sustainability .....	29
4.4.1 Bærekraftig utvikling .....	29
4.4.2 Corporate sustainability og samfunnsansvar .....	31
4.5 Oppsummering.....	33
<b>KAPITTEL 5.0 METODE .....</b>	<b>35</b>
5.1 Valg av metodisk tilnærming.....	35
5.1.2 Case-studie .....	36
5.2 Den kvalitative fremgangsmåten .....	37
5.2.1 Dokumentanalyse.....	38

5.2.2 Intervju .....	39
5.2.2.1 Utvalg .....	39
5.2.2.2 Henvendelse til informantene .....	40
5.2.2.3 Utarbeidelse av intervjuguide .....	40
5.2.2.4 Gjennomføring av intervjuet .....	41
5.3 Analyse av intervjudata .....	41
5.4 Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet .....	42
5.4.1 Troverdighet .....	42
5.4.2 Bekreftbarhet .....	43
5.4.3 Overførbarhet .....	44
5.5 Etiske utfordringer .....	44
<b>KAPITTEL 6 EMPIRISKE FUNN OG ANALYSE .....</b>	<b>46</b>
6.1 Hvem stiller forventninger? .....	46
6.1.1 Falconbridge .....	46
6.1.2 Xstrata .....	48
6.1.3 Glencore .....	50
6.1.4 Analyse av Nikkelverkets spesifisering av miljøforbedrende tiltak .....	52
6.1.5 Oppsummering .....	56
6.2 Hvordan har Nikkelverket svart til eiers forventninger til samfunnsansvar? .....	57
6.2.1 Falconbridge .....	57
6.2.2 Xstrata .....	58
6.2.3 Glencore .....	64
6.2.4 Analyse av hvordan Nikkelverket har svart til eiernes forventninger .....	65
6.2.5 Oppsummering .....	69
6.3 Verdiskapende strategier .....	70
6.3.1 Falconbridge .....	70
6.3.2 Xstrata .....	71
6.3.3 Glencore .....	75
6.3.4 Analyse av hvilke verdiskapende strategier som er tatt i bruk .....	79
6.3.5 Oppsummering .....	85
<b>KAPITTEL 7 OPPSUMMERING OG KONKLUSJON .....</b>	<b>86</b>
7.1 Oppsummering .....	86
7.2 Konklusjon .....	89
7.3 Refleksjon og videre arbeid .....	90
<b>KILDEHENVISNINGER .....</b>	<b>91</b>
<b>VEDLEGG .....</b>	<b>98</b>
Vedlegg 1- Intervjuguide .....	98

## FIGURER

Figur 1: <i>Inside-out</i> .....	23
Figur 2: <i>Outside-in</i> .....	24
Figur 3: Konseptet bærekraftig utvikling.....	30
Figur 4: Sammenhengen mellom 3Ps, samfunnsansvar og <i>corporate sustainability</i> .....	32
Figur 5: Sammenhengen mellom selskapets ansvar og <i>corporate sustainability</i> .....	33
Figur 6: Verdier i samspill.....	50
Figur 7: Xstrata plc- delte verdier.....	63
Figur 8: <i>Inside-out</i> - Nikkelverkets ulike dimensjoner.....	68
Figur 9: <i>Outside-in</i> - Nikkelverkets ulike dimensjoner.....	69
Figur 10: Xstrata plc sine hovedinteressenter.....	72
Figur 11: Glencore Corporate Practice (GCP).....	75

## TABELLER

Tabell 1: Forskjeller mellom tradisjonelt samfunnsansvar og delte verdier.....	20
Tabell 2: Ni verdiskapende strategier.....	26
Tabell 3: Drivere bak samfunnsansvar.....	49
Tabell 4: Strategi, tiltak, fordeler <b>Xstrata plc</b> .....	80
Tabell 5: Strategi, tiltak, fordeler, <b>Xstrata Nikkelverk AS</b> .....	82
Tabell 6: Strategi, tiltak, fordeler, <b>Glencore plc</b> .....	83
Tabell 7: Strategi, tiltak, fordeler, <b>Glencore Nikkelverk AS</b> .....	84

# KAPITTEL 1 INTRODUKSJON

## 1.1 Innledning

Økende internasjonalisering av handel og økt antall globale selskaper har satt samfunnsansvar på den internasjonale agendaen (Trygstad og Lismoen, 2008). Det har vokst frem en stadig større bevissthet rundt de negative konsekvensene et selskap kan ha på miljø. Som et resultat av dette kom Brundtlandkommisjonen med sluttrapporten ”*Vår felles framtid*”. Dette var en rapport med stor betydning for koblingen mellom samfunnsansvar og miljø. EU-kommisjonen (2002) omtaler bedrifters samfunnsansvar som et bidrag til bærekraftig utvikling, hvor det å balansere de økonomiske-, sosiale-, og miljømessige faktorene står sentralt.

Som et resultat av en slik samfunnsendring må bedrifter i større grad enn tidligere stå til ansvar for deres sosiale- og miljømessige konsekvenser knyttet til deres produksjon og handlingsmønster. Bedrifter opplever i større grad å måtte svare offentligheten på kritiske spørsmål, samt rettferdiggjøre deres posisjon i samfunnet (Midttun, 2014).

Mange mener bedrifter sammen med myndigheter er i besittelse av ressurser til å skape samfunnsansvarlig produksjon og avfallshåndtering. Dette har resultert i økt fokus omkring hva disse aktørene kan gjøre for å bidra i utviklingen av et mer bærekraftig samfunn (Ditlev-Simonsen, 2014).

En slik antagelse har resultert i stor vekst av nasjonale og internasjonale initiativ og standarder knyttet til samfunnsansvar. Norge har som et av de første land i verden utformet en helhetlig politikk for samfunnsansvar (Brekka, 2013). Stortingsmelding nr. 10 «Næringslivets samfunnsansvar i en global økonomi» presiserer følgende:

*”Lønnsomme bedrifter gir viktige bidrag til samfunnet, de skaper arbeidsplasser og bidrar til å finansiere den allmenne velferd. Samtidig finnes det mange eksempler på bedrifter som er økonomiske lønnsomme, men samtidig skader arbeidstakere og nærmiljø”* (St.meld. Nr. 10, 2008-2009).

Mange velger dermed å anse samfunnsansvar som en moderne megatrend, med hovedoppgave å bygge bro mellom næringsliv og samfunn (Midttun, 2014).

Som et resultat av dagens stadig tøffere marked, har flere næringslivsledere oppdaget samfunnsansvar som et strategisk verktøy for verdiskapning og innovasjon. Flere omtaler samfunnsansvar som et av fremtidens viktigste drivkrefter til vekst og konkurransefortrinn i

den globale økonomien (Porter og Kramer, 2011). Dette representerer en ny måte å forstå deres kunder, øke produktiviteten og oppnå en bedre forståelse av de eksterne kreftene som har en innvirkning på selskapets suksess (Porter og Kramer, 2011).

Vil det dermed være mulig å verne om miljøet samtidig som bedrifter kan benytte seg av samfunnsansvar som et verktøy for verdiskapning? På bakgrunn av dette ønsker vi å undersøke hvilke faktorer som påvirker bedrifters strategi for samfunnsansvar.

Videre i denne introduksjonen ønsker vi å presentere oppgavens formål og problemstilling.

## **1.2 Oppgavens formål og problemstilling**

Formålet med studiet er å undersøke hvilke faktorer som påvirker bedrifters mål og strategi med samfunnsansvar. Vi har valgt å undersøke dette hos Nikkelverket Glencore i Kristiansand, et raffineringsverk som anses som et av Sørlandets viktigste hjørnestensbedrifter. Valget falt på Nikkelverket med tanke på deres historie med tre ulike internasjonale eiere de siste ti årene. Samtidig er det interessant å belyse hvilken tilnærming Nikkelverket har til samfunnsansvar, og hvordan dette har endret seg med tanke på deres forurensende drift over flere tiår.

Er endringen et resultat av eksterne forventninger, eller har Nikkelverket oppdaget at samfunnsansvar kan opptre som en del av bedriftens profitt- og konkurransestrategi?

Vi ønsker å fokusere på eventuelle ulikheter hos de forskjellige konsernene, samt Nikkelverkets utvikling når det gjelder strategi, visjoner og drift.

Opgaven er med dette avgrenset til følgende problemstilling:

*”Hvilke faktorer påvirker Nikkelverkets strategi for samfunnsansvar?”*

For å best mulig belyse denne problemstillingen har vi valgt å besvare følgende tre forskningsspørsmål:

- 1. Har bedriften vært drivende eller passiv når det gjelder spesifisering av miljøforbedrende tiltak og økt samfunnsansvar, og hvordan har synet på samfunnsansvar som et strategisk verdiskapende verktøy endret seg for Nikkelverket under de ulike eierne?*



2. *Hvordan har den lokale bedriften svart til eiers forventninger til samfunnsansvar, og hvilke praktiske tiltak har dette ført til?*
3. *Hvilke verdiskapende strategier er tatt i bruk hos Nikkelverket, og hvilke er tatt i bruk hos eier?*

### **1.3 Kapitteloversikt**

Kapittel 2 presenterer i korte trekk case-bedriftens historie fra tidlig oppstart i 1910 og frem til 2013, hvor bedriften fikk sin tredje internasjonale eier. Her er det plukket ut sentrale hendelser som har vært av betydning for selskapets utvikling og påvirkning på samfunnet.

Kapittel 3 omhandler samfunnsansvar som begrep. Vi anser dette kapittelet som viktig ettersom at dette gir leseren en forståelse av begrepet samfunnsansvar, samt danner et nødvendig grunnlag for å få best mulig innsikt i det teoretiske rammeverket. Samtidig vil kapittelet være sentralt for å besvare forskningsspørsmål 1.

Kapittel 4 presenterer det teoretiske rammeverket, hvilket danner grunnlag for senere analyse. Vi starter med en presentasjon av forskjellene mellom normativ og strategisk tilnærming til samfunnsansvar, og avslutter med teori knyttet til delte verdier og Bryan-Kjær sine ni verdiskapende strategier, samt en kort innføring i *corporate sustainability*.

Videre vil kapittel 5 gi en grundig redegjørelse for valg av metodisk tilnærming, for deretter å presentere den kvalitative metodens tilnærming.

Kapittel 6 redegjør for våre empiriske funn og analyse. Kapittelet er delt opp i tre som samsvarer med våre 3 forskningsspørsmål. Den første delen viser til de empiriske funnene og analysen knyttet til forskningsspørsmål 1. Kapittelets resterende to deler er organisert på lik linje med dette.

Til slutt i kapittel 7 oppsummeres de mest relevante empiriske funnene og presenterer oppgavens konklusjon.

## 1.4 Begrepsforklaring

Teorien som er benyttet i oppgaven er hovedsakelig hentet fra engelsk litteratur, hvilket kan gi utfordringer ved oversettelse. Av den grunn klargjøres noe av begrepsbruken i oppgaven.

Begrepet *samfunnsansvar* er benyttet gjennom hele oppgaven når vi referer til bedrifters sosiale og miljømessige ansvar. Dette erstatter det engelske *corporate social responsibility* (CSR). Definisjonen blir presentert i kapittel 3.

Bærekraftig utvikling og bærekraft er begge begreper som blir benyttet når vi omtaler noe som tilfredsstillende dagens behov uten å ødelegge for fremtidige behov. Begrepene blir benyttet fremfor de engelske oversettelsene *sustainable development* og *sustainability*. Definisjonene presenteres i kapittel 4.

*Corporate sustainability* blir benyttet til å referere til selskaper som inkluderer risiko knyttet til bærekraft i sin virksomhet. Definisjonen blir presentert i kapittel 4.

*License to operate* referer til selskapers avhengighet av aksept fra lokalsamfunn, stat og andre interessenter. Uttrykkene *lisens til å drive virksomhet* og *lisens til å drive forretning* er benyttet synonymt med overnevnte.

For å unngå forvirring omkring de tre selskapene, samt den lokale bedriften har vi valgt å benytte henholdsvis Falconbridge, Xstrata/Xstrata plc og Glencore/Glencore plc når vi omtaler de respektive konsernene. Ved omtale av den lokale bedriften er Nikkelverket benyttet under ledelse av alle de overnevnte konsernene.

## **KAPITTEL 2 PRESENTASJON AV NIKKELVERKET**

Case-bedriften har vært en hjørnesteinsbedrift i Kristiansand i mer enn 100 år. Det er et av verdens mest kostnadseffektive nikkelfrafineringsverk og fjerde største leverandør av nikkell på verdensbasis. Bedriften spiller en betydelig teknologisk, økonomisk, industriell og kulturell rolle på Sørlandet.

Gjennom historien har Nikkelverket hatt tre ulike internasjonale eiere, som alle har vært med å forme bedriften. Dagens eier er det globale råvareselskapet Glencore plc. Konsernet sysselsetter omlag 190 000 mennesker og har kontorer i over 50 land (Nikkelverk, 2015c). Her presenteres case-bedriftens historie i korte trekk for å gi leseren innblikk i bedriftens utvikling og oversikt over de ulike eierne

### **2.1 Nikkelverket**

Mot slutten av 1800-tallet var det 40 nikkellgruver og 7 smelteverk i drift i Norge (Nikkelverk, 2015b). Flåt-gruven som lå nord for Kristiansand åpnet tidlig på 1870-tallet (Setesdalsmuseet, 2015), og la grunnlaget for det som skulle bli Nikkelverket i Kristiansand.

#### **2.1.1 Falconbridge**

Aksjeselskapet Falconbridge Nikkelverk A/S ble etablert i 1929 som heleid datterselskap av det kanadiske selskapet Falconbridge Nickel Mines Ltd (Falconbridge Nikkelverk, 1989).

1930-årene ble ekspansjonstid for Nikkelverket og Falconbridge til tross for børskrakk i USA og lavkonjunktur i metallindustrien. Europa var mindre preget av nedgangstidene da det var fokus på militær opprustning, hvilket ga Nikkelverket gode leveringsavtaler (Falconbridge Nikkelverk, 1989).

Etter krigen ble det fryktet lavkonjunktur i metallindustrien, men mot slutten av 40-tallet kom Marshallhjelpen til Norge. Med den økonomiske støtten og tilgang på moderne teknologi fikk Nikkelverket utvidet produksjonskapasiteten, og startet arbeidet mot mer lønnsomme og effektive prosesser

Ved inngangen til 1950-tallet rådet det fremdeles politisk uro, hvilket resulterte i økt etterspørsel etter nikkell for legering av blant annet panserstål og rustninger (Falconbridge

Nikkelverk, 1989). Nikkelproduksjonen ble mer enn tredoblet og Nikkelverket sikret seg igjen gode kontrakter for levering av nikkel (Hageland, 2005).

Prognosene for nikkelindustrien på 70-tallet var optimistiske. Hos Nikkelverket var det fokus på utbygging og forbedringer, og det ble besluttet å bygge nytt rosteanlegg og bygge om den gamle Hybinette-prosessen til en ny og forbedret klorlute prosess (KL-prosessen). Ombyggingen til KL-prosessen var i utgangspunktet med tanke på helse, miljø og reduserte enhetskostnader.

Utover høsten 1972 forverret de økonomiske resultatene seg, og det ble klart at ombyggingen til KL-prosessen var den eneste måten å motvirke stadig økende produksjonsutgifter (Falconbridge Nikkelverk, 1989). Da nikkelmarkedet tok seg opp igjen kom stadig nye selskaper på banen. Økt konkurranse og ny nedtur i nikkelmarkedet i 1975 resulterte i at Nikkelverket fikk store usolgte lager av nikkel. Mot slutten av 70-tallet begynte ting å snu, og nok en gang hadde bedriften kommet seg gjennom en nedgangstid. Denne gangen var det ikke bare de ytre faktorene, som priser og etterspørsel, som hadde noe å si for overlevelsessevnen. KL-prosessen hadde styrket Nikkelverkets posisjon internasjonalt, og igjen rådet optimismen.

På 1950- og 1960-tallet var det industrielle klimaet preget av vekstoptimisme, og Nikkelverket som var en hjørnesteinsbedrift på Sørlandet ble sett på som en samfunnsstøtte (Sandvik, 2004). Synet endret seg i løpet av 70- og 80-tallet, og bedriften ble nå like ofte forbundet med forurensning som verdiskapning (Sandvik, 2004).

Resultatet av en omfattende kreftundersøkelse i 1972 viste til at ansatte ved Nikkelverket hadde syv ganger så høy risiko for å utvikle kreft sammenlignet med den norske gjennomsnittsbefolkningen (Sandvik, 2004). Indre miljø ble dermed en prioritet fremfor utvikling og vedlikehold av anlegg.

Forurensningen fra fabrikkens påvirket primært nabolaget og Byfjorden hvor det ble dumpet mye avfall (Sandvik, 2004). Naboer, miljøaktivister, politikere, myndighetene og ansatte begynte å engasjere seg i de ytre anliggender mot slutten av 1980-tallet, hvilket resulterte i stadig strengere reguleringer knyttet til utslipp og avfallsdumping (Sandvik, 2004).

Mot slutten av 1990-tallet hadde Nikkelverket jobbet seg ut av to dype kriser, og det var flere grunner til at det hadde gått bra. Handelskompetansen hos selskapets hovedkontorer var en viktig faktor, i tillegg til bedriftens opparbeidede kompetanse som verdens mest kostnadseffektive nikkelraffineringsverk (Sandvik, 2004).

### **2.1.2 Xstrata**

Xstrata plc ble etablert i 2002 som en industrikonstruksjon av det sveitsiske råvareselskapet Glencore. Selskapet ble dannet med den hensikt å etablere en identitet og bedriftskultur ulik alle andre, hvor ledelsen ble håndplukket til dette formålet. Etter flere oppkjøp og utvidelser kjøpte selskapet Falconbridge og Nikkelverket i 2006 (senior kom.rådgiver).

Selskapets profil brøt med tradisjonell industri og ingeniør estetikk, noe som viste seg å være svært lønnsomt. Da Xstrata plc hadde etablert en særegen bedriftskultur og opparbeidet erfaringer, ønsket ledelsen i Glencore å ta tilbake selskapet for å implementere verdiene i hele konsernet (senior kom.rådgiver).

### **2.1.3 Glencore**

Glencore som var hovedaksjonær i Xstrata (Østergårdsgjelten, 2006) annonserte i 2012 deres planer om å fusjonere de to selskapene (Fædrelandsvennen, 2012, 08.02.). Det skulle vise seg å ikke være så enkelt som først antatt da to av de ti største aksjeeierne i Xstrata- deriblant det norske oljefondet, uttalte at de var imot fusjonen og omtalte dette som ”et forsøk på overtakelse fra Glencores side” (Fædrelandsvennen, 2012, 08.02.). Etter lange forhandlinger mellom aksjeeierne i de to selskapene ble de til slutt enige, og over ett år etter fusjonsplanene startet ble de to selskapene slått sammen (Reinertsen, 2013, s.10). Det skal samtidig nevnes at lederne ved Xstrata valgte å ikke bli med videre etter denne fusjonen (senior kom.rådgiver).

## KAPITTEL 3 SAMFUNNSANSVAR

Dette kapitlet står sentralt for drøfting av forskningsspørsmål 1:

*”Har bedriften vært drivende eller passiv når det gjelder spesifisering av miljøforberedende tiltak og økt samfunnsansvar, og hvordan har synet på samfunnsansvar som et strategisk verdiskapende verktøy endret seg hos Nikkelverket under de ulike eierne”*

Kapitlet er også viktig som grunnlag for det teoretiske rammeverket som presenteres i kapittel 4.

Vi starter med en redegjørelse for den historiske utviklingen av samfunnsansvar. Deretter vil tre ulike definisjoner av begrepet bli omtalt, før vi klargjør hva vi mener er en dekkende definisjon av samfunnsansvar.

Videre presenteres dagens betydning av samfunnsansvar og ulike initiativ knyttet til samfunnsrapportering, før vi gjør rede for noe av kritikken samfunnsansvar har blitt utsatt for.

### 3.1 Utviklingen av samfunnsansvar

For å få et klart bilde og forståelse av samfunnsansvar ønsker vi å ta for oss den historiske utviklingen som har bidratt til å forme begrepet, samt gi det den betydningen det har i dag.

Konseptet samfunnsansvar kan spores langt tilbake i tid, men det er først de siste 50-60 årene det er publisert litteratur som omhandler temaet (Carroll, 1999). I USA kan vi spore de første akademiske tidsskriftene knyttet til samfunnsansvar tilbake til 1950-tallet, og temaet var ofte omtalt som sosialt ansvar. Flere definerer utgivelsen av Howard R. Bowens bok *”Social Responsibility of the Businessman”* i 1953 som starten på den moderne litteraturen (Carroll, 1999). Mange betegner Bowen (1953) som samfunnsansvarets far på grunnlag av hans tidlige og banebrytende arbeid (Carroll, 1999). Bowen (1953) definerer samfunnsansvar på følgende vis:

*”It refers to the obligation of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society”* (Carroll 1999).

På 1960-tallet utvides teorien, og mer presise betydninger av begrepet presenteres. En av 60-tallets fremtredende forfattere, Keith Davis, er mest kjent for sitt syn på sammenhengen mellom samfunnsansvar og forretnings makt. Davis (1960) formulerte *Iron Law of Responsibility*, hvilket fremhever viktigheten av bedrifters samfunnsansvar for å beholde deres posisjon i samfunnet. Hans definisjon av samfunnsansvar lyder som følger:

*”Businessmen’s decisions and action taken for reasons at least partially beyond the firm’s direct economic or technical interest ”* (Carroll, 1999).

I likhet med Davis (1960), omtales Joseph W. McGuire som en av 1960-tallets sentrale bidragsyttere innen teorien. I hans bok *Business and Society* skriver han:

*”The idea of social responsibilities suppose that the corporation has not only economic and legal obligations but also certain responsibilities to society which extend beyond these obligations ”* (Carroll, 1999).

Disse forpliktelsene berører blant annet lokalsamfunnets velferd, samfunnsmedlemmers utdanningsmuligheter, samt arbeidstakeres velferd og sikkerhet (Trygstad og Lismoen, 2008).

Arbeidet til Archie B Carroll på 1970-tallet anses som det viktigste bidraget for etableringen av samfunnsansvar som akademisk disiplin (Trygstad og Lismoen, 2008). Hans arbeid vektlegger det ansvar, eller de forpliktelser et selskap foretar utover lovpålagte disipliner (Trygstad og Lismoen). På bakgrunn av dette definerer Carroll (1979) samfunnsansvar slik:

*”The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time”* (Trygstad og Lismoen, 2008).

Den økonomiske komponenten i definisjonen fastslår foretakets ansvar for produksjon og salg av varer og tjenester samfunnet etterspør (Carroll, 1999). Samtidig forventes det at selskapet opptrer innenfor lovverkets regler. Videre trekkes inn det etiske ansvaret som representerer oppførsel og de etiske normene som samfunnet forventer selskapet etterlever. (Carroll, 1999). Den siste faktoren knyttet til Carroll (1999) sin firdelte definisjon knytter seg opp mot skjønsmessige forpliktelser eller skjønsmessige forventninger (Trygstad og Lismoen, 2008)

Definisjonen ble retningsgivende for internasjonale diskusjoner gjennom hele 1980-tallet, hvor begrepet nå knyttes til målbarhet og operasjonalisering (Trygstad og Lismoen, 2008).

Diskusjonene inneholder ideen om samfunnsansvar som et lønnsomt bidrag for selskapets profittskapning.

Økt internasjonal handel og antall globale selskaper satte samfunnsansvar på den internasjonale agendaen på slutten av 1980- og begynnelsen av 1990-tallet (Trygstad og Lismoen). Bevisstheten rundt de negative konsekvensene et selskap har på miljø ble fanget opp i Brundtland kommisjonen sin sluttrapport *”Vår felles framtid”*, hvilket vi ønsker å komme nærmere tilbake til senere i oppgaven. I dag vektlegges samfunnsansvar ofte som en ”megatrend” med oppgave å bygge bro mellom samfunn og næringsliv (Midttun, 2014).

### 3.2 Definisjoner av samfunnsansvar

Det foreligger stor diskusjon rundt hva som bør stå sentralt i begrepet samfunnsansvar. Dette har resultert i en rekke definisjoner både nasjonalt og internasjonalt. Vi har valgt å presentere tre definisjoner, hvor den enkelte representerer sentrale momenter. Deretter redegjør vi for hva vi mener er en dekkende definisjon av begrepet.

Den første definisjonen vi ønsker å presentere er noe generell. Den norske regjering definerer samfunnsansvar i deres stortingsmelding på følgende vis:

*”Bedrifter integrerer sosiale og miljømessige hensyn i sin daglige drift og i forhold til sine interessenter”* (St.meld. nr. 10, 2008-2009).

Regjeringen vektlegger det som gjøres frivillig utover det å overholde eksisterende lover og regler i det landet man opererer. Verdiskapning står sentralt, men skal ikke gå utover samfunn og andre interessenter. Definisjonen poengterer viktige momenter, men er lite dekkende. For at foretak skal ha mulighet til å operasjonalisere begrepet, bør en mer spesifikk definisjon legges til grunn.

Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO) mener følgende bør stå sentralt i næringslivets samfunnsansvar:

*”Næringslivets samfunnsansvar handler om hvordan verdiskapning skjer- det vil si hvordan bedrifter produserer varer og tjenester på en lønnsom, anstendig og bærekraftig måte. Samfunnsansvar kommer til uttrykk i bedriftens strategi og daglige drift. Sentrale områder er bedriftens ansvar for menneskerettigheter, arbeidslivsstandarder, miljø, anti-korrupsjon og forhold til lokalsamfunnet ”* (NHO 2012).



NHO vektlegger myndigheter og bedrifiers ansvar i arbeidet om å sikre at minstestandarder respekteres og følges opp på de overnevnte områdene.

Definisjonene poengterer sentrale momenter, men kan tilføyes hva bedriften kan få igjen for deres arbeid omkring samfunnsansvar. EU har dermed valgt å definere samfunnsansvar slik:

*”Corporate social responsibility (CSR) refers to companies taking responsibility for their impact on society. As evidence suggest, CSR is increasingly important to the competitiveness of enterprises. It can bring benefits in terms of risk management, cost savings, access to capital, customer relationships, human resource management, and innovation capacity”* (European Commission, 2014).

Vi mener samfunnsansvar omhandler mer enn den moralske forpliktelse, og hva som gjøres ”frivillig” utover lovverket. En dekkende definisjon av begrepet bør vektlegge symbioseforholdet mellom samfunn og næringsliv, hvor deres suksess er gjensidig forsterket. Som et resultat av økte miljøutfordringer bør begrepet bærekraftig utvikling ha en sentral rolle. Dette er hva vi mener er en dekkende definisjon av begrepet samfunnsansvar:

*Samfunnsansvar referer til hvordan bedrifter skal ta ansvar for deres innvirkning på samfunnet. Begrepet skal anses som et verktøy for verdiskapning for selskapet, samtidig som det skal bidra til å skape langsiktig verdi for samfunnet rundt. Dette skal gjøres på en lønnsom, anstendig og bærekraftig måte, slik at det er mulig å dekke den kommende generasjons behov.*

Før det teoretiske rammeverket presenteres ønsker vi å kommentere hvilken betydning samfunnsansvar har i dagens samfunn, og henviser til ulike initiativ knyttet til samfunnsrapportering. Kapitlet avsluttes med kritiske innvendinger til samfunnsansvar.

### **3.3 Samfunnsansvar i dag**

*”Lønnsomme bedrifter gir viktige bidrag til samfunnet, de skaper arbeidsplasser og bidrar til å finansiere den allmenne velferd. Samtidig finnes det mange eksempler på bedrifter som er økonomisk lønnsomme, men samtidig skader arbeidstakere og nærmiljø”* (St.meld. Nr. 10 2008-2009).

Engasjement innen samfunnsansvar har ikke alltid vært et frivillig fokus fra bedriftenes side, men ble ansett som helt nødvendig for å unngå kritikk fra selskapets interessenter (Midttun, 2014). Samfunnsansvar slo igjennom med stor tyngde i samfunnsdebatten på slutten av 1990-

og starten av 2000-tallet (Midttun, 2014), hvilket resulterte i at selskaper opplever en stadig større gransking fra sivilsamfunn og media. For å opprettholde deres posisjon i næringslivet, må dagens bedrifter i større grad enn tidligere svare offentligheten på kritiske spørsmål, samt rettfærdiggjøre deres posisjon (Midttun, 2014).

I følge WWF (2008) står verden ovenfor store miljøutfordringer, og jordens bæreevne ble overskredet for flere tiår siden (Ditlev-Simonsen, 2014). Dette har ført til stor debatt rundt hva myndigheter, bedrifter og enkelt personer kan gjøre for å bidra til å snu en slik trend. Bryan-Kjær (2012) poengterer at selskap som vektlegger bærekraft og bærekraftig utvikling i deres forretningsstrategi vil kunne skape store konkurransemessige fortrinn på lengre sikt.

Som tidligere belyst i oppgaven finnes det en rekke tilnærminger til begrepet. Enkelte bedrifter vektlegger omdømmebygging, og den etiske begrunnelsen for å drive samfunnsansvar. Andre selskaper fokuserer på å finne løsninger på relevante samfunnsutfordringer, samt implementere arbeidet omkring dette til å bli en del av deres kjernevirksomhet og forretningsstrategi (Midttun, 2014).

Andre selskaper anser samfunnsansvar som en ”påtvunget” aktivitet som følge av dagens strengere krav fra myndigheter. Ved en slik tilnærming innebærer samfunnsansvar justeringer i utvalgte deler av organisasjonen for å etterkomme nye sosiale- og miljømessige forventninger, hvor verdiskapningen overlates til andre drivere enn samfunnsansvar.

### Initiativ knyttet til samfunnsrapportering

Bedrifter, sammen med myndigheter og organisasjoner, er i besittelse av ressurser til å utvikle samfunnsansvarlig- produktdesign, produksjon og avfallshåndtering. Dette har medført økt fokus på hva disse aktørene kan gjøre for å bidra i utviklingen av et mer bærekraftig samfunn (Ditlev-Simonsen, 2014). De siste årene har det funnet sted en økt vekst i nasjonale og internasjonale initiativ og standarder knyttet til samfunnsansvar. Det redegjøres her for noen utvalgte internasjonale initiativ knyttet til slik rapportering.

#### 1. UN Global Compact

UN Global Compact (UNGC) er et av verdens mest omfattende rammeinitiativ for samfunnsansvar, og ble etablert av FNs generalsekretær Kofi Annan i 2000. I følge UN Global Compact (2014) hadde de totalt 12000 bedrifter og organisasjoner fra 145 land som

støttet opp om deres prinsipper, noe som gjør dem til verdens største frivillige samfunnsansvars-initiativ (Ditlev-Simonsen, 2014).

## 2. Global Reporting Initiative

Global Reporting Initiative (GRI) er et rammeverk for ikke-finansiell rapportering, og baserer seg på områdene økonomi, miljø og sosiale forhold. I 1997 startet arbeidet med å utvikle GRI-rammeverket, og først i år 2000 var det første rammeverket tilgjengelig. Hensikten med rammeverket er å fremme rapportering innen bærekraft, med fokus på miljø-, sosial- og styringsrapportering i organisasjoner (Ditlev-Simonsen, 2014). I følge Ditlev-Simonsen (2014) er det viktig at selskaper velger å rapportere i henhold til de tema som er relevant for deres virksomhet. For selskaper som ønsker å ta i bruk rapporteringsverktøyet er det viktig å identifisere hvilke områder de har mest innvirkning på miljø og samfunn, og i det senere arbeid følge opp disse (Ditlev-Simonsen, 2014).

## 3. ISO 26000

ISO 26000 ble lansert i 2010, etter nærmere åtte års arbeid hvor mer enn 500 eksperter fra 100 land deltok. ISO 26000 inneholder retningslinjer om hvordan en organisasjon skal forholde seg til samfunnsansvar. Denne veilederen benytter bevisst begrepet *social responsibility* fremfor *corporate social responsibility*. Årsaken er å vise til at det ikke kun er bedrifter som har et samfunnsansvar, men også offentlige institusjoner (Ditlev-Simonsen, 2014). ISO 26000 vektlegger syv kjerneområder: organisasjonsstyring, menneskerettigheter, arbeidsforhold, miljø, hederlig virksomhet, forbrukerspørsmål- og lokalsamfunnsengasjement og utvikling (Ditlev-Simonsen, 2014).

## 4. Dow Jones Sustainability Index

Dow Jones Sustainability Index (DJSI) ble lansert i 1999 som det første settet med globale bærekraftstandarder. Indeksen er i dag globalt anerkjent som den ledende standarden for bærekraft og miljø. DJSI overvåker avkastningen til verdens ledende selskaper på økonomiske, miljømessige og sosiale kriterier. Stadig flere foretak setter det å bli en del av indeksen som et strategisk mål (S&P Dow Jones Indices, 2014).

Mange selskap anser samfunnsansvar som et virkemiddel snarere enn et mål i seg selv. Dette resulterer i at samfunnsrapportering blir et verktøy for å oppfylle stadig strengere krav fra foretakets interessenter, og et virkemiddel for å opprettholde deres *license to operate*.

### 3.4 Kritikk mot samfunnsansvar

Samfunnsansvar har lenge vært et kontroversielt tema. Her ønsker vi i korte trekk å redegjøre for noe av kritikken samfunnsansvar har blitt utsatt for.

En av de meste kjente motstanderne til samfunnsansvar, Milton Friedman, publiserte i 1970 ”*The social responsibility of business is to increase its profit*”. Her poengterer han følgende om de som mener bedrifter har et ytterligere ansvar enn å skape profit:

*”Businessmen who talk this way are unwitting puppets of the intellectual forces that have been undermining the basis of a free society these past decades”* (Friedman, 1970).

Videre poengterer Friedman (1970) at ledere i et foretak har et ansvar, nemlig lede bedrifter i overenstemmelse med deres eiere og legge til rette for størst mulig profittskapning.

Henderson (2001) kritiserer samfunnsansvar for en manglende universell definisjon, og mener begrepet baserer seg på falske oppfatninger. Dette utgjør i følge Henderson (2001) en trussel mot markedsøkonomien, som vil resultere i redusert velferd. I motsetning til Henderson (2001) mener Marrewijk (2003) at en universell definisjon av begrepet vil gjøre betydningen av begrepet for bred, slik at det ikke vil være nyttig i akademiske debatter og implementering i bedrifter.

Mintzberg (1983) presenterer flere argumenter mot samfunnsansvar i hans artikkel ”*the case of corporate social responsibility*”. Her argumenterer han blant annet for selskaps manglende tillit. Dette resulterer i at engasjement innen samfunnsansvar vil oppfattes som rene PR-fremstøt. Samtidig argumenterer han for at næringslivsledere er valgt av aksjeeierne på bakgrunn av den antagelse om at han/hun vil kunne lede selskapet til størst mulig profittskapning. Med dette menes at næringslivsledere ikke er i besittelse av kompetanse til å foreta avgjørelser som omhandler det offentlige. Levitt (1958) hevder ingen ønsker å benytte seg av det dyreste alternativet for å støtte en god sak så lenge det foreligger rimeligere alternativer. Den avgjørende faktoren vil alltid være økonomisk lønnsomhet.

### 3.5 Oppsummering

Dette kapitlet har presentert grunnleggende deskriptiv teori knyttet til begrepet samfunnsansvar. Dette er avgjørende kunnskap for å kunne oppnå en best mulig forståelse av det teoretiske rammeverket. Samtidig vil teorien i dette kapitlet være av avgjørende betydning når det gjelder drøfting av forskningsspørsmål 1:

*”Har bedriften vært drivende eller passiv når det gjelder spesifisering av miljøforbedrende tiltak og økt samfunnsansvar, og hvordan har synet på samfunnsansvar som et strategisk verdiskapende verktøy endret for Nikkelverket under de ulike eierne?”*

## KAPITTEL 4 TEORETISK RAMMEVERK

På bakgrunn av teorien i kapittel 3, ønsker vi her å ta for oss det teoretiske rammeverket som senere anvendes ved tolkning av empirien. Kapitlet starter med å presentere forskjellen mellom den normative og strategiske tilnærmingen, ettersom dette danner et vesentlig grunnlag for forståelse av case-bedriftens tilnærming til samfunnsansvar. Videre presenteres Porter og Kramer sine teorier knyttet til delte verdier, hvor det gjensidige avhengighetsforholdet poengteres ved bruk av analytiske verktøy.

For å besvare forskningsspørsmålene:

*”Hvordan har synet på samfunnsansvar som et strategisk verdiskapende verktøy endret seg for Nikkelverket under de ulike eierne» og «Hvordan har den lokale underenheten svart på eiers forventninger til samfunnsansvar, og hvilke praktiske tiltak har dette ført til”*

Ønsker vi å kartlegge Nikkelverkets samfunnsmessige påvirkninger i verdikjeden ved et *inside-out* perspektiv. For å få en helhetlig forståelse av dette er det samtidig viktig å ta for oss *outside-in* perspektivet, hvor de samfunnsmessige påvirkningene knyttet til Nikkelverkets konkurransevne kommer klart til syne.

Videre tar vi for oss Bryan-Kjær sine ni strategier til verdiskapning, som bygger på Porter og Kramer sin strategiske tilnærming til begrepet samfunnsansvar. Ettersom bærekraftig produksjon vektlegges hos Nikkelverket og deres ulike eiere, ser vi det som hensiktsmessig å kartlegge Nikkelverkets sammenheng mellom bærekraft og verdiskapning. Denne teorien kan anvendes for å belyse forskningsspørsmål 3:

*”Hvilke verdiskapende strategier er tatt i bruk hos Nikkelverket, og hvilke er tatt i bruk hos eier”*

Avslutningsvis presenteres sammenhengen mellom *corporate sustainability* og samfunnsansvar. Det er viktig å ha god forståelse av disse begrepene, ettersom Nikkelverket anser sosiale-, økonomiske- og miljømessige mål som gjensidig avhengig, samtidig som mye tyder på at Glencore plc vektlegger bærekraft som sitt overordnede mål. Denne teorien vil samtidig stå sentralt i drøftingen av

*”Hvordan synet på synet på samfunnsansvar har endret seg for Nikkelverket under de ulike eierne”.*

#### **4.1 Strategisk vs. normativ tilnærming**

Ikke alle ledere ser på samfunnsansvar som et strategisk verktøy. Samtidig ser vi en økt tendens til at samfunnsansvar beveger seg fra å omhandle filantropiske pengegaver, til å bli en integrert forretningsstrategi som kobles sammen med selskapets kjernevirksomhet (McElhaney 2009).

Det kan skilles mellom to ulike tilnærminger til samfunnsansvar, normativ og strategisk. Vi ønsker her å ta for oss den generelle teorien knyttet til den normative og strategiske tilnærmingen. Senere ønsker vi å gå i dybden i det strategiske perspektivet med vekt på Porter og Kramer (2006) sine delte verdier og Bryan-Kjær (2012) sine ni verdiskapende strategier.

##### **4.1.1 Normativt perspektiv**

Den tidligste teorien knyttet til samfunnsansvar handlet ikke om hva et slikt engasjement kunne gi av positive bidrag for selskapet, men hvilke forpliktelser bedrifter hadde ovenfor samfunnet (Bryan-Kjær, 2012). Mye tyder at bedriftens tidligste handlinger knyttet til samfunn og miljø ble iverksatt som en reaksjon på eksterne forventninger (Carroll og Shabana, 2010).

Lantos (2001) mener det er viktig å skille mellom tre ulike typer samfunnsansvar: etisk/normativ, altruistisk og strategisk. Den etiske tilnærmingen dreier seg om det moralske, og strekker seg utover det å oppfylle selskapets økonomiske og lovpålagte krav. Det viktigste er å ta ansvar, og unngå å skape skader på samfunnet, selv om selskapet ikke tjener økonomisk på dette (Lantos, 2001).

Årsaken til at flere selskaper holder fast ved den normative tilnærmingen, er i frykt for å bli oppfattet som selvopptatte og uredelige ved å ha en økonomisk baktanke bak deres engasjement (Jamali, 2007). Dette resulterer i at flere ønsker å holde et skille mellom samfunnsansvar og kjernevirksomhet.

### 4.1.2 Strategisk perspektiv

Mye av teorien knyttet til samfunnsansvar har en tendens til å sette miljøutfordringer og samfunnets krav opp mot selskapets mål, hvor det hele ender opp som et nullsum spill med vinnere og tapere (Porter og Kramer, 2006, 2011). I stedet for å fokusere på en slik friksjon bør samfunnsansvar benyttes som et verktøy for å skape symbioseforhold mellom samfunn og næringsliv. Selskapets strategi bør vektlegge samfunnets utfordringer ettersom at dette er profittskapende og bærekraftig (Bryan-Kjær, 2012). En slik strategisk tilnærming til samfunnsansvar er hva Porter og Kramer (2006) refererer til som delte verdier. Dette presenteres nærmere senere i oppgaven.

Den strategiske tilnærmingen strekker seg utover den moralske vurderingen, og omhandler hvordan samfunnsansvar kan benyttes som et verktøy for verdiskapning og innovasjon (Bryan-Kjær, 2012). En slik tilnærming handler ikke om å ”benytte seg av forretninger for å skape en bedre verden”, men ”å skape verdi for selskapet” (McElhaney, 2009). McElhaney (2009) definerer strategisk samfunnsansvar på følgende måte:

*”A business strategy that is integrated with core business objectives and core competencies of the firm, and from the outside is designed to create business value and positive social change, and is embedded in day-to-day business culture and operation s”* (McElhaney, 2009).

Et sentralt moment ved denne definisjonen er at hvert enkelt selskap bør tilegne seg sin egen definisjon. Dette bør gjøres da alle selskap har ulik samfunnsmessig påvirkning, og vil vektlegge ulike strategiske tiltak. Dette vil sikre at arbeidet knyttet til samfunnsansvar lar seg lettere integrere i selskapets kjernevirksomhet.

### 4.2 Delte verdier

Porter og Kramer deler samfunnsansvar inn i to kategorier; responsivt og strategisk. Responsivt samfunnsansvar består av to elementer: (1) opptre som en ”god borger” og (2) begrense forventede uheldige innvirkninger selskapets drift har på samfunn. Et slikt syn på samfunnsansvar deler den normative tilnærmingens mange egenskaper.



Strategisk samfunnsansvar omhandler det å innta en unik posisjon. Med dette menes å skille seg ut fra sine konkurrenter, enten ved å tilby produkter bedre tilpasset kundesegmentet, eller produsere produkter med en mer kostnadseffektiv teknologi.

En strategisk tilnærming skal i følge Porter og Kramer (2006) strekke seg utover det å opptre som en ”god borger”. Det skal skape et symbioseforhold, der selskapets- og samfunnets suksess blir gjensidig forsterket (Porter og Kramer, 2006).

Som tidligere nevnt har myndigheter, aktivister og media de siste årene i større grad holdt selskaper ansvarlige for deres sosiale konsekvenser knyttet til produksjon og handlingsmønstre. Som en konsekvens av dette har begrepet samfunnsansvar fått en sentral rolle hos flere og flere selskaper, noe som har resultert i skjerpede tiltak ovenfor samfunn og miljø. Til tross for dette anses ikke disse tiltakene for å være så produktive som det de optimalt kan være. Porter og Kramer (2006) forklarer to årsaker til dette: (1) forretning og samfunn settes opp mot hverandre, selv om disse er gjensidig avhengige og- (2) de ulike selskapene presses til å anvende samfunnsansvar på et generelt nivå, i stedet for å la selskapet selv tilpasse seg det mest taktiske med tanke på deres kjernevirksomhet og forretningsstrategi.

Som en løsning på utfordringene knyttet til den tradisjonelle teorien, legger Porter og Kramer (2006) frem sin strategiske tilnærming til begrepet, *delt verdier*. Teorien viser hvordan begrepet samfunnsansvar handler om mer enn kostnader og begrensninger sett med foretakets øyne, og fungerer som et verktøy for verdiskapning og innovasjon. En slik tankegang vil medbringe en vinn-vinn situasjon, hvor selskapet har mulighet til å opprettholde, om ikke forbedre deres profittgrunnlag, samt skape verdi for samfunn og interessenter.

*Delt verdier* defineres som følgende:

*”Policies and operating practices that enhance the competitiveness of a company while simultaneously advancing the economic and social conditions in the communities in which it operates. Shared value creation focuses on identifying and expanding the connections between societal and economic progress”* (Porter og Kramer, 2011).

Konseptet hviler på den forutsetning om at det må foreligge progresjon knyttet til samfunnets- og selskapets økonomiske tilstand. De definerer verdi som nytte relatert til kostnader, ikke nytte alene.

Bedrifters tradisjonelle syn på samfunnsansvar bør erstattes med *delt verdier* (Porter og Kramer, 2011). Årsaken er at dagens rammeverk for samfunnsansvar i for stor grad

vektlegger omdømme og omdømmebygging, og har ingen spesifikk tilknytning til selskapets virksomhet. Dette gjør det vanskelig å tilpasse og overholde deres initiativ til samfunnsansvar over lengre tid. I kontrast vil delte verdier opptre som en integrert del av selskapets profitt- og konkurransestrategi og gjenspeiles i selskapets verdier og visjoner (Porter og Kramer, 2011).

Hovedskille mellom dagens tradisjonelle samfunnsansvar og delte verdier kan oppsummeres som vist i tabell 1.

<b>SAMFUNNSANSVAR</b>	<b>DELTE VERDIER</b>
Verdi: gode handlinger	Verdi: økonomiske og samfunnsmessige fordeler relativt til kostnader
Lokalsamfunn, filantropi og bærekraftig utvikling	Felles verdiskapning for selskap og samfunn
Respons på eksterne forventninger	Integrert del av konkurransestrategi
Separat fra profittmaksimering	Integrert del av profittmaksimering
Agenda er et resultat av eksterne forslag og interne preferanser	Agenda er bedriftsspesifikk og skapt innad i selskapet

**Tabell 1: Forskjeller mellom tradisjonelt samfunnsansvar og delte verdier (Porter og Kramer, 2011)**

Tanken bak den relativt nye tilnærmingen til samfunnsansvar, er å integrere samfunnsmessige hensyn mer effektivt i foretakets kjernevirksomhet og strategi.

Dagens forkjempere for samfunnsansvar benytter seg av fire faktorer for å argumentere for deres arbeid: moralsk forpliktelse, bærekraft, *license to operate* og omdømme.

Den moralske appellen argumenterer for selskapets plikt til å være en god borger og foreta ”gode” handlinger. Selskaper skal oppnå suksess på en måte som tar hensyn til etiske verdier, samt respektere mennesker, miljø og samfunn (Porter og Kramer, 2006).

Bærekraft vektlegger samfunn- og miljømessig forvaltning. Det essensielle fra et slikt synspunkt er at bedrifter skal legge til grunn en bærekraftig drift som sikrer langsiktige

økonomiske resultater, og utelukker kortsiktig verdiskapning og avgjørelser som bryter ned samfunn og miljø (Porter og Kramer, 2006).

Med begrepet *license to operate* menes at et hvert selskap er avhengig av tillatelse fra stat, samfunn og en rekke andre interessenter for å kunne drive deres virksomhet. Dette skaper en unik situasjon for foretak til å identifisere samfunnsutfordringer som er viktig for deres interessenter, samt komme med eventuelle løsninger. Dette aspektet fremmer konstruktiv dialog med regulatorer, lokalbefolkningen og aktivister (Porter og Kramer, 2006).

Omdømme er brukt av mange selskaper for å synliggjøre deres tiltak knyttet til samfunnsansvar i håp om å forbedre selskapets image, styrke merkenavnet og øke selve verdien på selskapet. Dette argumentet søker strategiske fordeler, men finner det sjeldent (Porter og Kramer, 2006).

Alle de fire faktorene deler i følge Porter og Kramer (2006) en felles svakhet, de fokuserer på spenningen mellom selskap og samfunn, fremfor deres gjensidige avhengighet. Ingen av de fire faktorene er alene tilstrekkelig nok til å hjelpe selskaper med å identifisere og prioritere de viktigste samfunnsutfordringene. Dette resulterer ofte i en rekke ukoordinerte strategier knyttet til samfunnsansvar og aktiviteter som ikke kan forenes med bedriftens kjernevirksomhet. Dette vil verken skape positive fordeler for samfunnet, eller styrke bedriftens langsiktig konkurranseevne (Porter og Kramer, 2006).

Et enkelt selskap kan ikke løse alle verdens samfunns- og miljøutfordringer alene, ei heller bære kostnadene dette bringer med seg. Bedrifter må derfor velge utfordringer som kan relateres til deres kjernevirksomhet (Porter og Kramer, 2006). De utfordringene som ikke kan knyttes opp mot selskapets drift, bør andre selskaper, statlige institusjoner eller frivillige organisasjoner ta seg av, da disse er bedre egnet for slike utfordringer. Porter og Kramer (2006) legger frem tre kategorier sosiale utfordringer, hvor alle er strategisk viktige for selskapet. Disse tre er: generisk sosiale utfordringer, sosial innvirkning på forsyningskjeden og sosial innvirkning i konkurransesammenheng (Porter og Kramer, 2006).

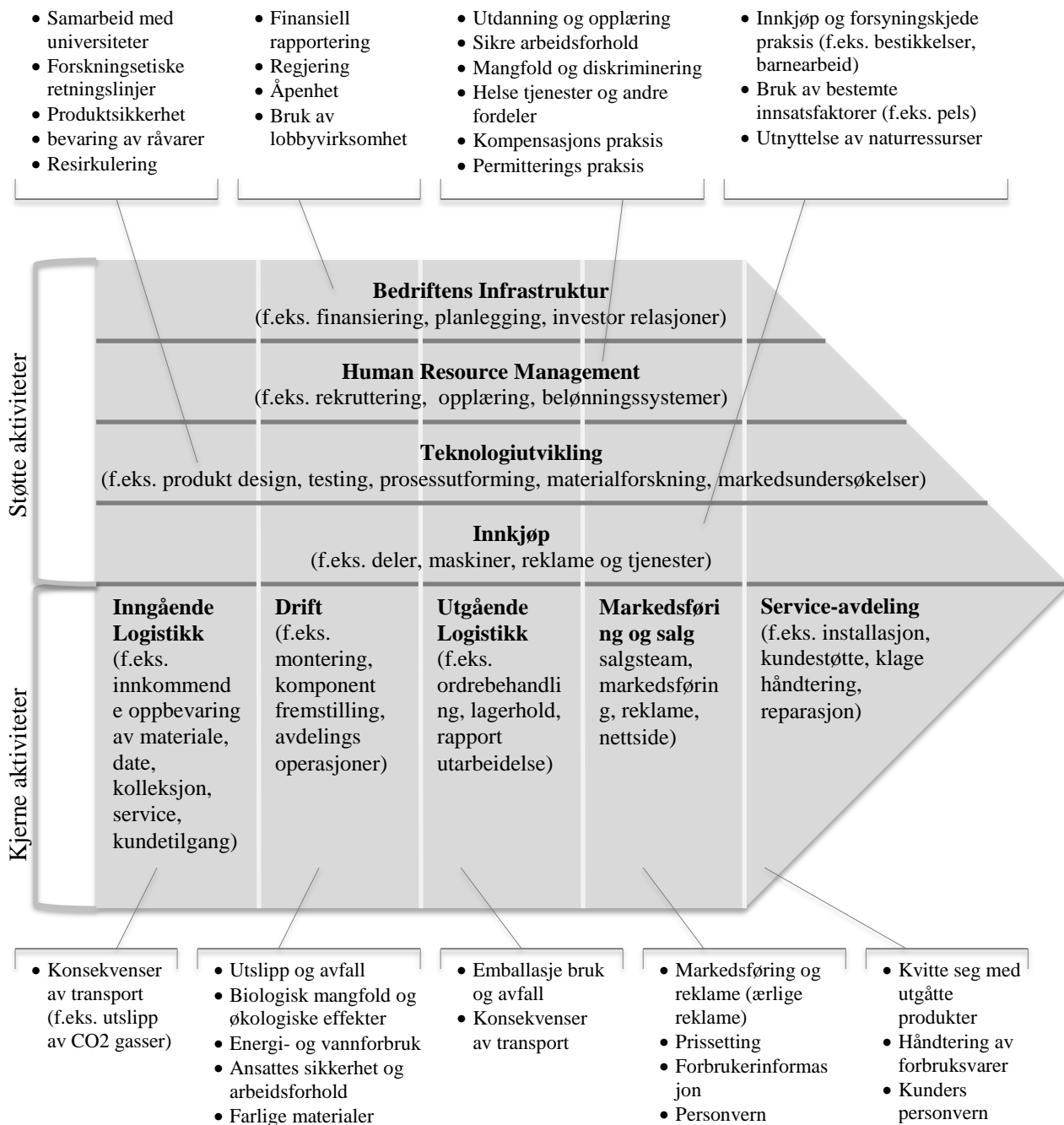
Generiske utfordringer spiller en sentral rolle for samfunnet, men trenger ikke ha sterk tilknytting til foretakets produksjon- og handlingsmønster. Slike utfordringer trenger heller ikke ha innvirkning på foretakets langsiktige konkurranseevne. Utfordringer knyttet til foretaks forsyningskjede er utfordringer knyttet direkte opp mot selskapets drift. Foretakets

evne til å opptre som konkurransedyktig, består av faktorer i det eksterne miljøet som vil ha en betydelig innvirkning på selskapet.

Bedrifter må klassifisere deres sosiale utfordringer inn under disse tre kategoriene, og deretter foreta en rangering. Hvilken kategori de ulike utfordringene faller inn under, vil avhenge av selskap, industri og geografisk område. Det å foreta rangering og kategorisering av ulike samfunnsutfordringer er ifølge Porter og Kramer (2006) et virkemiddel for å oppnå målet, som er å skape en samfunnsansvarsagenda. Fremfor å ta avgjørelser på bakgrunn av ytre press, kan bedrifter utvikle en samfunnsansvarsagenda som produserer maksimal nytte for samfunnet, samt gevinster for bedriften selv.

Den gjensidige avhengigheten mellom selskap og samfunn kan i følge Porter og Kramer (2006) analyseres ved bruk av de samme verktøyene bedrifter bruker for å analysere deres konkurranseposisjon.

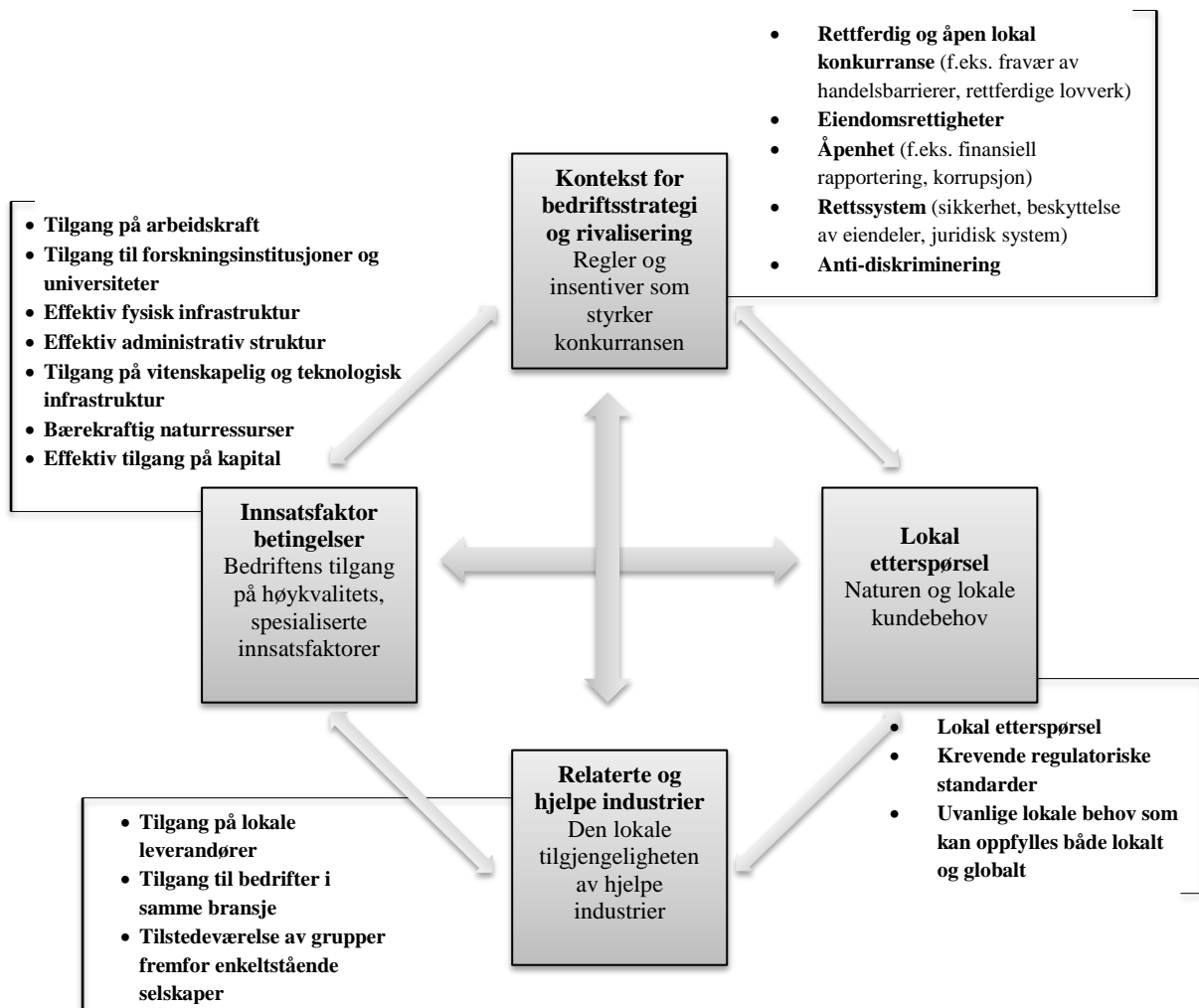
To av disse verktøyene er illustrert i henholdsvis figur 1 og 2 under. Figur 1 viser verdikjeden til et selskap, hvor alle aktiviteter er representert. Rammeverket bør legges til grunn for å identifisere selskapets positive og negative samfunnsmessige påvirkninger. Dette settes i et *inside-out* perspektiv, hvor bedriften overvåker samfunnet og dets potensiale for verdiskapning. Disse påvirkningene gjelder alt fra ansettelse, klimagassutslipp, innkjøp til finansiell rapportering.



**Figur 1: Inside-out- kartlegging av samfunnsmessige påvirkninger i verdikjeden (Porter og Kramer, 2006)** Rammeverk for å identifisere selskapets positive og negative samfunnsmessige konsekvenser. Anvendes som et verktøy for å oppdage deres potensiale for verdiskapning

Figur 2 viser hvordan samfunn og interessenter påvirker bedrifters konkurranseevne. For å oppnå effektivt samfunnsansvar må selskapet ha god forståelse av de sosiale aspektene som påvirker selskapets produktivitet og konkurranseevne (Porter og Kramer, 2006).

Dette presenteres i et *outside-in* perspektiv (se figur 2). Dette viser blant annet hvordan en bedrifts geografiske posisjon har innvirkning på deres konkurransevirkosomhet (Porter og Kramer, 2006). Bedriften kan ikke fokusere på alle faktorene i rammeverket, men må vektlegge de med størst strategisk verdi (Porter og Kramer, 2006).



**Figur 2: Outside-in- Samfunnets påvirkninger på selskapets konkurransevne (Porter og Kramer, 2006)**  
 Strategisk verktøy- anvendes for å forstå de sosiale aspektene som påvirker et selskaps produktivitet og konkurransevne.

Det å integrere forretning og samfunnets behov krever mer enn intensjoner og sterkt lederskap. Det krever justeringer, rapportering og insentiver. Selskapet må skifte fra en fragmentert forsvarsholdning til en integrert positiv tilnærming til arbeidet rundt samfunnsansvar. Fokuset må skiftes fra å vektlegge image til det å vektlegge substans.

Strategi handler alltid om å foreta valg, og suksess innen samfunnsansvar er intet unntak. Det handler om å identifisere hvilke utfordringer knyttet til samfunnsansvar hvert enkelt foretak bør fokusere på. Konkurransefortrinnet som oppstår ved å skape delte verdier vil ofte være mer bærekraftig enn dagens tradisjonelle kostnads- og kvalitetsforbedringer (Porter og Kramer, 2011).

Delte verdier forutsetter overholdelse av lover og etiske standarder, så vel som å redusere skadene som påføres samfunnet gjennom selskapets drift. Strategien knyttet til delte verdier vil i følge Porter og Kramer (2011) kunne utvikle seg til å bli en av de mektigste drivkreftene for vekst i den globale økonomien. En slik strategi representerer en ny måte å forstå sine kunder, øke foretakets produktivitet og oppnå en bedre forståelse av de eksterne kreftene som har en innvirkning på selskapets suksess.

Til tross for fordelene ved å implementere delte verdier er det viktig å merke seg at dette ikke vil kunne løse alle miljø- og samfunnsutfordringer. Poenget er at det skal skape muligheter, slik at selskap skal kunne utnytte deres kompetanse og ressurser for å skape verdi for en selv og samfunnet.

### **4.3 Ni verdiskapende strategier**

Å respondere på utfordringer knyttet til samfunn og miljø har blitt en strategisk avgjørelse. Her ønsker vi å ta for oss ni verdiskapende strategier, hvor samfunnsansvar anses som et strategisk verktøy som vil være avgjørende for selskapers suksess i et stadig tøffere marked. I følge Bryan-Kjær (2012) vil et selskap kunne oppnå store konkurransemessige fordeler ved å flytte arbeidet omkring samfunnsansvar fra å være en sideaktivitet til å bli en del av selskapets kjernevirksomhet. Strategiene bygger på Porter og Kramer (2006) sine antagelser om at samfunnsansvar ikke omhandler å gi tilbake til samfunnet eller forbedre deres rykte, men om hvordan det kan opptre som et strategisk verdiskapende verktøy, og en mulig kilde til vedvarende konkurransefortrinn.

Strategiene som belyses skal i følge Bryan-Kjær (2012) ikke anses som en oppskrift på suksess, men gi et bedre bilde på hvordan flere selskaper håndterer utfordringer knyttet til bærekraft og miljø. Det er viktig å merke seg at de ulike strategiene vil kunne overlape hverandre og bestå av egenskaper fra mer enn en av disse kategoriene. Hensikten med en slik

kartlegging er å lettere forstå sammenhengen mellom arbeidet omkring bærekraft og verdiskapning (Bryan-Kjær, 2012).

De ni ulike strategiene er:

---

1. Interessent engasjement
2. Effektiv energi- og ressursbruk

---

3. Bærekraftig forsyningskjede
4. Bærekraft som driver for innovasjon

---

5. Nye markeder og segmentvekst
6. Internt engasjement

---

7. Overholdelse av regelverk og etiske retningslinjer
8. Partnerskap med regjering og NGOs

---

9. Bærekraftige investeringsbeslutninger
--

**Tabell 2: Ni verdiskapende strategier (Bryan- Kjær, 2012)**

### 1. Interessent engasjement

Internasjonale selskaper er avhengig av støtte fra vertsstat og lokale interessenter. Det å etablere et godt forhold til selskapets nøkkelinteressenter har vist seg å være verdifullt av flere årsaker. Tiltak for å redusere samfunns- og miljømessige utfordringer i lokalsamfunnet kan bidra til å sikre tilgangen på kritiske innsatsfaktorer som råmateriale og arbeidskraft. Dette kan redusere risikoen knyttet til uttømming av nødvendige naturressurser og redusere sosiale spenninger i det lokale samfunnet som ellers kunne ha ledet til begrenset tilgang på ressurser (Bryan-Kjær, 2012).

### 2. Effektiv energi- og ressursbruk

Overdrevet energibruk, forurensning og forsøpling er faktorer dagens selskaper må rette stor oppmerksomhet på. Årsakene til dette er at det settes stadig strengere krav fra myndighetenes side, men også for å kunne opprettholde deres posisjon i markedet og fremstå som konkurransedyktig.



Det har blitt bevist at ved å redusere innsatsfaktorer knyttet til produksjon, og ved å håndtere avfall på en lønnsom og effektiv måte vil man kunne oppleve vesentlige kostnadsbesparelser (Bryan-Kjær, 2012).

### 3. Bærekraftig forsyningskjede

Vi har de siste årene sett flere eksempler på at større selskaper har blitt hengt ut i media som følge av at deres forsyningskjede består av leverandører som ikke følger pålagte standarder eller etiske retningslinjer (Bryan-Kjær, 2012). Dette har resultert i strengere krav til underleverandører.

Samtidig har flere oppdaget muligheten for samarbeid med leverandører for å løse problemstillinger knyttet til samfunn og miljø. Dette vil kunne føre til redusert risiko for overtredelse når det gjelder menneskerettigheter, korrupsjon og miljøødeleggelser (Bryan-Kjær, 2012).

### 4. Bærekraft som driver for innovasjon

I stedet for å la miljø- og sosiale restriksjoner sette begrensninger på produksjon og produktivitet, velger ledende selskaper heller å bruke disse til å sette i gang en utviklingsprosess av nye produkter, teknologier og prosesser. Det har blitt foreslått- i stedet for å se på forholdet mellom konkurransevne og miljø som en *zero-sum game* bør selskaper bruke dette som en trigger for nye innovative løsninger (Bryan-Kjær, 2012).

### 5. Nye markeder og segmentvekst

Selskaper er opptatt av å kapre ledende posisjoner i innovative markeder hvor det finnes et langsiktig vekstpotensial. Et slikt potensiale finnes blant annet i en rekke utviklingsland. Bedrifter som etablerer seg i disse markedene vil kunne dra fordelen av å være blant de første til å etablere seg i markedet, og samtidig oppleve å være velposisjonerte i fremtiden (Bryan-Kjær, 2012).

### 6. Internt engasjement

Det er i dag vanlig at selskaper velger å dele deres tiltak ovenfor bærekraft og miljø med eksterne interessenter. Samtidig er det like viktig å informere og motivere de ansatte om selskapets tiltak og visjon.

Det er utført studier som viser en positiv korrelasjon mellom høy tilfredsstillelse på arbeidsplassen og verdsettelse av etiske verdier innad i selskapet (Bryan-Kjær, 2012). Med dette menes at de fleste ønsker å ha en tilhørighet til et selskap som gir uttrykk for å være ”gode” borgere. Selskap som gir uttrykk for å ønske ”å redde verden” og har et sterkt engasjement innen samfunnsansvar viser seg å tiltrekke seg de mest talentfulle studentene. Dette viser til hvordan samfunnsansvar kan opptre som et verktøy for å motivere og tiltrekke seg ”de beste folkene”.

### 7. Overholdelse av regelverk og etiske retningslinjer

Frivillig rapportering, prinsipper og retningslinjer knyttet til bærekraft og miljø har i dag blitt kjente verktøy i arbeidet mot å overholde restriksjoner. Eksempler på dette er OECD’s retningslinjer for multinasjonale selskaper, og UN Global Compact (Bryan-Kjær, 2012).

Buhmann (2007) poengterer to årsaker til økt arbeid knyttet til overholdelse av regelverk og retningslinjer: (1) samfunnets forventninger ovenfor selskapers krav blir i større grad sett på som en juridisk sak (2) internasjonale lovverk knyttet til menneskerettigheter, arbeidsrettigheter og miljøutfordringer har utviklet seg fra å være standarder rettet mot ulike nasjonalstater til nå å være de ulike selskapene sitt ansvar (Bryan-Kjær, 2012).

### 8. Partnerskap med regjering og ikke-statlige organisasjoner

Det foreligger økt interesse blant selskap om å samarbeide med andre aktører i samfunnet for å oppnå ulike mål- og komme frem til løsninger på ulike utfordringer relatert til deres drift (Lange, Spissøy & Brudvik, 2002; Nergaard, Thusgaard Pedersen & Crone Jensen, 2009). En alternativ form for samarbeid finner sted mellom selskaper og ulike organisasjoner hvor partene jobber sammen for å løse en felles utfordring (Bryan-Kjær, 2012). Verdiskapningen skjer ved utveksling av ideer, ressurser og kunnskap, som vil resultere i en vinn-vinn situasjon. Ved å innføre et slikt samarbeid med organisasjoner og regjering vil selskapet ha mulighet til å løse utfordringer de ellers ikke ville hatt mulighet til, samt ha mulighet til å være med på å forme lovgivninger og opparbeide seg et konkurransemessig fortrinn (Bryan-Kjær, 2012).

### 9. Bærekraftige investeringsbeslutninger

Kortsiktige gevinster har lenge vært å foretrekke fremfor langsiktig bærekraft (Barton, 2011; Bower, Leonard & Paine, 2011; Isdell, 2010; Nelson, 2011; Porter & Kramer, 2011). Det har i

den senere tid vært flere forsøk på å overbevise investorer til å prioriterer en mer langsiktig tankegang.

Det har vært vanskelig å vise en klar sammenheng mellom bærekraft og finansielle resultater. Årsaken er at det ikke er foretatt målinger over tilstrekkelig lange perioder (Bryan-Kjær, 2012). Fra 1993 til 2003 ble det foretatt en undersøkelse hvor det ble bevist en klar antydning til at selskaper med fokus på bærekraft utkonkurrerte selskaper med lite fokus på dette området (Bryan-Kjær, 2012). Det hevdes at dersom man foretar bærekraftige investeringer, vil selskapet kunne oppnå adgang til bærekraftig kapital samtidig som man vil ha mulighet til å redusere risiko og oppnå økt avkastning.

Disse ulike strategiene viser til hvordan samfunnsansvar kan være en viktig kilde for verdiskapning. I stedet for å se på sosiale- og miljømessige utfordringer som filantropiske sideaktiviteter, kan selskaper skape verdi ved å finne løsninger til utfordringene. Baktanken ved disse ni strategiene er ikke å benytte seg av samfunnsansvar for å ”gi tilbake til samfunnet” eller forbedre selskapets rykte, men som et strategisk verktøy og en mulig kilde til vedvarende konkurransefortrinn.

#### **4.4 Corporate sustainability**

Her presenteres begrepene bærekraftig utvikling og *corporate sustainability*, som senere relateres opp mot begrepet samfunnsansvar. Det viser seg å foreligge ulik holdning til forholdet mellom samfunnsansvar og bærekraft hos de ulike konsernene. Xstrata gir uttrykk for at bærekraftig utvikling er en sentral del av konsernets samfunnsansvar, mens Glencore uttrykker å ha *corporate sustainability* som deres ultimate mål, hvor samfunnsansvar fungerer som et mellomliggende trinn konsernet anvender for å balansere de sosiale-, økonomiske-, miljømessige faktorene. Dette er årsaken til at vi anser det som hensiktsmessig å trekke inn denne type teori i det teoretiske rammeverket.

##### **4.4.1 Bærekraftig utvikling**

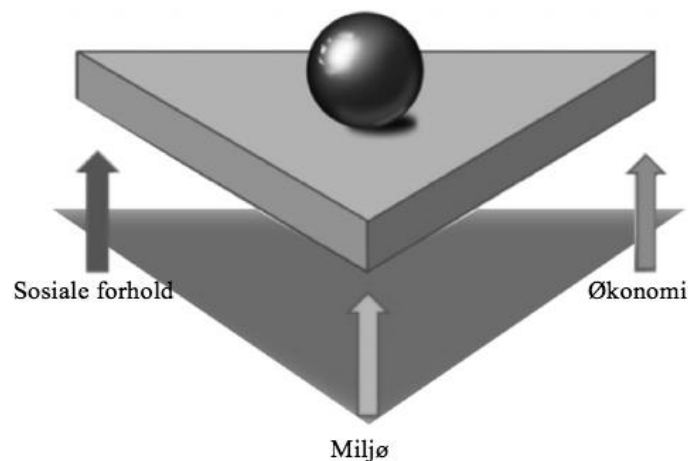
Bærekraftig utvikling har lenge vært et mye omtalt tema, men slo for alvor gjennom som et verdenskjent begrep da *World Commission on Environment and Development* (WCED)

poengterte nødvendigheten av et bærekraftig samfunn (Schaltegger, Burritt og Petersen, 2003). FNs verdenskommisjon for miljø og utviklings rapport ”Vår felles framtid” (1987) definerer bærekraftig utvikling på følgende måte:

*”Utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov”* (FN-Sambandet, 2012).

Kjernen ved denne definisjonen er antagelsen om at sosiale, økonomiske og miljømessige mål anses som komplementære, og gjensidig avhengige i en utviklingsprosess (Dalal-Clayton & Bass, 2002). Det hele handler om å balansere disse tre, integrere dem der det er mulig gjennom gjensidig støttende retningslinjer og praksis, og skape *trade-offs* der hvor det i dag ikke foreligger.

Figur 3 illustrerer sammenhengen mellom økonomiske-, sosiale- og miljømessige forhold, hvor vi er avhengig av likevekt mellom de tre grunnpilarene for å opprettholde balanse i systemet (The Sustainable Leader, udatert).



**Figur 3: Konseptet bærekraftig utvikling (The Sustainable Leader, udatert)**

Bærekraft er målet ved prosessen bærekraftig utvikling, hvor dagens generasjon må ta i betraktning hvilken innflytelse våre beslutninger har på mulighetene for kommende generasjoner. Vi er dermed ansvarlig og ”pålagt” til å ta i bruk alle muligheter som kan være med på å opprettholde og skape forbedringer for dagens- og kommende generasjoners livskvalitet.

#### 4.4.2 Corporate sustainability og samfunnsansvar

##### Corporate sustainability

Det er vanskelig å sette et eksakt årstall på når interessen rundt *corporate sustainability* begynte å blomstre. Samtidig er det liten tvil om at verdenskommisjonen for miljø og utvikling (WCED) var med å sette *corporate sustainability* på dagsorden, da mange akademikere baserer deres på arbeid på WCED sine uttalelser.

Det er foreslått ulike tilnærminger og en rekke definisjoner på begrepet *corporate sustainability*. Dow Jones Sustainability Indices (udatert) definerer *corporate sustainability* som:

*”En foretakstilnærming som skaper langsiktige aksjonærverdier ved å håndtere risiko knyttet til økonomiske, miljømessige og sosiale forhold” (Wilson, 2003).*

En gjennomgang av litteraturen antyder at begrepet låner elementer fra fire mer etablerte konsepter som: bærekraftig utvikling, samfunnsansvar, interessenteori, og bedrifters ansvarlighetsteori (Wilson, 2003).

##### Corporate sustainability og samfunnsansvar

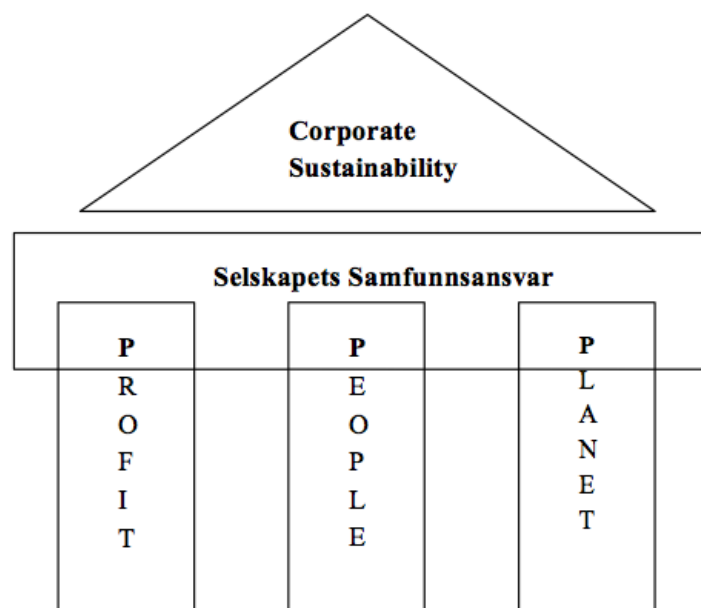
Når man i dag omtaler begrepene *corporate sustainability* og samfunnsansvar er det vanskelig å skille begrepene fra hverandre. Selv om det finnes et lite, men markant skille, ser vi en tendens til at begrepene blir mer og mer sammenfallende. Begrepene sies å ha oppstått på bakgrunn av ulike historiske årsaker, men går mot en felles fremtid (Montiel, 2008), hvor begge deler visjonen om å balansere de økonomiske, miljømessige og sosiale forholdene.

*Corporate sustainability* argumenterer for at de økonomiske- sosiale- og miljømessige forholdene er sammenkoblet, hvor økonomien er en del av samfunnet, som igjen er en del av et større økologisk system. Flere akademikere som omtaler temaet samfunnsansvar har en normativ tilnærming, og velger å behandle sosiale og økonomiske resultater som to uavhengige komponenter.

For å illustrere sammenhengen mellom begrepene samfunnsansvar og *corporate sustainability* ønsker vi å vise til to modeller. Disse bygges på John Elkington sin teori knyttet til *the Triple Bottom Line* (TBL), og 3-P formuleringen *Profit, People og Planet* (Van Marrewijk, 2003).

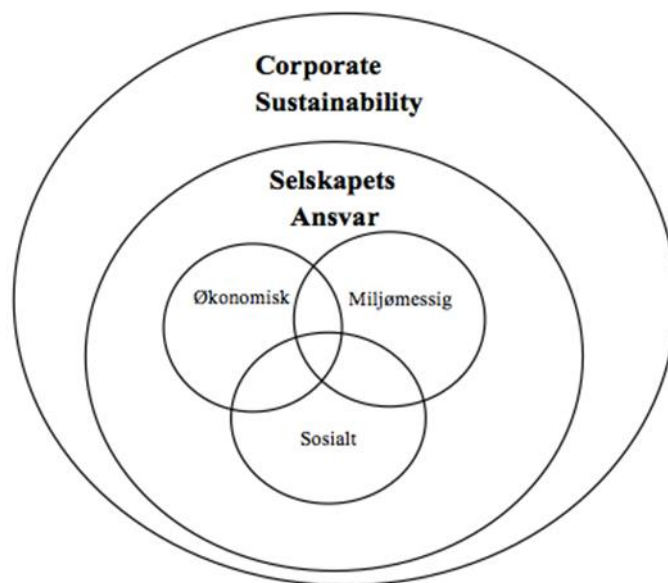
Disse refererer til en tilstand hvor selskapet ”harmoniserer deres innsats, slik at de blir økonomisk levedyktige, viser miljømessig styrke og er sosialt ansvarlige” (Iversen og Johansen, 2007). I følge Elkington (1998) er de tre pilarene nært beslektet, samt gjensidig avhengig av hverandre (Van Dongen, 2006).

Figur 4 viser til Wempe og Kaptein (2002) sin modell, hvor *corporate sustainability* er det ultimate målet, mens samfunnsansvar fungerer som et mellomliggende trinn selskap anvender for å balansere de tre pilarene (Se figur 4) (Van Marrewijk, 2003). I likhet med denne modellen omtaler EU kommisjonen (2002) bedrifters samfunnsansvar som et bidrag til bærekraftig utvikling (Van Marrewijk, 2003).



**Figur 4: Sammengengen mellom 3Ps, samfunnsansvar og corporate sustainability (Wempe og Kaptein, 2002- sitert av Marrewijk, 2003)**

De tre pilarene innen bærekraftig utvikling (økonomiske, miljømessige og sosiale) kan ses i lys av en samfunnsansvarlig tilnærming. Dette kan illustreres som i figur 5. Figuren viser sammenhengen mellom *corporate sustainability*, selskapets ansvar og foretakets samfunnsansvar, samt de miljømessige og økonomiske faktorene (Van Marrewijk, 2003).



**Figur 5: Sammenhengen mellom selskapets ansvar og corporate sustainability (Linnanen og Panapanaan, 2002- Sitert av Marrewijk, 2003)**

I følge Linnanen og Panapanaan (2002) fantes det et klart skille mellom *corporate sustainability* og selskapers ansvar. I deres øyne var bedriftens sosiale ansvar det som regnes som samfunnsansvar. Ved å inkludere det økonomiske- og miljømessige ansvaret vektlegges bedriftens totale ansvar som skal sikre *corporate sustainability*.

#### 4.5 Oppsummering

Ovenfor er det redegjort for det teoretiske rammeverket som sammen med de empiriske funnene danner grunnlaget for analysen i kapittel 6.

Kapittelet startet med en forklaring av den normative og strategiske tilnærmingen til samfunnsansvar. Dette er teori som vil stå sentralt i drøftingen av siste del av forskningsspørsmål 1.

Videre tar vi for oss Porter og Kramer sin teori knyttet til *delt verdier*. Dette er teori av avgjørende betydning for å kunne bidra til å besvare forskningsspørsmål 1 og 2.

Deretter har vi tatt for oss Bryan-Kjær (2012) sine ni verdiskapende strategier som viser til hvordan et selskap kan oppnå store konkurransemessige fordeler ved å flytte arbeidet omkring samfunnsansvar fra å være en sideaktivitet til å bli en del av selskapets kjernevirksomhet.

Disse strategiene bygges på Porter og Kramer (2006) sin teori omkring delte verdier. Samtidig er disse strategier som i stor grad vektlegger begrepet bærekraft. Dette er teori som vil stå sentralt i besvarelsen av forskningsspørsmål 3.

Videre tar vi for oss *corporate sustainability*, og viser til hvordan dette kan relateres til begrepet samfunnsansvar. Dette er av vesentlig betydning for forklaringen av begrepet bærekraft, siden dette står sentralt i Bryan-Kjær (2012) sine strategier for samfunnsansvar. Samtidig viser bærekraft seg å være en vesentlig del av Nikkelverkets samfunnsansvar, og Glencore plc opererer med bærekraft som det ultimate målet med deres samfunnsansvar. Dette vil være supplerende teori knyttet til drøfting av forskningsspørsmål 1 og 2.



## KAPITTEL 5.0 METODE

For å finne svar på vår problemformulering er vårt forskningsprosjekt basert på en kvalitativ metode. Vårt valg av metode vil bidra til å forsvare, samt redegjøre for de valgene vi har foretatt underveis for å komme frem til det endelige resultatet i vår forskning. Deretter presenterer vi begrepet case-studie, og begrunnelse for valget av case-bedrift i korte trekk. Videre er målet å redegjøre for valg av datainnsamlingsmetode, hvor vi har kombinert dokumentanalyse og intervju. Vi går også nærmere inn på vårt utvalg av informanter, samt hvordan gjennomføringen av intervjuet har foregått. Vi avslutter dette kapitlet med å ta for oss oppgavens troverdighet, bekreftbarhet, overførbarhet og nødvendige etiske betraktninger.

### 5.1 Valg av metodisk tilnærming

Den kvalitative metode er en fremgangsmåte å samle inn empiri eller data om virkeligheten. Metode anses dermed som et hjelpemiddel til å gi en beskrivelse eller kartlegging av virkeligheten (Jacobsen, 2005, s. 24). En slik antagelse kan lede oss til å se på metode kun som et teknisk hjelpemiddel, en universal oppskrift på hvordan gjennomføre undersøkelser. En slik antagelse anses som noe uriktig ettersom det foreligger grunnleggende uenighet om hva virkelighet er, hvordan man kan vite noe om denne virkeligheten, og hvordan man bør samle inn informasjon for å få en best mulig tilnærming av virkeligheten.

Det finnes to ulike forskningsstrategier, *kvalitativ* og *kvantitativ* metode. Disse to ulike tilnærmingene innebærer vesentlige ulikheter i hvordan forskningen legges opp. Den kvantitative strategien fokuserer på antall og utbredelse (Thagaard, 2013, s. 17), mens den kvalitative tilnærmingen søker å gå i dybden, hvor vektlegging av betydning står sentralt. I følge Neuman (2000) fokuserer kvantitative metoder på variabler relativt uavhengig av den samfunnsmessige kontekst, mens kvalitative tilnærminger omhandler prosesser som tolkes i lys av den konteksten de inngår i (Thagaard, 2013, s. 17).

Når man skal avklare hvilken strategi som skal velges bør problemstillingen være den styrende faktoren (Jacobsen, 2005 s. 62). En *testende* problemstilling har som hensikt å finne omfanget, hyppigheten eller utstrekningen av et fenomen (Jacobsen, 2005 s. 62). Da vil den kvantitative tilnærmingen være passende, hvor forsker undersøker få nyanser, men rekker over mange enheter. Dersom det foreligger en *eksplorerende* problemstilling, vil det være

mest hensiktsmessig å få frem nyanser, og gå i dybden. Ved et slikt tilfelle vil den kvalitative metoden være det mest strategiske og beste valget (Jacobsen, 2005 s. 62).

Som tidligere nevnt lyder oppgavens problemstilling som følger:

*”Hvilke faktorer påvirker Nikkelverkets strategi for samfunnsansvar?”*

Ut i fra vår problemstilling ser vi på det som nødvendig å ta i bruk kvalitativ metode. Årsaken til dette er at den kvalitative metodens karakteristika innebærer det å søke forståelse av sosiale fenomener, enten ved nær relasjon til deltakere i felten, ved intervju, observasjon eller ved analyser av tekster og visuelle uttrykksformer (Repstad, 2007). Vi var også avhengige av den kvalitative metodens fleksible design, og nær kontakt med våre kilder som ga gode muligheter for relevant tolkning. Ved bruk av kvantitativ metode og standardiserte spørsmål ville det være vanskelig å få frem de ulike informantenes opplevelser og synspunkt i forhold til samfunnsansvar og dets utvikling hos Nikkelverket.

Den kvalitative metoden kjennetegnes av et fleksibelt forskningsopplegg, og i følge Thagaard (2013) kan en problemstilling utdypes og forskningsdesign revideres i løpet av prosjektet. Et slikt gjensidig påvirkningsforhold mellom utforming av problemstilling, innsamling av data og analyse var noe vi opplevde under vår prosess. Vi ønsket i utgangspunktet å undersøke hvordan synet på samfunnsansvar som et strategisk verktøy til verdiskapning har endret seg, og hvordan dette er av ulik verdi for ulike selskaper. Etter nøye gjennomgang kom vi frem til at det mest interessante og hensiktsmessige med tanke på tid og ressurser ville være å foreta et dybdestudie av et selskap, som har vært underlagt tre ulike konsern de siste 10 årene. Et slikt case-studie vil gjenspeile hvordan den lokale underenhetens tilnærming til samfunnsansvar, og deres syn på samfunnsansvar som et strategisk verktøy til verdiskapning har endret seg som resultat av de ulike moderselskaper.

### **5.1.2 Case-studie**

Det finnes ingen klar felles forståelse for hva case-studie tilnærmingen eller metoden referer til (Andersen, 1997, s. 9). Thagaard (2013) velger å definere case studie på følgende vis:

*”Intensive undersøkelser av et fåtall analyseenheter”*

I følge Yin (2009) er case-studie analyse av fenomener i sin naturlige sammenheng, og hvor undersøkelsen baserer seg på flere kilder av data. Case-studier omfatter mye informasjon om få enheter (Thagaard, 2013).

Andre omtaler case-studie som en retning innen den kvalitative tilnærmingen, hvor en avgrenset enhet eller flere avgrensede enheter blir utforsket. Med enhet menes personer, grupper eller som i vårt tilfelle, organisasjoner. Dersom analysen omhandler en organisasjon, rettes analysen mot den som helhet, og ikke enkeltindivider innad i organisasjonen.

## **5.2 Den kvalitative fremgangsmåten**

Utviklingen av kvalitative fremgangsmåter er preget av mangfold og variasjonsbredde (Thagaard, 2013, s. 12). I følge Jacobsen (2005) vil en god kvalitativ undersøkelse benytte seg av flere innsamlingsmetoder. Forståelsen av at ingen undersøkelse vil kunne gi ett korrekt og helhetlig bilde av sannheten, viser til at innsamlet data kun vil vise til en begrenset del av virkeligheten. Dette støtter opp om det faktum at jo flere ulike metoder vi bruker, jo flere vinklinger får vi av et og samme fenomen. De ulike metodene vil dermed være med på å utfylle hverandre og kontrollere hverandre. Dette vil ha en positiv effekt som kan lede til et mer helhetlig bilde av virkeligheten og det fenomenet vi undersøker.

De mest anvendte kvalitative fremgangsmåtene kan inndeles i fire kategorier: *observasjon, intervju, analyse av foreliggende tekster og uttrykksformer og analyse av audio- og videopptak* (Thagaard, 2013, s. 13).

Intervju egner seg godt til å gi informasjon om personers opplevelser, synspunkter og selvforståelse. Når det gjelder analyse av foreliggende tekster eller dokumentanalyse, benyttes dette som supplement til intervju og observasjon. Både private og offentlige dokumenter representerer her relevante kilder.

En kombinasjon av dokumentanalyse og intervju er benyttet i oppgaven. Dette for best mulig å kunne belyse og besvare det fenomenet vi ønsker å undersøke.

### 5.2.1 Dokumentanalyse

Dokumentanalyse finner sted når vi orienterer oss i studier av faglitteratur om et bestemt tema (Thagaard, 2013, s. 59), som baseres på sekundærdata. Bruk av sekundærdata innebærer at vi benytter oss av data samlet inn av andre forskere, og materialet vil dermed være skrevet for et annet formål enn hva som skal undersøkes. utfordringer knyttet til dette er begrensningene det setter for andre forskere til å benytte funnene, da det kan være manipulert til å passe den opprinnelige forskerens behov.

Det viktigste valget er dermed knyttet til hvilke dokumenter vi velger å analysere, samt hvor stor troverdighet de enkelte dokumentene er i besittelse av (Jacobsen, 2005, s. 164).

I følge Jacobsen (2005) vil det være hensiktsmessig å benytte seg av dokumentanalyse ved følgende tre situasjoner: (1) når det er umulig å samle inn primærdata (2) når vi ønsker å få tak i hvordan andre har fortolket en viss situasjon eller hendelse (3) når vi ønsker å få tak i hva mennesker faktisk har sagt og gjort. Sistnevnte situasjon gjenspeiler vår situasjon, da vi ønsker å undersøke om de ansatte ved Nikkelverket deler samme meninger og holdninger som er nedfelt i deres og de ulike konsernens dokumenter.

For å finne frem til de mest relevante dokumentene som var interessante i forhold til våre forskningsspørsmål fikk vi hjelp av ulike informanter hos det lokale Nikkelverket.

For å undersøke Nikkelverket da det var underlagt Falconbridge benyttet vi oss av klipparkivet hos Fædrelandsvennen, samt ulike historiebøker og jubileumsresyme.

Når det gjaldt dokumenter om Nikkelverket da det opererte under moderkonsernet Xstrata var dette noe vanskeligere å finne. Nærmest alt av internettsider henviste videre til Glencore som et resultat av deres oppkjøp av Xstrata i 2013. Vi fikk dermed god hjelp av informanter ved Nikkelverket, slik at vi fikk tilgang på interne presentasjoner om selskapet, informasjonsskriv til de ansatte, samt gamle brosjyrer. Vi fikk også tilgang til Xstrata sine bærekraftsrapporter.

Når det gjaldt skriftlige kilder om Nikkelverket under ledelse av Glencore, og selve Glencore konsernet har deres internettsider vært til stor hjelp. Glencore sine bærekraftsrapporter har hatt en sentral rolle, samt interne brosjyrer knyttet til global antikorrupsjon, adferdsregler og deres verdier.

## 5.2.2 Intervju

Intervju som metode er hensiktsmessig når man ønsker å få kjennskap til informantenes subjektive meninger og oppfatninger. Formålet med et intervju er å få omfattende informasjon om hvordan informantene opplever ulike situasjoner, og deres subjektive synspunkter på temaer som blir berørt i intervjusituasjonen (Thagaard, 2013).

Hvordan et intervju gjennomføres avhenger av dets strukturingsgrad. I kvalitative studier er det ofte benyttet et semistrukturert eller et halvstrukturert intervju. Et mer strukturert intervju benyttes ofte i spørreundersøkelser hvor man nesten bare benytter seg av ferdigstilte spørsmål. Fordelen med et strukturert intervju er at det lettere lar seg gjøre å sammenligne de ulike informantenes svar, samt gir et bedre utgangspunkt for generalisering. Et mindre strukturert intervju er et nesten helt åpent intervju hvor intervjueren ikke har en fastlagt plan for intervjuet. I følge Dalland (1994, s. 42) kan et ustrukturert intervju gi mye verdifull informasjon til en erfaren intervjuer, men det er nødvendigvis ikke like lett for en nybegynner. Siden vi hadde liten erfaring med intervju som metode, valgte vi å holde oss til et semistrukturert intervju.

### 5.2.2.1 Utvalg

Vi ønsket å fokusere på et lite utvalg av informanter som kunne belyse problemstillingen på en god måte. Dalland (2007) skriver at ved kvalitativ metode henvender en seg ofte til grupper eller enkeltpersoner som en på forhånd mener har noe spesielt å bidra med i undersøkelsen. Han omtaler det som et strategisk utvalg, og det er denne utvalgsprosedyren vi har benyttet oss av. For å belyse problemstillingen på en best mulig måte ønsket vi informanter fra ulike avdelinger hos Glencore, og gjerne noen som også hadde jobbet under Xstrata, og Falconbridge.

I følge Kvale (2002) avhenger antallet intervjupersoner av formålet med undersøkelsen, og det ligger ofte rundt 15 +/- 10. Han påpeker at i kvalitative intervjuundersøkelser har antall intervjupersoner en tendens til å være for få eller for mange, og en utfordring ved intervju er å komme i dybden av det. På grunn av tidsbegrensningen masteroppgaven setter, valgte vi et relativt lite utvalg på fire intervjuobjekter.

### **5.2.2.2 Henvendelse til informantene**

Den første kontakten med bedriften ble gjort via mail til kvalitetssjef ved Nikkelverket etter at vår veileder hadde vært i kontakt med vedkommende. I mailen presenterte vi oss selv og oppgaven i korte trekk. Vedlagt i mailen fulgte et skriv med oppgavens problemstilling, temaer og en kort oppsummering av bakgrunnen for valg av oppgave. I tillegg ble det gitt informasjon om intervjuets varighet, vårt ønske om opptak, men at informantene selv kunne velge å reservere seg mot dette og de kunne anonymiseres dersom dette var ønskelig. Tilbakemelding fra kvalitetssjef var positiv. Vedkommende ga oss kontaktinformasjon til tre andre ansatte ved bedriften som han mente det kunne være hensiktsmessig å intervjuer på bakgrunn av oppgavens tema. Videre henvendte vi oss til de andre informantene på samme måte. Alle de spurte var positive til å delta og det ble avtalt intervjuer på Nikkelverkets anlegg i Kristiansand. Utvalget ble bestående av kvalitetssjef, HMS-sjef, senior kommunikasjonsrådgiver og ansvarlig for ytre miljø.

### **5.2.2.3 Utarbeidelse av intervjuguide**

En intervjuguide er i følge Dalland (2007) en plan man lager i forkant av et intervju, for å få relevant informasjon til å besvare oppgavens forskningsspørsmål. Det kan være alt fra konkrete spørsmål, til en liste med temaer som ønskes belyst i løpet av intervjuet. I følge Ryen (2006) avhenger graden av forhåndsstrukturering på fokus, forskningsspørsmål og utvalgsriterier. Det ble utformet en intervjuguide i en semistrukturert grad i samsvar med Kvale (2002) og Dalland (1994). Intervjuguiden bestod av noen hovedtemaer med flere undertemaer, samt noen ferdigstilte spørsmål (se vedlegg). Temaene ble skrevet ned i den rekkefølgen som virket naturlig, men rom for justeringer underveis. Fordelen med en slik struktur er at viktige fenomener fanges opp, og man unngår å samle inn en mengde overflødig informasjon (Ryen, 2006).

Underveis så vi det hensiktsmessig å endre intervjuguiden noe da vi ønsket å ta med oss videre informasjon vi hadde fått under intervjuene. Det ble utarbeidet en felles intervjuguide, men ikke alle temaene ble tatt opp med alle informantene grunnet deres stilling og kompetanse. Dalland (1994, s. 43) hevder dette er en fin måte å vise at vi respekterer informantene som individuelle personer med individuelle erfaringer.

#### 5.2.2.4 Gjennomføring av intervjuet

Intervjuene ble som avtalt gjennomført hos Nikkelverket på de ulike informantenes kontor. Alle intervjuene var forholdsvis lange og varte omkring en time hver. Vi innledet intervjuene med å gjengi noe av den informasjonen vi hadde sendt ut på mail i forkant, som problemstilling, varighet av intervjuene, anonymitet og lydopptak. Alle informantene godkjente bruk av lydopptak og ingen ønsket å være anonyme. Før vi startet lydopptaket spurte vi om informanten hadde noen spørsmål i forbindelse med intervjuet og oppgaven.

Store deler av vår datainnsamling kom fra intervjuene og det var derfor viktig å få det så ordrett som mulig da vi ønsket å benytte oss av dette i empiri delen. Lydopptak ble derfor et viktig verktøy under intervjuene. I tillegg opplevde vi lydopptak som noe positivt siden vi kunne ha fullt fokus på informanten og dens verbale og ikke verbale kommunikasjon. Det er i følge Kvale (2002) opp til intervjueren å skape en atmosfære som gjør det mulig å komme lengre enn rene høflighetsfraser og meningsutvekslinger. Vi ønsket å gå dypere enn den hverdagslige samtalen og det er da ifølge Kvale (2002) viktig at vi som forskere inntar en lyttende posisjon. Siden vi var to forskere tok den ene hovedansvaret for gjennomføring av intervjuet, mens den andre inntok en mer observerende rolle som også bidro med oppklaringsspørsmål. Vi ønsket å la informantene prate så fritt som mulig, derfor ble oppfølgingsspørsmål skrevet ned underveis for så å bli tatt opp etter at informanten var ferdig å snakke. Alle informantene holdt samtalen flytende, noe som kan tyde på at vi var flinke til å lytte.

### 5.3 Analyse av intervjudata

I følge Jacobsen (2005) består analyse av kvalitativ data av tre momenter; *beskrive, systematisere/kategorisere og sammenbinde*. For å oppnå en mest mulig komplett registrering valgte vi som tidligere nevnt å benytte oss av båndopptak under intervjuene. For å kunne arbeide med materialet på en mest mulig effektiv måte valgte vi å transkribere intervjuet ordrett. Dette gjorde det lettere for oss å kunne hoppe frem og tilbake i samtalen, samtidig som det sikret oss å få med alt av vesentlig betydning.

Etter en lang beskrivende prosess med transkribering valgte vi å foreta det Jacobsen (2005) omtaler som innholdsanalyse. I korte trekk omhandler innholdsanalyse det å redusere det en person sier i intervjuet ned til færre temaer eller kategorier. For å oppnå et mest mulig

strukturert resultat valgte vi å ta utgangspunkt i vår intervjuguide for å danne nettopp disse kategoriene. Hensikten med en slik kategorisering er å skape en forenkling av kompliserte, detaljerte og rike data. Ord, setninger og tekster tilordnes en spesiell kategori ut i fra visse kriterier (Jacobsen, 2005, s. 193). Dette gjorde at vi senere i analysen kunne forholde oss til et fåtall kategorier i stedet for den komplekse, samlede datamengden. Da vi hadde dannet disse, fordelte vi informantenes utsagn i intervjuet til de ulike kategoriene. En slik kobling gjorde det mulig å sammenligne de ulike enhetenes utsagn om et og samme fenomen.

Den avsluttende fasen av analyseringen bestod av å finne sammenhenger i de innsamlede dataen. Dette ble gjort ved å koble de ulike enhetene og kategoriene opp mot hverandre. Dette medførte at vi oppdaget sammenhenger mellom de ulike kategoriene, samt informasjon fra de ulike informantene som var av vesentlig betydning for forklaring av fenomenet vi stod ovenfor.

#### **5.4 Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet**

Når man skal verifisere kunnskap og sjekke kvaliteten på den kvalitative eller kvantitative forskningen brukes ofte begrepene validitet, reliabilitet og generaliserbarhet (Kvale, 2002). Disse begrepene er i følge Thagaard (2013, s. 22) opprinnelig forbeholdt den kvantitative metoden. Faglitteraturen har benyttet alternative begreper for å studere den kvalitative forskningens legitimitet. Thagaard (2013) er en av dem som har benyttet de alternative begrepene troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet. Da disse begrepene er utviklet med tanke på den kvalitative metoden har vi valgt å benytte oss av dem.

##### **5.4.1 Troverdighet**

Thagaard (2013, s. 201) knytter begrepet reliabilitet opp til begrepet troverdighet. En måte å styrke troverdigheten er i følge Thagaard (2013, s. 202) å gjøre forskningsprosessen mer åpen og gjennomsiktig. Med dette menes å gjøre rede for alle trinnene i forskningsprosessen, fra teorigrunnlag til datainnsamling og analysemetodene. Bakgrunnen for vår oppgave og grunnlaget for våre tolkninger er hentet fra teori fra ledende forskere både nasjonalt og internasjonalt. Vi har gjennom hele oppgaven forsøkt å redegjøre for våre fremgangsmåter for å sikre god troverdighet. I empiri- og analysedelen har vi tydeliggjort hva som er direkte



sitater fra informanter og hva som er egne tolkninger og vurderinger. Under intervjuene benyttet vi lydopptak slik at sitatene som er gjengitt i oppgaven er direkte sitater som er uavhengig av våre oppfatninger. Dette kan i følge Thagaard (2013, s. 203) være med på å styrke troverdigheten i den kvalitative forskningen da det gjør det lettere å skille mellom primærdata og forskerens tolkninger.

Troverdigheten kan også styrkes ved at flere forskere deltar i studien, enten ved samarbeid, eller at en annen forsker trekkes inn for kritisk gjennomgang av fremgangsmåten (Thagaard, 2013, s.203). Gjennom hele studiet har vi vært to forskere slik at ved alle avgjørende beslutninger har vi hatt minst to synspunkter og meninger. I tillegg har våre to veiledere hjulpet oss ved å stille seg kritiske til våre fremgangsmåter, noe som også har vært med på å styrke troverdigheten i denne oppgaven.

Kvale (2002) påpeker at ledende spørsmål kan påvirke svarene til informanten. Vi var klar over dette i forkant av intervjuene og forsøkte dermed å ikke stille ledende spørsmål. Det kom derimot frem under transkriberingen at noen spørsmål kan ha virket ledende, hvilket kan ha påvirket svarene som ble gitt.

#### **5.4.2 Bekreftbarhet**

Thagaard (2013) knytter begrepet validitet opp mot begrepet bekreftbarhet. Forskeren kan i følge Thagaard (2013) styrke bekreftbarheten på flere måter, hvor en av metodene er å være kritisk ved gjennomgang av analyseprosessen, eventuelt få noen andre til å gjøre dette. Som nevnt over har vi vært kritiske til hverandres arbeid, og to forskere er med på å styrke bekreftbarheten. I analyseprosessen hadde vi fokus på at de tolkningene vi foretok var begrunnet enten i teori eller empiri, og vi har gjennom hele oppgaven forsøkt å redegjøre for hvilket grunnlag vi legger til rette i analyse og tolkninger.

Et problem i forhold til analyse av intervjuene, er om informantene gir fra seg riktig informasjon. Vi må derfor i følge Jacobsen (2005, s. 217) foreta en kritisk drøfting av informantenes evne til å gi fra seg riktig informasjon. En informant som har førstehåndsinformasjon om fenomenet man studerer, styrker bekreftbarheten i oppgaven mer enn en som har andrehåndsinformasjon. Alle våre informanter var ansatte ved case bedriften og hadde dermed førstehåndsinformasjon om fenomener innenfor deres ansettelsesperiode. I

tilfellene der informanten snakker om hendelser som de har blitt fortalt, fremfor selv å ha opplevd, har vi tatt dette i betraktning ved anvendelse av informasjonen.

Det er i følge Thagaard (2013, s. 206) svært viktig at forskeren gjør rede for sin tilknytning til miljøet som studeres. Dette på grunn av relasjoner til informantene kan ha betydning for hvordan forskeren posisjonerer seg i forhold til informantene. En forsker som har kjennskap til miljøet som studeres kan basere tolkninger på gjenkjennelse og forståelse, noe som kan være med å styrke bekræftbarheten. På den andre siden påpeker Thagaard (2013) at dersom forskeren har kjennskap til informantene, kan man lettere overse forskjeller fra egne erfaringer. Forskere med mindre kjennskap til miljøet og informantene, kan lettere oppdage nyanser i fenomenet som studeres. Ingen av oss hadde noe kjennskap til informantene og miljøet, noe som kan ha gitt både fordeler og ulemper. Den manglende kjennskapen kan ha ført til feiltolkninger av utsagn, men også ledet til at vi var mer åpne for nyanser.

### **5.4.3 Overførbarhet**

I følge Jacobsen (2005, s. 222) er hensikten med den kvalitative forskningen å forstå og utdype fenomener, det er derfor vanskelig å overføre den til andre studier for å fastslå en større sammenheng. I følge Thagaard (2013, s. 210) er det fortolkningen som legger grunnlag for overførbarhet i den kvalitative studien, og hun mener i motsetning til Jacobsen (2005) at forskere kan argumentere for studiens overførbarhet til en større sammenheng.

Thagaard (2013) sier at overførbarhet finner sted når den teoretiske forståelsen knyttet til et enkelt prosjekt videreføres til en annen sammenheng. Gjennom forskningsprosessen har vi forsøkt å koble opp studiens resultat mot teori ved å foreta grundige analyser og tolkninger av den innsamlede datamengden gjennom hele prosessen. Vi mener derfor at funnene i denne studien kan benyttes som støttelitteratur i fremtidige studier knyttet til hvilke drivkrefter som påvirker en bedrifts strategi for samfunnsansvar. Ettersom utvalget ikke er representativt for populasjonen, foreligger det en begrenset overførbarhet.

### **5.5 Ethiske utfordringer**

Når man bruker intervju i forskningsprosessen er det viktig å huske på at man omgås mennesker, og at disse skal ivaretas på en ordentlig måte (Dalland, 1994, s. 100). Man må

derfor tenke gjennom hvilke etiske utfordringer deltakelse i studien kan medføre informantene fra begynnelse til slutt. For å vurdere forskningens moralske sider omtaler vi nedenfor de tre etiske retningslinjene: informert samtykke, konfidensialitet og konsekvenser.

Et informert samtykke innebærer i følge Kvale (2002, s. 67) at intervjuobjektene informeres tilstrekkelig om studiens innhold, formål og mulige fordeler og ulemper ved å delta. Intervjuobjektene skal delta av egen fri vilje og skal når som helst under studien kunne trekke seg dersom ønskelig. I forkant av forskningsprosessen ble det sendt ut et skriv med informasjon om den teoretisk bakgrunnen for studien, en kort sammenfatning av studiens formål, samt en liste med temaer som ville bli berørt under intervjuet. En utfordring knyttet til informert samtykke er i følge Thagaard (2013, s. 26) hvor mye informasjon som skal deles med intervjuobjektene, da for mye detaljert informasjon kan påvirke informantens adferd og respons. Det kan også være vanskelig å gi full informasjon i kvalitative studier, ettersom når forskeren får mer innblikk og kunnskap om fenomenet man studerer, kan det resultere i at formålet og planen for studiet endres (Kvale, 2002).

Konfidensialitet i forskningen innebærer at man ikke offentliggjør personlige data som kan avsløre intervjupersonens identitet (Kvale, 2002). Alle våre informanter fikk muligheten til å bli anonymisert, men da ingen ønsket dette så vi bort fra reglene om anonymisering. Vi så det lite hensiktsmessig å oppgi informantenes navn, men valgte derimot å bruke deres stillinger da dette kan være mer interessant for leseren.

Konsekvensene av å delta i et forskningsprosjekt kan være både positive og negative for informanten. Det er forskerens etiske ansvar å bevare integriteten til informanten og tenke gjennom hvilke konsekvenser deltakelsen kan medføre (Thagaard, 2013). De respondentene som velger å bidra til studien skal ikke tape noe ved å delta i studiet. Det bør i følge Thagaard (2013) ideelt sett være en balanse mellom det informanten gir og hva den får tilbake for å delta i studien. Selv om det i hovedsak er forskeren som har fordelene ved studien, kan en gi informantene en positiv opplevelse ved å være en god lytter og være genuint interessert i det personen har å fortelle. Som forskere fikk vi mye god empiri som var svært nyttig for oss. Samtidig opplevde vi at informantene var ivrige etter å dele sine erfaringer og kunnskaper. Alt i alt satt vi igjen med et inntrykk av at det hadde vært en positiv opplevelse for alle parter.

## KAPITTEL 6 EMPIRISKE FUNN OG ANALYSE

Dette kapitlet presenterer de empiriske funnene vi har kommet frem til på bakgrunn av dokumentanalyse og intervju. Deretter presenteres analysen, hvor de empiriske funnene relateres opp mot det teoretiske rammeverket.

Kapitlet er delt inn i tre hoveddeler, hvor hver del representerer ett av forskningsspørsmålene. Hver del er organisert slik at vi tar for oss Nikkelverket under dets tre ulike konsern: Falconbridge, Xstrata og nåværende Glencore. Vi tar for oss funn som først og fremst er basert på konsernenes overordnede dokumenter, spesielt informasjon funnet i Xstrata og Glencore sine bærekraftsrapporter, samt Xstrata sitt dokument ”*Vårt oppdrag og våre verdier*”. Vi trekker også inn relevante funn fra interne presentasjoner fra Xstrata sin tid. Dette suppleres med relevant informasjon etter samtaler med informanter ved Nikkelverket.

Deretter presenteres interessante funn som viser til de ulike konsernenes-, og Nikkelverkets utvikling av synet på samfunnsansvar, og hvilken tyngde dette har som en del av selskapets verdiskapning. Her presenteres dermed funn som direkte omhandler oppgavens forskningsspørsmål.

### 6.1 Hvem stiller forventninger?

I tilknytning til problemstillingen er vi interessert i å utforske: ”*Har bedriften vært drivende eller passiv ved spesifisering av miljøforbedrende tiltak og økt samfunnsansvar, og hvordan har synet på samfunnsansvar som et strategisk verdiskapende verktøy endret seg for Nikkelverket under de ulike eierne*”. Beskrivelsen søker å avklare hvilke forskjeller, og hvilke drivkrefter som forklarer Nikkelverkets arbeid. Som funnene fra dokumentanalysen og informasjonen fra informantene viser, er det ulikt syn på hvem som stiller forventninger, og hvilke forventninger som stilles etter hvilket konsern Nikkelverket er underlagt.

#### 6.1.1 Falconbridge

Ledelsen i Nikkelverket hadde helt siden 1930-tallet forsøkt å begrense forurensningene til det ytre miljø i Kristiansand (Sandvik, 2004). Forurensningen gikk primært ut over nabolaget, og det var i Nikkelverkets egeninteresse å ha lokalbefolkningen og lokalpolitikernes støtte, da

de var avhengige av blant annet el-kraft fra byens kommunale e-verk (Sandvik, 2004). Til tross for dette kunne informanter fra Nikkelverket fortelle at samfunnsansvar hadde en litt annen betydning på den tiden enn hva den har i dag:

*”1960- og 1970-tallet var preget av en fase hvor det handlet om å skape kjøpekraft blant landets innbyggere. Dermed ble det å ansette folk et samfunnsansvar i seg selv. Dette var et press utenfra, samt en mentalitet innenfra hvor vi ønsket å skape arbeid for de som var vanskeligstilte og ikke fikk arbeid andre steder. På denne tiden hadde Nikkelverket 30 ansatte som utførte enkle arbeidsoppgaver” (senior kom.rådgiver).*

70-tallet markerte et vendepunkt for Nikkelverket. Kreftrapporten som kom i 1972, førte med seg et ytre press og pålegg som bedriften nå måtte ta hensyn til. Aldri før hadde ytre press og pålegg hatt en avgjørende innflytelse på det indre liv i bedriften. Kreftrapporten avslørte at det var syv ganger så høy risiko for kreft for arbeiderne ved Nikkelverket sammenlignet med den norske gjennomsnittsbefolkningen. Undersøkelsen viste også at kreftfaren økte med ansettelsestid og arbeidssted (Sandvik, 2004).

Med loven i hånden dumpet Nikkelverket betydelig mengder avfall i sjøen og hadde store utslipp til luft. Ikke før i 1970 måtte bedriften søke konsesjon for sine utslipp. Myndighetene begynte nå å forstå utfordringene knyttet til forurensning, og i 1972 blir Miljøverndepartementet opprettet, og 1973 er året hvor Statens Forurensningstilsyn (SFT) blir etablert (Sandvik, 2004).

Utover 80-tallet kom andre interessenter på banen. Fagforeninger, miljøaktivister, media og naboer ble nå sentrale faktorer Nikkelverket måtte ta hensyn til når det gjaldt fabrikkens drift. Året 1985 blir Nikkelverket svartelistet av Greenpeace (Fædrelandsvennen, 1985, 07.03), og i 1991 anmeldte Bellona bedriften hele tre ganger på fire måneder (Fædrelandsvennen, 1991, 25.03).

*”Som et resultat av anmeldelsene inviterte Nikkelverkets direktør Bellona til omvisning på verket. Det viste seg at flere av Bellonas ansatte hadde ingeniør bakgrunn, noe som resulterte i et samarbeid mellom Bellona og oss. Dette ble sett på som strategisk viktig da Bellona kunne bidra med sentral kunnskap” (senior kom.rådgiver).*

I følge informanter ved Nikkelverket var det press fra myndigheter og opinionen som bidro til at bedriften investerte i forskning, og utviklet renseteknologi.

*”Det var myndigheter som fastsatte struktur og begrensninger. Dette kunne ikke gjøres på en konkurransevridende måte, tiltak og restriksjoner som ble utarbeidet måtte være gjeldende for alle. Personlig mener jeg det var myndighetene som utøvde samfunnsansvar på denne tiden”* (senior kom.rådgiver).

Allerede i 1991 ble bedriften pålagt å legge frem forslag til vannmålings- og prøvetagningsprogram for en av Nikkelverkets tidligere fyllplasser (Fædrelandsvennen, 1991, 10.07.). Samme år ble det for første gang i historien fastsatt krav til utslipp for bedriftens farligste stoffer (Fædrelandsvennen, 1991, 11.06.). Nikkelverket innfant seg med stadig strengere krav, og i 1992 fikk bedriften ros av Bellona og SFT for utslippene til Byfjorden som stadig gikk ned (Fædrelandsvennen, 1992, 25.04.). Samme år mottok Nikkelverket den prestisjetunge *International Standard Organisations* (ISO) kvalitetserkjennelse for sitt styringssystem (Fædrelandsvennen, 1992, 14.09.).

### **6.1.2 Xstrata**

I 2006 ble tidligere Falconbridge og Nikkelverket kjøpt opp av Xstrata, et oppkjøp flere av Nikkelverket sine ansatte var noe skeptiske til.

*”Vi var skeptiske til Xstrata plc, vi hadde hørt at de var en kapitalistisk eier. Det var et nytt paradigme, en ny divisjon om vår bevissthet om å være en viktig bedrift i samfunnet rundt oss, både lokalt, nasjonalt og internasjonalt”* (kvalitetssjef).

Da Xstrata plc kjøpte opp Nikkelverket, ble det raskt etterspurt dokumentasjon på hvilke tiltak som var gjort for å fremme samfunnsansvar. Ansatte hos Nikkelverket hadde lite å komme med, men det viste seg at mye av arbeidet som tidligere hadde blitt gjort kunne klassifiseres som samfunnsansvar (kvalitetssjef).

*”Xstrata implementerte samfunnsansvar i Nikkelverket som et politisk-økonomisk begrep. Arbeidet omkring samfunnsansvar ble nå presisert og definert. Dette var en erkjennelse om at vi var en del av et bysamfunn”* (senior kom.rådgiver).

Xstrata løftet Nikkelverket til et nytt paradigme, hvor den største forandringen var knyttet til Xstrata sin strategiske holdning til samfunnsansvar. Alt av engasjement innen samfunnsansvar ble fremstilt som et strategisk verktøy og en viktig faktor til verdiskapning. Dette resulterte i at samfunnsansvar ble forankret hos Nikkelverkets ledelse og godt innarbeidet i deres forretningsstrategi.

Xstrata ga klare retningslinjer til Nikkelverket om at alt skulle dreie seg om samfunnsansvar, argumentet for dette var at deres posisjon i et stadig tøffere marked vill styrkes.

*”Med Xstrata som eier var helse, miljø og sikkerhet (HMS) alt. Den finansielle modellen baserte seg på at vi skulle være best på HMS ettersom at dette resulterte i billigere og lettere tilgang på kapital. Vi skulle være best på HMS ettersom at dette var noe vi tjente penger på”* (kvalitetssjef).

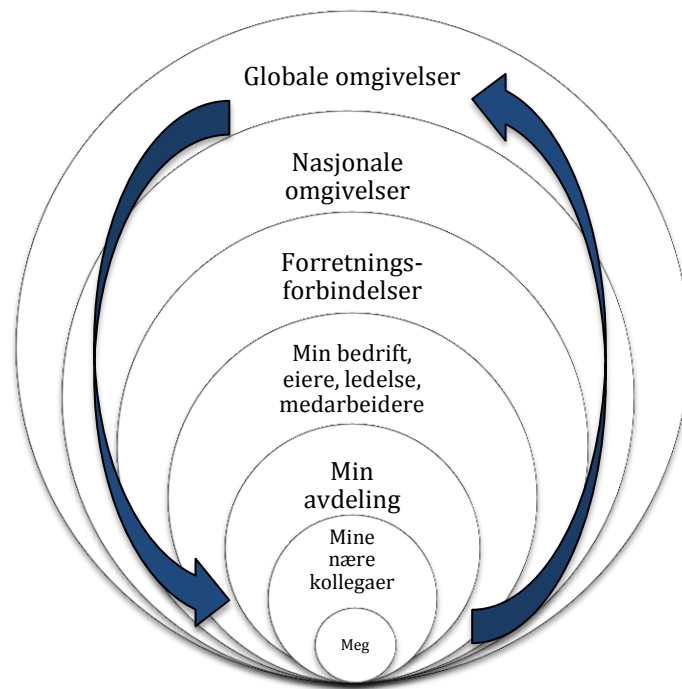
Årsakene til Xstrata sitt store fokus omkring samfunnsansvar var mange. Konsernet utarbeidet seks drivere som forklarer hvilke strategiske fordeler de ønsket å oppnå ved deres arbeid:

1.	Tilgang til nye ressurser
2.	License to operate
3.	Tiltrekke- og beholde de beste folkene
4.	Tilgang på mangfoldig og billig kapital
5.	Identifisere og gripe forretningsmuligheter
6.	Optimalisere forvaltningsrisiko

**Tabell 3: Drivere bak samfunnsansvar (Xstrata Nickel, 2012)**

Xstrata plc la til grunn NHOs tilnærming til begrepet samfunnsansvar. Som figuren illustrerer skjedde utviklingen av Xstrata sine verdier i samspill med dets omgivelser (NHO, 2010) (se figur 6).

*”Det hele starter med meg selv og mine kollegaer. Det hjelper lite å ”frelse” verden dersom vi ikke tar vare på våre egne ansatte. Når dette er gjort kan vi begynne å snakke om det ytre miljø. Når vi har fått orden på de lokale og nasjonale omgivelsene kan vi begynne med internasjonalt engasjement”* (kvalitetssjef).



**Figur 6: Verdier i samspill (NHO, 2010)**

Xstrata plc var svært opptatt av sikkerhet blant de ansatte. Ledelsen hos Nikkelverket ble godt skolert i hvorfor arbeidet rundt sikkerhet var viktig. Det ble lagt mye arbeid i hvordan ledelsen i Kristiansand kunne lede sine ansatte gjennom sikkert arbeid.

*”Sikkerhet var hovedfokus hos Xstrata plc. Når vi skal motivere ansatte holder det ikke å snakke om kostnader, inntekter og kunder. Dette er temaer det vil foreligge uenigheter om. Dersom vi tar inn begrepet sikkerhet vil alle ha en felles forståelse om hva som er viktig. Det er utrolig effektivt å lede de ansatte via sikkerhetsbudskapet. Jeg ble hjulpet og instruert fra øverste hold- et internasjonalt og kompetent miljø” (kvalitetssjef).*

### **6.1.3 Glencore**

I 2013 fusjonerte Glencore plc og Xstrata plc. Glencore hadde tidligere vært et privateid selskap som først ble børsnotert i 2011 (Hickman og Harvey, 2011). I forbindelse med offentliggjøringen ble Glencore plc omtalt som et av de farligste gruveselskapene på London børs (Hickman og Harvey, 2011). Det var først i 2011 Glencore plc publiserte deres første *corporate responsibility report*. Her kom det blant annet frem at selskapet hadde hatt 56



dødsfall i tilknytning til deres operasjoner i perioden 2008 til 2010 (Hickman og Harvey, 2011), hvilket hadde blitt redusert til 16 dødsfall i 2014 (Glencore plc, 2015).

Hos Nikkelverket tok de nyheten om fusjonen med fatning. Direktør Øivind Stenstad uttalte til Fædrelandsvennen etter oppkjøpet: ”At Nikkelverket inngår i et fullintegrert selskap, som dekker hele verdikjeden, fra gruver til logistikk og salg, ser jeg bare fordeler ved. Fusjonen vil berøre vår hverdag i liten grad” (Reinertsen, 2013, s.10). Dette var noe flere av informantene ved Nikkelverket kunne bekrefte:

*”Egentlig merket vi veldig lite til fusjonen- det ble mindre byråkrati. For Nikkelverket med Øyvind Stenstad som leder er det ingen endring, han har den dag i dag sikkerhet på hjernen” (HMS-sjef).*

Glencore plc er et stort konsern, hvor flere av deres underenheter ikke er på samme nivå som Nikkelverket. Glencore mottok blant annet *the public eye award* i 2008 for sin uansvarlige og lite åpne forretningspraksis ved et av konsernets underenheter i Colombia (Public eye, 2015). Dette er en pris av skam som tildeles selskaper med svært dårlige resultater når det gjelder menneskerettigheter og miljø (Public eye, 2015).

Glencore sitt hovedfokus er å få alle underenhetene opp på et minimumsnivå. Flere av underenhetene mangler ISO 14001 sertifisering. Samtidig skal det nevnes at konsernets egen miljø policy nærmest er en kopi av ISO 14001 standarden. Dette er hva som legges til grunn når Glencore reviderer deres underenheter. Det å være ISO 14001 sertifisert er blant annet et krav fra veldig mange av Glencore plc sin kunder (HMS-sjef).

*”Nikkelverket i Kristiansand er ISO 14001 sertifisert. For å opprettholde dette er vi pliktige til kontinuerlig dokumentering og forbedring med tanke på våre miljøpresentasjoner” (HMS-sjef).*

*”Nikkelverket har ikke tatt ett eneste skritt tilbake, vi fortsetter der vi var og har full støtte fra ledelsen i Glencore plc til å fortsette med det arbeidet vi holder på med. Det vi merker er at vi ikke har den tyngden og kompetansen vi opplevde hos Xstrata” (kvalitetssjef).*

Bedriftens miljøpolitikk er fastsatt av ledelsen ved Nikkelverket, hvor det blant annet står: ”Nikkelverket skal til enhver tid overholde myndighetenes krav. Nikkelverket skal tilstrebe en effektiv utnyttelse av naturressursene, hvor ytre miljø skal være en integrert del av bedriftens

kvalitetsarbeid og det lovpålagte arbeidet innen HMS. For stadig å bli bedre skal miljøarbeidet være gjenstand for kontinuerlig justering og forbedring”.

Det er ledelsen ved Nikkelverket som fastsetter bedriftens miljøpolitikk. For å etterstrebe egen miljøpolitikk driver Nikkelverket med jevnlig kartlegging av alle forhold som er relatert til ytre miljø. På bakgrunn av dette blir det hvert år fastsatt konkrete miljømål med tilhørende handlingsplan (ansvarlig for ytre miljø).

Hos Glencore foreligger det et stort fokus på bærekraftig utvikling. Samtidig poengterer Nikkelverkets informanter at gruvedrift og utvinning av ikke-fornybare ressurser ikke er bærekraftig. For å støtte opp om deres bærekraftige produksjon har konsernet selv utarbeidet sin definisjon av bærekraftig utvikling:

*”Sustainable development takes into account and addresses the social and environmental impacts of our operations, as well as, generates positive benefits for society, the company, the environment and shareholders. In doing so, we help advance local and global sustainability”* (HMS-sjef).

#### **6.1.4 Analyse av Nikkelverkets spesifisering av miljøforbedrende tiltak og utvikling av synet på samfunnsansvar som et verdiskapende verktøy**

Vi ønsker her å drøfte om Nikkelverket har vært drivende eller passiv når det gjelder spesifisering av miljøforbedrende tiltak og økt samfunnsansvar. I tillegg hvordan synet på samfunnsansvar som et strategisk verdiskapende verktøy har endret seg for Nikkelverket som et resultat av ulike eiere.

##### Drivende eller passiv ved spesifisering av miljøforbedrende tiltak:

De empiriske funnene viser at Nikkelverket tidlig var klar over deres påvirkning på ytre miljø. Til tross for dette var samfunn og miljø et lite omtalt emne hos Nikkelverket før 1990-tallet og starten av 2000-tallet. Dette kan forklares av manglende kunnskap og krav fra Nikkelverkets interessenter.

Etter nøye gransking av dokumenter, samt dialog med tidligere ansatte hos Nikkelverket, kommer det til uttrykk at Falconbridge konsernet kun satt krav til økonomiske resultater, noe som kan forklare Nikkelverkets store fokus omkring inntjening og profitt frem til oppkjøpet i 2006.

Mange omtaler kreftrapportene som et vendepunkt i Nikkelverkets historie. Samtidig viser det seg at Nikkelverket ikke tok de første rapportene på alvor. Dette kommer til uttrykk gjennom Nikkelverkets diskusjoner omkring begrenset bruk av masker til tross for arbeidstilsynets krav om bruk av masker til enhver tid.

Da Nikkelverket begynte å innføre tiltak med hensyn på miljø og samfunn på 1990-tallet, viste dette seg å være en reaksjon på eksterne krav fra interessenter. En av disse var den internasjonale miljøorganisasjonen Greenpeace. Enkelte informanter fra Nikkelverket føler seg noe urettferdig behandlet av Greenpeace, og mente organisasjonen var ute etter publisitet. Samtidig kan det anses som at det var nettopp et slikt oppstyr som skulle til for å skape reaksjoner hos Nikkelverket, samt norske myndigheters søken etter kunnskap om Nikkelverkets og andre norske prosessindustriers påvirkning på samfunn og miljø.

Etter Greenpeace sine mange uttalelser og demonstrasjoner opplevde Nikkelverket økt press og forventninger fra lokalsamfunn, politikere og norske myndigheter. I den senere tid kan det se ut til at norske myndigheter er de som har lagt størst press på Nikkelverket med deres stadig strengere krav til redusert utslipp og dumping av avfall.

Ut i fra disse empiriske funnene ser det ut til at Nikkelverket i ledelse av Falconbridge var passive ved spesifisering av miljøforbedrende tiltak, og at de første tiltakene ble gjort som et resultat av pålagte krav fra myndigheter. Samtidig skal det nevnes at Nikkelverket utviklet kunnskap, og etablerte et økt fokus omkring indre- og ytre miljø fra starten av 2000-tallet og frem til oppkjøpet i 2006. Årsaken til at dette ikke ble et fokusområde før, kan forklares ut i fra den antagelse om at samfunnsansvar som en velkjent akademisk term ikke var mye omtalt i samfunnsdebatten før sent 1990-tallet og tidlig 2000-tallet.

Etter oppkjøpet i 2006 opplever Nikkelverket radikale endringer når det gjaldt arbeidet omkring samfunnsansvar. Som de empiriske funnene viser foreligger det liten tvil om at det var andre enn Xstrata plc som var den største pågangsdriveren for Nikkelverkets arbeid omkring samfunnsansvar frem til oppkjøpet i 2013. Empirien viser til flere tilfeller hvor Nikkelverket blir ledet til å bli mer ansvarsbevisste rundt deres påvirkninger på samfunn og miljø. Samtidig forelå det et klart mål med tiltakene som ble iverksatt. Dette er klare indikatorer på at Nikkelverket i ledelse av Xstrata plc var drivende omkring spesifisering av miljøforbedrende tiltak og økt samfunnsansvar.

Som et resultat av oppkjøpet i 2013 opplever Nikkelverket store endringer når det gjelder krav og støtte fra konsernets ledelse i arbeidet omkring samfunnsansvar. Det viser seg at Glencore plc sitt arbeid omkring samfunnsansvar ikke er like sterk forankret i deres kjernevirksomhet, visjoner og strategier. I motsetning til Xstrata plc som mange pekte ut som verdensledende innen samfunnsansvar, hvor deres kjernevirksomhet var basert på samfunnsansvar og delte verdier, så Glencore det som helt nødvendig å engasjere seg i samfunnsansvar. Dette kan vises til som et resultat av stadig strengere krav fra kunder. Ut i fra disse empiriske funnene er det mye som tyder på at Glencore plc sine kunder opptrer som den drivende faktoren for stadig forbedring når det gjelder miljøforbedrende tiltak.

Til tross for eierskiftet i 2013 viser det seg å foreligge få endringer når det gjelder Nikkelverkets arbeid omkring samfunnsansvar. Deres interne mål er fortsatt å kunne bli assosiert med verdifullt engasjement innen samfunnsansvar. Disse empiriske funnene tyder på at Nikkelverket den dag i dag er drivende i deres arbeid omkring spesifisering av miljøforbedrende tiltak og samfunnsansvar.

#### Nikkelverkets utvikling av samfunnsansvar som et strategisk verdiskapende verktøy

Det tidligste arbeidet omkring samfunnsansvar anses ikke som et frivillig fokus fra bedrifter sin side, men ble oppfattet som helt nødvendig for å for å kunne opprettholde deres posisjon i samfunnet, samt unngå negativ medieomtale (Midttun, 2014). Dette kan gjenspeiles i Nikkelverkets holdning til samfunnsengasjement frem til starten av 2000-tallet, hvor deres handlinger og engasjement var et resultat av eksterne forventninger. Det foreligger svært få faktorer som viser til at Nikkelverket fokuserte på hva et slikt engasjement kunne bringe med seg av positive fordeler for deres egen drift. En slik tilnærming til samfunnsansvar omtales av Bryan-Kjær (2012) som normativ, hvor den moralske forpliktelsen er det som står i fokus. Nikkelverkets tidligste arbeid omkring samfunnsansvar kan relateres opp til Lantos (2001) sin etiske holdning til samfunnsansvar. Her vektlegges det moralske arbeidet, og strekker seg utover det å oppfylle økonomiske og lovpålagte krav.

Samtidig kan de empiriske funnene relateres opp til Porter og Kramer (2006) sin teori knyttet til tradisjonelt samfunnsansvar. En slik tilnærming vektlegger de fire faktorene moralsk forpliktelse, bærekraft, *license to operate* og omdømme. Den moralske appellen argumenterer for Nikkelverkets ønske om å være en god borger og foreta gode handlinger. Det var helt nødvendig for Nikkelverket å ta hensyn til etiske verdier, respektere mennesker, miljø og samfunn for å kunne oppnå suksess. Samtidig innså Nikkelverket deres behov for en slik

tilnærming på slutten av 1990-tallet og starten av 2000-tallet for å kunne opprettholde deres *license to operate*. Nikkelverket var avhengig av tillatelse fra stat, samfunn og en rekke andre interessenter for å kunne drive deres virksomhet. Faktorene knyttet til tradisjonelt samfunnsansvar deler i følge Porter og Kramer (2006) en felles svakhet; fokuset på spenningen mellom selskap og samfunn fremfor deres gjensidige avhengighet. Dette resulterte i Nikkelverkets manglende evne til å identifisere og prioritere de viktigste samfunnsutfordringene. I følge informanter fra Nikkelverket resulterte dette i en rekke ukoordinerte strategier og tiltak knyttet til samfunnsansvar som ikke var nedfelt på papir. Dette vil i følge Porter og Kramer (2006) ikke kunne skape maksimal nytte for samfunnet eller styrke selskapets langsiktige konkurranseevne.

De empiriske funnene viser til at Nikkelverket i ledelse av Falconbridge utførte en rekke tiltak med hensyn til samfunn og miljø som skapte økonomiske fordeler. Til tross for dette er det lite som tyder på at Nikkelverket frem til oppkjøpet i 2006 oppfattet samfunnsansvar som et strategisk verdiskapende verktøy, men heller som et helt nødvendig tiltak for å kunne opprettholde deres drift.

De empiriske funnene viser en klar utvikling når det gjelder Nikkelverkets tilnærming til begrepet samfunnsansvar etter oppkjøpet i 2006. Utviklingen går fra å være en moralsk forpliktelse til å bli en integrert forretningsstrategi som kobles opp mot Nikkelverkets kjernevirksomhet. En slik strategisk tilnærming til samfunnsansvar strekker seg utover den moralske vurderingen, hvor samfunnsansvar benyttes som et verktøy for verdiskapning (Bryan-Kjær, 2012). Som en løsning på Nikkelverkets tradisjonelle holdning til samfunnsansvar innfører Xstrata plc Porter og Kramer (2006) sin strategiske tilnærming til samfunnsansvar, *delte verdier*. Delte verdier viser til hvordan begrepet samfunnsansvar omhandler mer enn kostnader og begrensninger sett med selskapets øyne, og viser hvordan samfunnsansvar kan fungere som et verdiskapende verktøy. En slik tilnærming til samfunnsansvar har vist seg å skape en vinn-vinn situasjon, hvor Nikkelverket skapte muligheter for å opprettholde, om ikke forbedre deres profittgrunnlag samtidig som de skapte verdi for samfunnet og deres interessenter. Etter strenge krav, god dialog og oppfølging fra Xstrata plc blir samfunnsansvar en integrert del av Nikkelverkets profitt- og konkurransestrategi, hvor det å skape et symbioseforhold mellom dem som selskap og samfunnet rundt stod sentralt.

Glencore plc viser seg å ha en strategisk tilnærming til begrepet samfunnsansvar, hvor målet er å balansere de økonomiske, sosiale og miljømessige faktorene. Samtidig viser de empiriske funnene at Glencore plc anser bærekraftig utvikling som det ultimate målet, hvor samfunnsansvar foreligger som en mellomliggende faktor selskapet anvender for å balansere de tre pilarene. Etter nøye granskning av dokumenter samt dialog med Nikkelverkets informanter kan det tyde på at Glencore valgte å vektlegge fokuset på bærekraft fremfor samfunnsansvar (med bærekraft som en underliggende faktor) ettersom at dette sterkere appellerer til kundesegmentet. Glencore var i mange sammenhenger omtalt som nikkelindustriens ”bad guys”. For å bryte ut av dette mønsteret, og skape et positivt inntrykk blant deres kunder valgte konsernet å innføre strenge tiltak innen sikkerhet og bærekraftig produksjon. I følge informanter ved Nikkelverket gir Glencore plc uttrykk for at deres arbeid omkring bærekraftig produksjon og samfunnsansvar kun er et resultat av økte kundekrav. For å opprettholde kundesegmentet Xstrata plc la grunnlaget for, krevdes det store forbedringer fra Glencore sin side. Til tross for deres omfattende arbeid omkring bærekraft og samfunnsansvar foreligger det et markant klaseskille mellom Glencore plc og tidligere Xstrata. Det som skiller de to konsernene mest fra hverandre er deres strategiske forankring av begrepet samfunnsansvar i deres verdier og visjoner. Begrepet delte verdier er noe som ikke kommer like godt til uttrykk i Glencore plc sitt arbeid, men fungerer som et ambisjonsmål de strekker seg etter. Som porter og Kramer (2006) poengterer ser vi dermed klare tendenser av en rekke ukoordinerte strategier knyttet til samfunnsansvar som ikke kan forenes med bedriftens kjernevirksomhet.

Til tross for et slikt eierskifte viser det seg at Nikkelverkets syn på samfunnsansvar som et verdiskapende verktøy i dag er det samme som det det var med Xstrata plc som eiere. Delte verdier er i følge informanter ved Nikkelverket en viktig faktor for deres verdiskapning den dag i dag.

### **6.1.5 Oppsummering**

Analysen tyder på at i tiden under Falconbridge var det mange av Nikkelverkets interessenter som fungerte som drivkrefter for økt fokus på samfunnsansvar, mens Nikkelverket selv var forholdsvis passive. Spesielt ser det ut til at norske myndigheter har spilt en avgjørende rolle i Nikkelverkets spesifisering av miljøforbedrende tiltak og økt samfunnsansvar.

Da Nikkelverket ble kjøpt opp av Xstrata plc i 2006 forelå det et stort skift i Nikkelverkets holdning og arbeid rundt samfunnsansvar, hvor Nikkelverket selv i sterk ledelse av Xstrata plc oppfattes som drivende og aktiv når det gjaldt samfunn og miljø.

Som et resultat av oppkjøpet i 2013 opplever Nikkelverket en markant endring når det gjelder krav og oppfølging av konsernet. Konsernets krav om stadig forbedring og innovative løsninger avtar betraktelig. Nikkelverket selv opplever å være den største drivkraften bak spesifisering av miljøforbedrende tiltak og økt samfunnsansvar.

Det foreligger en klar endringsprosess når det gjelder Nikkelverkets syn og holdning til samfunnsansvar som et strategisk verdiskapende verktøy. Frem til eierskiftet i 2006 var samfunnsansvar sett på som en moralsk forpliktelse ovenfor lokalsamfunnet, som et resultat av eksterne krav og forventninger. Da Xstrata plc overtok som eiere ble Nikkelverket presentert for begrepet samfunnsansvar som et strategisk verdiskapende verktøy, som resulterte i økt verdi både for selskapet og samfunnet rundt. Verdene dette tilførte Nikkelverket viste seg å bidra til å forme selskapet til det verdensledende raffineringverket det er i dag.

## **6.2 Hvordan har Nikkelverket svart til eiers forventninger til samfunnsansvar?**

I tilknytning til problemstillingen er vi interessert i å utforske: *”Hvordan det lokale Nikkelverket har svart på eiers forventninger til samfunnsansvar, og hvilke praktiske tiltak dette har resultert i”*. Tiltakene som blir presentert er de som anses som mest hensiktsmessige med tanke på problemstillingen.

### **6.2.1 Falconbridge**

Tiden etter 2. verdenskrig var preget av et ustabil metallmarked. På tross av dette kom det på 80-tallet flere aktører på banen, hvilket resulterte i en skjerpet konkurranse. Presidenten for Falconbridge konsernet krevde reduksjoner i selskapets kostnader, og uttalte i 1982 følgende: *”Vi må bli mer kostnadsbevisste, selskapet taper nå på hvert pund nikkel vi produserer, og slik kan det ikke fortsette”*. I Canada ble det ansatt ny toppsjef og *”ryddegutt”*, men ved Nikkelverket fikk de selv styre nedbemanninger og kostnadskutt. Dette var takket være

direktøren ved Nikkelverket som allerede før krisen hadde sett behovet for rasjonaliseringer (Sandvik, 2004).

*”Tiden under Falconbridge ble Nikkelverket primært vurdert på grunnlag av rentabilitet, enhetskostnader og andre økonomiske måltall”* (senior kom.rådgiver).

Nikkelverket fortsatte å redusere produksjonskostnadene i den kritiske perioden. Fra å ha en kostnad på 3.40 USD per pund nikkel i 1981, kostet det bare 1.99 USD per pund nikkel i 1984. Falconbridge var nå den produsenten av nikkel som hadde de laveste kostnadene, dette innbefattet også konkurrenten Inco, selv om de hadde bedre gruver med rikere malm (Sandvik, 2004).

Samme år som den nye rosteprosessen ble installert ble også avløpsovervåkingen forbedret. En av Nikkelverkets største utfordringer når det kom til utslipp og forurensning var mangelen på informasjon. Ved forbedret overvåking og måleutstyr fant de ut hvor forurenset Byfjorden var. Ved installasjon av online-måleutstyr fikk Nikkelverket bedre oversikt over sine egne utslipp, og det ble lettere å finne hensiktsmessige botemidler (Sandvik, 2004).

### **6.2.2 Xstrata**

Xstrata plc komprimerte deres særegne måte å drive forretning på til fem kjerneverdier. Disse verdiene definerer hva det innebærer å jobbe hos Xstrata plc i hele det verdensomspennende konsernet. Dette er verdier utarbeidet av ansatte over hele verden, og de formidlet et løfte til hver og en av de ansatte og deres samarbeidspartnere om hvordan de ville oppføre seg og fullføre deres oppdrag. Disse verdiene lyder som følger (Xstrata, udatert):

*Vi gjør det vi sier:*

- Integritet og tillit er avgjørende for oss i Xstrata plc. Desentralisering er et viktig prinsipp for hvordan vi driver vår virksomhet og vi vet at våre ansatte tar de rette avgjørelsene og at våre samarbeidspartnere viser oss den tillit og støtte som vår suksess er så avhengig av. Denne tillitten vinner vi gjennom å være tydelige, åpne og gjennomsiktige. Vi leverer det vi lover og det vi sier etterleves alltid av hva vi gjør.

*Vi har alltid fokus på å skape verdier:*

- At vi alltid skal holde det vi lover er viktig, men like avgjørende er det alltid å holde et våkent blikk på inntjeningen. Bruker vi vår kommersielle teft og ikke lar oss begrense



av tregghet i systemet, kan vi ta raske beslutninger og beholde den fremdriften vi vet fører til suksess. Nettopp den kraften som er rettet fremover holder våre ferdigheter i hevd, skjærper våre instinkter og gir oss nye muligheter til å skape verdier i ordets videste mening. Nemlig utbytte til våre aksjonærer, vitale produkter for storsamfunnet og betydelige fordeler lokalt.

*Vi tar ansvar:*

- Uansett hvor mye vi har fokus på fremdrift og verdiskapning er alle våre aktiviteter preget av sterk ansvarsfølelse. Vi har lært å gjøre ting riktig og sikkert. Denne kunnskapen krever at den enkelte utviser personlig ansvar, ikke bare for seg selv, men også for alle andre som har interesser i vår virksomhet.

*Vi tør å være annerledes:*

- Motet og evnen til å utfordre etablerte sannheter, finne nye veier til verdiskapning og nye måter å skape en bedre hverdag på, er noe av det som gjør Xstrata annerledes. Det handler ikke om å være kreative for kreativitetens egen skyld. Det handler derimot om gründerspirit som gir hver enkelt ekte følelse av eierskap til arbeidsplassen og som inspirerer til oppfinnsomhet og våkenhet.

*Vi tar hensyn:*

- Alt vi gjør er farget av omtanke. Sikkerhet og velferd er viktigere enn noe finansielt- eller produksjonsteknisk mål. Vi respekterer miljøet og arbeider tett med våre samarbeidspartnere for å skape varige fordeler for lokalsamfunn og de land hvor vi lever og arbeider.

*”Alle ansatte under Xstrata plc følte at de var med på å forme Xstrata plc sine verdier, som senere ble etterfulgt og referert til av samtlige. Vi ble opplært til å bruke disse verdiene som et sentralt ledelses verktøy” (kvalitetssjef).*

For Xstrata plc handlet samfunnsansvar om mer enn filantropi og pengegaver. Alle gaver som ble gitt, og tiltak som ble gjort kunne bli strategisk begrunnet. Det hele handlet om involvering både lokalt, nasjonalt og internasjonalt. Eksempler på ulike tiltak som ble gjort av det lokale Nikkelverket i regi av Xstrata er som følger:

### *Falcondo/ UIA/ Dominikanske Republikk*

Xstrata plc utleverte stipend til studenter ved UIA, tidligere HIA, som dermed dro på trainee-opphold til Den dominikanske republikk for å arbeide i konsernets humanitære stiftelse Fundacion Falcondo (Universitetet i Agder, 2007). Den dominikanske republikk ble fokuslandet ettersom at Xstrata- konsernet hadde et nikkelverk der. I forbindelse med dette ble det opprettet en stiftelse som driver omfattende hjelpearbeid i to provinser som ligger like ved smelteverket (Universitetet i Agder, 2007).

*”Dette var i utgangspunktet et prosjekt innad i vårt konsern. Samarbeidet med UIA er et resultat av at mine sjefer i Xstrata plc og jeg satt oss ned med fylkesmann og ordfører for å høre deres ønsker fra oss som bedrift. Vi er jo som sagt et stort internasjonalt selskap i deres by. De hadde fått høre om vårt arbeid i Den dominikanske republikk, og prosjektets annerkjennelse av FN. Fylkesmannen og ordføreren sitt ønske var dermed å koble vårt arbeid opp mot universitetet. Dette førte til en vinn-vinn situasjon, hvor samfunnet selv var med på å bestemme vårt bidrag ovenfor samfunnet” (kvalitetssjef).*

### *Haydom Lutheran Hospital/ Tanzania*

Xstrata plc donerte midler til Haydom Hospital- en strategisk beslutning vedtatt av øverste hold. Selskapet var innom Tanzania hvor de hadde en gruve som var under vurdering for fremtidig drift. Xstrata plc var svært opptatt av å ikke skape falske forventninger hos innbyggerne rundt den eventuelle driften. Samtidig var det viktig å være løsningsorientert for å unngå konflikt med interessenter som eventuelt måtte flytte som resultat av den utvidede driften. Et land som Tanzania mangler kunnskap på en rekke områder. Det finnes verken kompetanse, helsesystem, utdanningssystem eller infrastruktur. Det ble ingen utvidelse av driften i Tanzania, men dersom dette hadde vært aktuelt hadde Xstrata plc vært avhengige av den kompetansen Haydom Hospital satt i besittelse av (kvalitetssjef).

*”Det var viktig for oss å skape noe positivt rundt navnet Xstrata i Tanzania. Xstrata ønsket ikke å skape forventninger før det var avgjort om det skulle bli en utvidelse av driften. Samtidig var det viktig å skape en tilstedeværelse. Selv om det ikke resulterte i utvidet drift, tjente også vi på dette” (kvalitetssjef).*

## *Nettverk Agder/ Nettverk Eyde*

Nikkelverket er en del av Eyde nettverket. Eyde-nettverket ble etablert som en klyngeorganisasjon for prosessindustribedrifter i Agder. Medlemmene produserer spesialiserte produkter til verdensmarkedet, og er eid av noen av verdens største globale konsern. Eyde-nettverkets bedrifter er verdensledende på sine felt. Samtidig er bærekraft høyt prioritert hos Eyde-nettverket. Sørlandets prosessindustri jobber kontinuerlig for å redusere egen miljøbelastning. Energieffektiv produksjon, miljørettet teknologi, samt lokale resirkulering- og rensetiltak er eksempler på hvordan selskapene i nettverket reduserer belastningen globalt og lokalt (Eyde-nettverket, 2015).

*”Etter at Falconbridge ble Xstrata ble vi tvunget av ledelsen til å gå ut å være aktive når det gjaldt nettverksbygning. Dette resulterte at vi ble aktive innen Eyde-nettverket, og et eget nettverk knyttet til samfunnsansvar her i Sør”* (kvalitetssjef).

Samtidig bidro Nikkelverket med bygaver ved jubileum. Eksempler på dette er Kilden, teater- og konserthus og Nupen-anlegget i Kristiansand.

*”Da vi gikk inn i Kilden var dette en bygave, og en gave til Kristiansand sine innbyggere. Selskapets ansatte var først noe skeptisk til at vi skulle bevilge så mye midler til dette prosjektet. I ettertid har det vist seg at ansatte ved Nikkelverket fikk mye igjen for dette i form av aktiviteter og billetter på prøveforestillinger. Dette var en strategisk satsing fra Xstrata plc sin side, som endte opp i en vinn-vinn situasjon”* (kvalitetssjef).

Xstrata plc valgte å bruke en prosent av sitt overskudd på prosjekter innen samfunnsansvar og miljø verden over (Xstrata, 2012). Samtidig var Xstrata plc klar i sine presiseringer om at alle bevilgninger var strategisk begrunnet.

*”Nikkelverket ønsker å bidra der hvor vi har aktivitet og gruver. Alt som blir gjort innen samfunnsansvar har en mening, og det skal være en del av det store bildet. Vi mottar en rekke søknader, men sier nei til mange. Årsaken til dette er at alt skal kunne relateres til vår kjernevirksomhet. Vi har et strategisk forhold også til det som omtales som filantropisk støtte”* (kvalitetssjef).

For å dokumentere deres arbeid omkring samfunnsansvar utarbeidet Xstrata årlige bærekraftsrapporter.

Bærekraftsrapporten publisert 2012 dekker Xstrata plc sine bærekraftsresultater for kalenderåret 2011. Denne går under navnet *Creating shared value*, hvor et av deres hovedbudskap lyder som følgende (Xstrata, 2012):

*”Vi leverer naturressurser som utgjør en viktig rolle i den dagligdagse tilværelse, samt spiller en avgjørende rolle i utviklingen av det moderne samfunn. Vår suksess avhenger av vår evne til å skape, samt tilføye verdi til alle våre interessenter”.*

Xstrata plc utarbeidet en illustrasjon for å vise til hva som vektlegges i deres betydning av delte verdier (se figur 7). Figuren består av fem prioriteter, samt konsernets tidligere nevnte fem kjerneverdier. Disse fem prioriteteene lyder som følgende (Xstrata, 2012):

*Delegert ansvar:*

- Det å redusere byråkrati innad i konsernet bidrar til å gjøre oss mer innovative, samt gjør det mulig å gripe forretningsmuligheter når vi ser dette foreligger. Dette bidrar til å gjøre det mulig å fatte beslutninger der hvor det foreligger best kunnskap rundt den gjeldende problemstillingen.

*Mangfoldige eiendeler:*

- Vi tar sikte på å levere en mer stabil avkastning gjennom spredning i vår virksomhet. Dette for å bedre håndtere risiko knyttet til valutasvingninger, råvarepris-sykluser, samt vårt kundesegment.

*Finansiell styrke:*

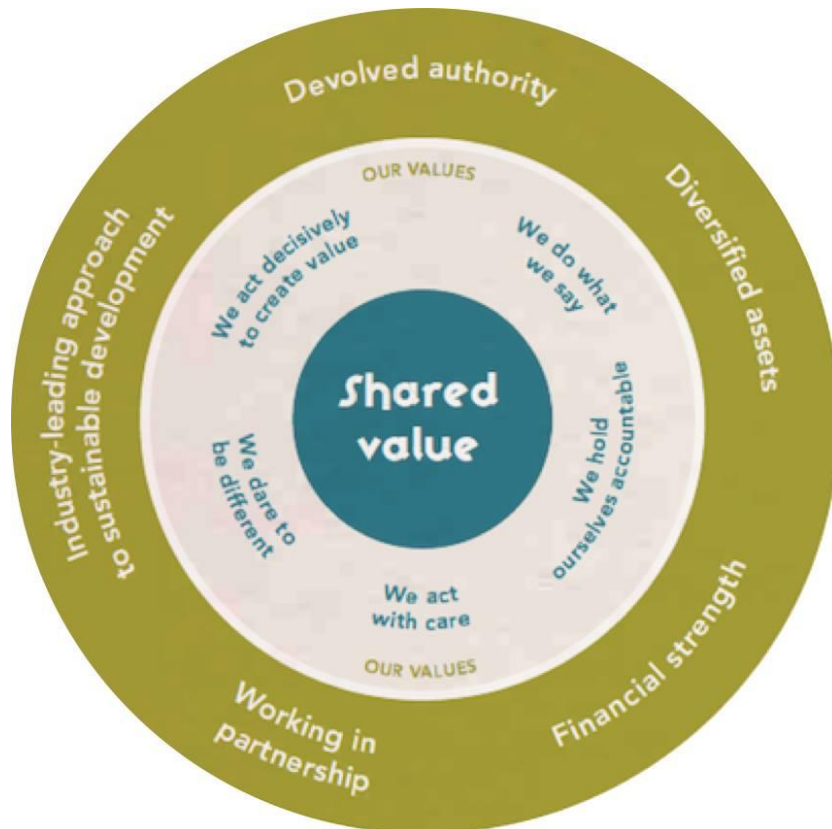
- Vårt løfte om å opprettholde en robust balanse samt *investment-grade rating* skaper mulighet for et bredt spekter av finansieringsmuligheter.

*Arbeid i partnerskap:*

- Vi skaper gjensidig fordelaktig partnerskap med våre interessenter i vår virksomhet, dette inkluderer lokalsamfunn, regjering, kunder, aksjonærer og ansatte.

*Industriledende tilnærminger til bærekraftig utvikling:*

- Vi tar sikte på administrere vår forretning for å balansere økonomiske, miljømessige og sosiale forhold. Det at vi tar vårt ansvar ovenfor miljø og samfunn gjør det mulig for oss å få tilgang til nye ressurser, opprettholde *license to operate*, tiltrekke- og beholde de beste folkene, samt identifisere forretningsmuligheter.



Figur 7: Xstrata plc- delte verdier (Xstrata, 2012)

*”Under Xstrata frontet jeg aktivt vårt arbeid innen samfunnsansvar, og var stolt av det arbeidet som ble gjort” (kvalitetssjef).*

”Nikkelverket viser lederskap i bærekraftig utvikling gjennom implementering av Xstrata Nickel sine 17 standarder for bærekraftig utvikling. Bærekraftig utvikling fokuseres på samme måte som andre forretningsmessige kjerneområder, og ansvaret forstås og aksepteres av personell på anlegget” (Xstrata Nikkelverk, 2010).

### 6.2.3 Glencore

Glencore utarbeidet i likhet med Xstrata kjerneverdier som skulle være gjeldende for hele det verdensomspennende konsernet. Disse verdiene ble utarbeidet av konsernets ledelse uten medvirkning fra de lokale underenhetene, noe Nikkelverket reagerte sterkt på. Nikkelverket hadde lært fra tidligere eier- det var viktig å utforme verdier som de ansatte følte de hadde et forhold til ettersom at dette dannet grunnlaget for motivasjon og deres kjernevirksomhet. Nikkelverket tok dermed utgangspunkt i Glencore sine verdier, men valgte å gi disse et personlig preg. Verdiene lyder som følger (Nikkelverk, 2015a):

#### *Sikkerhet:*

- Sikkerhet og helse er viktigere enn noe produksjonsteknisk mål. Vi har lært å arbeide riktig og sikkert. Vi utviser personlig ansvar og aktsomhet, også for andre.

#### *Enkelthet:*

- Vi er profesjonelle og metodiske. Vi leverer og krever kvalitet. Vi gjør det vi sier.

#### *Åpenhet:*

- Tillit og integritet kjennetegner hvordan vi samarbeider. Vi anerkjenner og deler hverandres kunnskaper og delegerer ansvar for å oppnå best resultat.

#### *Nytenking:*

- Vi dyrker kulturen om kontinuerlig forbedring og involvering av alle ansatte. Vi forvandler ideer til verdier på en kreativ måte.

#### *Ansvarlighet:*

- Vi respekterer og tar hensyn til hverandre. Vi viser ansvarlighet i alt vi gjør. Vi styrer etter prinsippene og bærekraftig utvikling.

*”Det var en bred involvering ved utarbeidelse av våre verdier. Disse verdiene inngår som et aktivt ledelsesverktøy, og skal fungere som et beslutningsverktøy for våre ansatte”* (kvalitetssjef).

For å nå disse målene, og for at disse skal kunne gjenspeiles i bedriftens daglige handlinger, avgjørelser og bedriftskultur, har Glencore utarbeidet et sett med atferdsregler (GlencoreXstrata, udatert).

Nikkelverket har under ledelse av Glencore plc foretatt flere energi- og utslippsbesparende tiltak. Blant annet startet de nylig med forbedring av nikkelelektrolysen, noe som vil gi Nikkelverket en årlig energibesparelse på 17 GWh, hvilket tilsvarer det årlige energiforbruket til 850 boliger (Fædrelandsvennen, 2014, 17.01). I tillegg til dette signerte Nikkelverket nylig en ny ti års avtale med Agder Energi hvor Nikkelverkets overskuddsvarme går til oppvarming av næringsbygg og leiligheter (Fædrelandsvennen, 2014, 02.12.).

Nikkelverket har i den senere tid foretatt utbygging av en egen oksygenfabrikk. Nikkelverket er i dag avhengig av oksygen som blir transportert til bedriften ved tankbiler. Dette fører til mye transport både eksternt og internt. Den nye fabrikk vil bidra til økt lønnsomhet, samt reduksjon i Nikkelverkets bruk av transport (Fædrelandsvennen, 2014, 03.12.).

#### **6.2.4 Analyse av hvordan Nikkelverket har svart til eiernes forventninger**

Vi ønsker her å vise til hvordan Nikkelverket har svart på de ulike eiernes forventninger til samfunnsansvar, og vise til eksempler på praktiske tiltak dette har ført til. Vi ønsker å drøfte dette i lys av teorien i kapittel to, hvor delte verdier vil kunne stå sentralt som forklaring til de empiriske funnene. Vi har valgt å legge til grunn Porter og Kramer (2006) sine to modeller *inside-out* og *outside-in* som begge viser til Nikkelverkets konkrete tiltak som et resultat av eiers- og samfunnets forventninger. Ettersom det skulle vise seg at Nikkelverket frem til oppkjøpet i 2006 ikke hadde et strategisk syn på samfunnsansvar, velger vi ikke å analysere denne "tidsepoken" i lys av disse to modellene. Årsaken er at disse modellene bygges på antagelsen om en strategisk tilnærming til begrepet samfunnsansvar.

Falconbridge sitt hovedfokus var rettet mot profitt, kostnadsreduksjon og effektivisering, noe som kommer klart til uttrykk gjennom Nikkelverkets tiltak og drift. Nikkelverkets fokus var dermed sentrert rundt hvordan skape størst mulig verdi for deres eiere, og tiltak ovenfor samfunn og miljø var ingen prioritet.

Som et resultat av Falconbridge sine mangelfulle krav og forventninger til Nikkelverkets arbeid og engasjement innen samfunn og miljø, var det andre eksterne interessenter som var utslagsgivende for starten på deres fokus omkring samfunnsansvar. Dette resulterte i et økt press fra ledelsen når det gjaldt forbedring av økonomiske resultater, og eksterne krav fra myndigheter og lokalsamfunn når det gjaldt miljø. En slik kombinasjon til krav og forventninger kan antydes som starten på et arbeid som etter flere justeringer har gitt

Nikkelverket det konkurransemessige fortrinnet som var nødvendig for å bli det verdensledende raffineringsverket det er i dag.

Xstrata plc gir klare retningslinjer og indikasjoner på at samfunnsansvar var helt nødvendig i dagens stadig tøffere marked. Xstrata plc sitt engasjement innen samfunnsansvar kom klart til uttrykk gjennom deres kjernevirksomhet, hvor det blir anvendt som et strategisk verktøy for verdiskapning og innovasjon. Det viser seg at Xstrata plc tidlig oppdaget de økonomiske fordelene et selskap kan oppnå ved å anvende et slikt verktøy på en hensiktsmessig og korrekt måte. Dette kan vise til Xstrata plc sin store pågang for å forankre samfunnsansvar som et strategisk verktøy også hos Nikkelverket.

For å oppfylle Xstrata plc sine krav og forventninger til delte verdier anser Porter og Kramer (2006) det som viktig å basere deres tiltak og avgjørelser på nøye gjennomgang og kartlegging knyttet til hva som vil tilføye maksimal nytte for samfunnet rundt, og ikke minst Nikkelverket selv. Dette kan gjøres ved hjelp av rammeverkene *inside-out* og *outside-in*.

Etter en slik kategorisering viser det seg at Nikkelverket vektlegger fokus på drift og betingelser knyttet til innsatsfaktorer. Porter og Kramer (2006) poengterer viktigheten av at selskaper plukker ut de fokusområdene som vil generere størst strategisk verdi for selskapet. Mye tyder på at en slik tankegang og anvendelsen av en slik kategorisering skapte mulighet for Nikkelverket til å analysere hvilke fokusområder som ville generere størst mulig verdi.

Empirien viser til flere tiltak utført av Nikkelverket under ledelse av Xstrata plc med den baktanke om å skape delte verdier. Et eksempel på dette er samarbeidet med UIA. UIA utgjør en sentral rolle i Nikkelverkets lokalsamfunn, og faller dermed inn som en av Nikkelverkets viktige interessenter. I følge Porter og Kramer (2006) er det helt avgjørende for Nikkelverket å identifisere hvilke samfunnsutfordringer som er av vesentlig betydning for deres interessenter, ettersom dette vil kunne bidra til å opprettholde deres *license to operate*, samt sikre tilgang til kritiske innsatsfaktorer.

Porter og Kramer (2006) mener det foreligger tre kategorier sosiale utfordringer, hvor alle er strategisk viktig for foretakets drift. Disse er: generiske sosiale utfordringer, sosial innvirkning på forsyningskjeden og sosial innvirkning i konkurransesammenheng. De generiske utfordringene utgjør en sentral rolle for samfunnet, men trenger ikke ha sterk tilknytning til selskapet produksjons eller langsiktige konkurranseevne. Nikkelverkets bidrag av bygaver til Kristiansand kommune kan argumenteres ut i fra denne kategorien. Videre viser



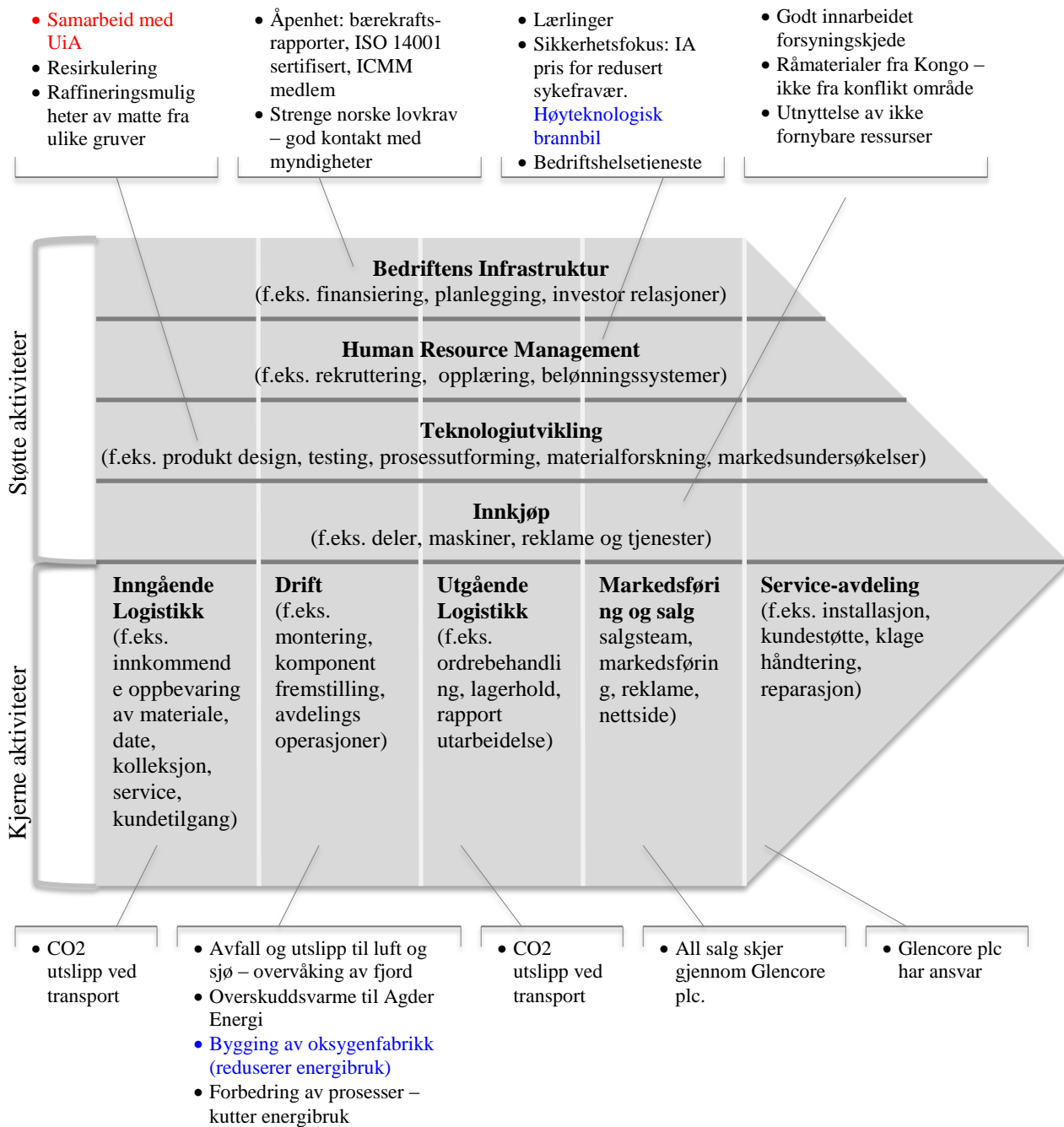
de empiriske funnene flere eksempler på hvordan Nikkelverket har foretatt en rekke tiltak som går inn under kategorien sosial innvirkning på forsyningskjeden og sosial innvirkning i konkurransesammenheng. Dette er faktorer som har en direkte innvirkning på selskapets drivere og foretakets evne til å opptre som konkurransedyktig. Dette viser til hvordan alle Nikkelverkets tiltak og handlinger, selv bygaver var strategisk begrunnet.

Etter oppkjøpet i 2013 er det mye som tyder på at forventninger fra eier knyttet til samfunnsansvar tar et skritt tilbake, og mye av fokuset er igjen knyttet til inntjening og profitt. Nikkelverket som nå var formet av et av verdens ledende konsern innen samfunnsansvar og bærekraftig utvikling opplever nå å ligge et steg foran deres nye eier Glencore plc.

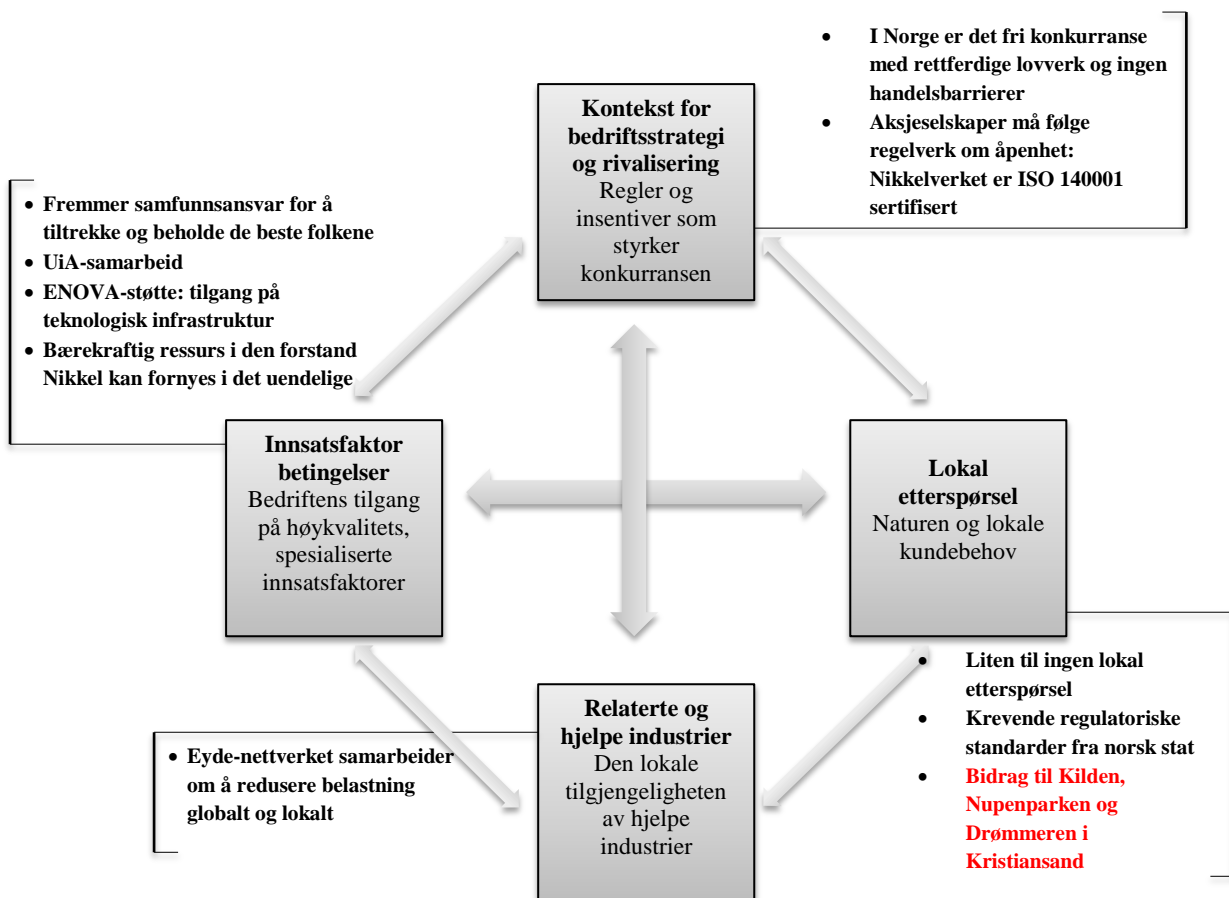
Informanter ved Nikkelverket poengterer det faktum at flere av Glencore plc sine underenheter ikke oppfyller det som anses som etisk aksepterte standarder. For å skape et godt omdømme valgte Glencore å innføre strenge krav til sikkerhet blant alle sine ansatte, noe som opptrer som et av de nåværende største kravene ovenfor Nikkelverket. Samtidig viser de empiriske funnene at dette er krav Nikkelverket oppfylte lenge før eierskiftet i 2013.

Modellene under viser til Nikkelverkets fokusområder. Teksten markert med rødt representerer tiltak utført med Xstrata plc som eier, og teksten skrevet med blått representerer tiltak iverksatt med Glencore plc som eier. Den resterende teksten markert i sort representerer tiltak iverksatt med Xstrata som eiere, og som har blitt videreført hos Nikkelverket til tross for eierskifte.

Som figurene illustrerer foreligger det ingen indikasjon på at Nikkelverket har endret deres arbeid omkring samfunnsansvar som et resultat av eierskifte. Dette kan forklares ut i fra den antagelse om at Nikkelverket utviklet en sterk strategisk forankring til deres arbeid omkring samfunnsansvar med Xstrata som eier. En slik oppfatning av delte verdier vil i følge Porter og Kramer (2006) kunne utvikle seg til å bli et av de mektigste drivkreftene til vekst i den globale økonomien.



Figur 8: Insid- out - Nikkelverkets ulike dimensjoner



Figur 9: Outside-in- Nikkelverkets ulike dimensjoner

### 6.2.5 Oppsummering

Vi har her vist til hvordan Nikkelverket har svart til de ulike eiernes forventninger til samfunnsansvar, og gitt eksempler på hvilke praktiske tiltak dette har resultert i.

Det viser seg at Falconbridge ikke stilte krav til samfunn og miljø, og kun fokuserte på økonomiske måltall. Dette viser til Nikkelverkets store fokus omkring profitt og inntjening i denne perioden.

Xstrata plc satte strenge krav og retningslinjer til hvordan Nikkelverket skulle forankre samfunnsansvar som et strategisk verktøy, hvor målet var å skape delte verdier.

Som et resultat av eierskiftet i 2013 opplever Nikkelverket å ligge et steg foran deres eier. Kravene Glencore stiller til Nikkelverket er krav Nikkelverket oppfylte lenge før eierskiftet,

og opplever at det er deres egne krav som legges til grunn for deres nåværende arbeid omkring samfunnsansvar. Til tross for dette poengterer Nikkelverket at de opplever full støtte når det gjelder deres arbeid omkring samfunnsansvar, men opplever reduserte muligheter for utvikling og utfordringer i regi av ledelsen.

### **6.3 Verdiskapende strategier**

I dette delkapittelet presenteres den delen av empirien som kan knyttes til Bryan-Kjær sine ni verdiskapende strategier. Som tidligere nevnt er det viktig å bemerke seg at de ulike strategiene vil kunne overlape hverandre og bestå av egenskaper fra mer enn en av disse kategoriene. Hensikten med en slik kartlegging er for å lettere forstå sammenhengen mellom arbeidet omkring bærekraft og verdiskapning (Bryan-Kjær, 2012).

#### **6.3.1 Falconbridge**

Falconbridge rettet lite oppmerksomhet til begrepet bærekraft og utarbeidet aldri noen bærekraftsrapport. Til tross for dette kan flere av tiltakene som ble utført med tanke på samfunn og miljø relateres til Bryan-Kjær (2012) sine ni strategier.

##### 1. Interessent engasjement

Både lokalbefolkningen og lokalpolitikere er viktige interessenter for Nikkelverket da bedriften var avhengig av byens kommunale e-verk og lisens til å drive virksomhet.

Nikkelverket var blant annet med på et opprensings prosjekt av Byfjorden på begynnelsen av 2000-tallet. Her dekket de til forurensete segmenter, noe som i ettertid bidro til et bedre økosystem, samt kostholdsrådet som lå over fjorden ble fjernet. Samtidig foretok Nikkelverket sammen med flere av sine interessenter miljøovervåking av Byfjorden for å få en bedre forståelse av påvirkningen Nikkelverket hadde på områdene rundt (HMS-sjef).

##### 2. Effektiv energi- og ressursbruk

Som følge av et ustabil metallmarked var Falconbridge svært opptatt av reduksjon av kostnader til enhver tid. Dette resulterte i stort fokus på effektivisering og rasjonalisering ved

Nikkelverket, noe som bidro til store reduksjoner i utslipp av blant annet svoveldioksid, klorgass, kobber og kobolt.

### 3. Internt engasjement

Nikkelverket etablerte et økt fokus på indre miljø etter resultatene fra kreftrapporten i 1972. De ansattes helse og sikkerhet ble nå en prioritet ved Nikkelverket. Det ble skjerpet inn på bruken av verneutstyr, det ble ansatt hovedverneombud på heltid, samt forbedring av prosesser slik at det ble mindre manuelt arbeid. Skader med fravær ble redusert fra 40 per år i 1980 til 3 i år 2000.

#### **6.3.2 Xstrata**

For Xstrata plc var bærekraft en integrert del av deres suksess. Det å operere etter deres forpliktelser innen bærekraft var en essensiell faktor for deres langsiktige konkurransevne. Deres tanke var at det kun lar seg gjøre å oppnå suksess, utvikle nye ressurser, håndtere risiko og tiltrekke seg- samt beholde de beste folkene dersom man opererer på en miljømessig forsvarlig- og sikker måte. Bærekraftig utvikling var dermed en sentral del av deres samfunnsansvar hvor deres filosofi var å stadig forbedre deres evne til å drive forretning, samt øke verdien for deres aksjonærer og andre partnere (Xstrata, 2012).

Hos Nikkelverket ble en slik tankegang forankret i deres kjernevirksomhet. Flere informanter ved Nikkelverket hevder at Xstrata var opptatt av kontinuerlig forbedring og reduserte utslipp, og uten konsernets støtte vill det vært vanskelig for Nikkelverket å oppnå de resultatene de har gjort.

### 1. Interessent engasjement

Det å etablere et godt og nært forhold til sine interessenter kan være verdifullt av flere årsaker. Dette var noe Xstrata plc tok i betraktning da deres kjerneverdier ble nedfelt. En av deres verdier lyder som tidligere nevnt: *vi tar ansvar*. Uansett hvor stort fokuset var på fremdrift og verdiskapning var alle deres aktiviteter preget av sterkt ansvarsfølelse. Deres motto var å gjøre ting riktig og sikkert. Dette betydde at konsernet krevde at den enkelte utviste personlig ansvar, ikke bare for seg selv, men alle andre som også hadde interesser i deres virksomhet. Deres bærekraftig utviklingsstandard krevde at selskapet engasjerte seg i sine interessenter på en rettferdig- og kulturell sensitiv måte (Xstrata, 2012).

Figuren under viser en oversikt over Xstrata plc sine viktigste interessenter (Se figur 10).



**Figur 10: Xstrata plc sine hovedinteressenter (Xstrata, 2012)**

En av de seks årsakene til at Xstrata og Nikkelverket fokuserte så sterkt på arbeidet rundt samfunnsansvar var det å kunne opprettholde deres *license to operate*. For å få tilgang til dette var selskapet avhengig av å ha en nær dialog med sine interessenter.

*”Nikkelverket er avhengig av å ha en utslippstillatelse. Vi er avhengig av byens- og våre naboers tillatelse til å drive vår drift her. Hadde vi ikke tatt samfunnsansvar alvorlig hadde det vært lett for våre interessenter å slå beina under på oss” (kvalitetssjef).*

*”En ting er å opprettholde Nikkelverkets license to operate en annen ting var det for Xstrata plc. Ettersom at Xstrata plc opererte over hele verden, også i en del samfunn som ikke er så heldigstilte som det vi er her i Norge er det viktig å være ekstra varsom. Samtidig som vi skaper arbeidsplasser tappes vi også for ressurser. Vi vil altså tjene på å gi noe tilbake for å få lov til å etablere oss i deres land. Enkelte plasser er dette også et krav ettersom at man driver i nærheten av first nation folkegrupper” (HMS-sjef).*

## 2. Internt engasjement

For Xstrata plc hadde helse og sikkerhet den største prioritet. Dette kom til uttrykk gjennom deres verdier og lederegenskaper, hvor en av deres verdier lyder: *Vi tar hensyn* (Xstrata, udatert). Selskapets handlinger var farget av omtanke. Sikkerhet og velferd var viktigere enn noe annet finansielt eller produksjonteknisk mål.

Helse og sikkerhet var en sterk pilar- en dyptgripende overbevisning. Deres visjon og deres lederegenskaper gjennomsyret deres daglige virksomhet. Xstrata plc var klar i deres presisering om at helse og sikkerhet alltid var kjernen i hvordan praktisere deres annerledeshet (Pearce, udatert).

Ian Pearce, tidligere CEO presiserte på vegne av Xstrata Nickel i et skriv til alle ansatte om at konkurransen i deres bransje ble stadig hardere. For å lykkes i å ansette de beste talentene, foreta de mest lønnsomme investeringene og utnytte vekstmulighetene i størst mulig grad, måtte konsernet identifisere og få klart frem hva som gjorde at deres selskap skilte seg ut. Konsernet var opptatt av å skape meningsfulle arbeidsplasser og virksomhetsmuligheter, samt skape varige goder for de samfunnene der hvor de bodde og arbeidet. Disse grunnleggende faktorene var avgjørende for Xstrata plc sitt overordnede mål: livskraftig rekruttering (Pearce, udatert).

Xstrata begrunnet deres suksess ut i fra to grunnleggende ressurser: (1) deres ansattes kunnskap og innsats, og- (2) de ressursene som utvinnes i naturgitte forekomster. Sammen dannet disse grunnlaget for å forfølge deres mål om å gi deres industrielle aksjonærer et godt utbytte, deres samarbeidspartnere en positiv utvikling og samfunnet varige og viktige verdier (Xstrata, 2012).

### 3. Overholdelse av etiske retningslinjer og regelverk

Prinsipper og retningslinjer for bærekraft har blitt kjente verktøy i arbeidet mot overholdelse av restriksjoner. Nasjonale og internasjonale lovverk og etiske retningslinjer knyttet til menneskerettigheter, arbeidsrettigheter og miljøutfordringer blir i større grad enn tidligere sett på som det enkelte selskap sitt ansvar.

Fokuset på bærekraftsrapportering er økende, og hos Xstrata plc spilte dette en sentral rolle i hvordan integrere arbeidet omkring samfunnsansvar inn i virksomhetens øvrige forretningsvirksomhet (Xstrata, 2012).

Xstrata plc utarbeidet årlig deres *sustainability report*, som presenterte faktorer konsernet mente ville ha innvirkning på dere langsigtede suksess. Samtidig ble det lagt frem informasjon om deres bærekraftig utviklings policyer- praktiseringen av disse og påfølgende resultater (Xstrata, 2012).

Informasjonen utover dette som kreves av GRI G3 ble utarbeidet i et separat dokument, som tok for seg alle GRI indikatorene (Xstrata, 2012).

Xstrata plc var en del av Dow Jones Sustainability Index, og var sektorleder 5 år på rad (Xstrata, 2012). Dette viser til hvordan Xstrata plc var et verdens ledende konsern innen økonomiske, miljømessige og sosiale kriterier.

De var også en del av International Council on Mining and Metals (ICCM), med en visjon om å lede selskaper til gjensidig samarbeid, med mål om positive bidrag og bærekraftig utvikling innen gruve-, mineral- og metall virksomheten (Xstrata, 2012).

#### 4. Partnerskap med regjering og ikke-statlige organisasjoner

Xstrata plc var opptatt av samarbeid med stat og andre organisasjoner. Etter oppkjøpet ble dermed Nikkelverket ”tvunget” ut i nettverksbygging. Dette resulterte i at Nikkelverket ble en del av Eyde-nettverket på Sørlandet (kvalitetssjef). Eyde-nettverkets strategiarbeid tar utgangspunkt i World Business Council for Sustainable Development og deres visjon for 2050.

*”A new agenda for business laying out a pathway to a world in which nine billion people can live well, and within the planets resources, by mid-century”* (Eyde-nettverket, 2015).

Bedriftene erkjenner at det blir knapphet på verdens ressurser, og at dette fortløpende endrer deres betingelser for å operere. Felles fokus for bedrifter innad i Eyde-nettverket er dermed fokus på ressurseffektivisering, prosessforbedring og produktutvikling, og legger til grunn at samfunnsansvar og bærekraft vil være konkurransestyrkende fremover (Eyde-nettverket, 2015).

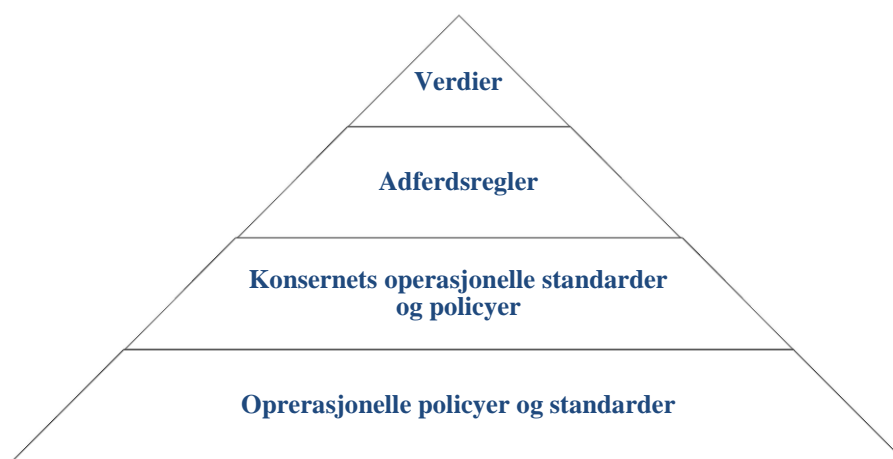
Det lokale Nikkelverket hadde under Xstrata plc god kommunikasjon med norske myndigheter, og myndighetene satt i begrenset grad stadig strengere krav for bedriften.

*”Det er i grunn våre egne krav og målsetningen om kontinuerlig forbedring som var den største utfordringen. Selv om vi lå langt under hva som var utslippstillatelsen så var det interne målsetninger om en stadig reduksjon av utslipp”* (kvalitetssjef).



### 6.3.3 Glencore

Glencore plc sitt samfunnsansvar styres gjennom rammeverket GCP (Glencore Corporate Practice). Dette er et rammeverk for eierstyrt selskapsledelse som blant annet omfatter konsernets retningslinjer, veiledninger og bærekraftsprinsipper. Glencore plc har forpliktet seg til å forbedre sine prestasjoner på alle områdene knyttet til bærekraft, og for å vise dette gir konsernet ut deres årlige bærekraftsrapport. GCP-rammeverket representerer selskapets forpliktelse til å opprettholde god forretningsskikk, i dette legger selskapet blant annet det å oppfylle gjeldende lover og andre eksterne krav. Rammeverket gir retningslinjer til alle deres underenheter om hvilke standarder som kreves innen samfunns- og miljøansvar. GCP-rammeverket kan illustreres som i figur 11 (Glencore, 2015a):



*Figur 11: Glencore Corporate Practice (GCP)*

Øverst i rammeverket ligger verdier- det mest fundamentale elementet. Det angir formål, prioriteringer og grunnleggende verdier som er retningslinjer for hvordan underenhetene skal drive sin virksomhet (Glencore, 2015a).

Adferdsregler er de grunnleggende kravene og praktiske retningslinjer for hvordan bedriften skal arbeide i samsvar med verdiene. Adferdsreglene gjelder alle som arbeider for Glencore plc, uansett plassering eller rolle (Glencore, 2015a).

Konsernets policyer og standarder sier noe om forventningene til ledelsen, prosesser, prosedyrer og prestasjoner. Samtidig belyses områdene som er strategisk viktig for konsernet (Glencore, 2015a).

De operasjonelle policyene og standardene er rettet mot aktiviteter som er spesifikke for forretningssegment. De er utviklet og implementert på et operasjonelt nivå, og er på linje med selskapets rammeverk og policy for bærekraft (Glencore, 2015a).

### 1. Interessent engasjement

Det å ha et godt forhold til interessenter ser Glencore plc på som sentralt for deres fremtid og avgjørende for å opprettholde *license to operate*. Det er en av selskapets kjerneverdier å vise ansvarlighet i alt de gjør.

Noen av Glencore plc sine viktigste interessenter er ansatte og kontraktører, det lokale og sivile samfunnet, fagforeninger, myndigheter, forretningspartnere, kunder, investorer og media (Glencore plc, 2015).

### 2. Effektiv energi- og ressursbruk:

Gruve- og metallindustri er storforbrukere av ressurser som energi og vann, samtidig er de skyld i store utslipp av blant annet drivhusgasser, svoveldioksid og tonnevis med avfall (Glencore, 2015b).

På grunn av økende press fra regulerende myndigheter og stadig strengere krav om reduserte utslipp, arbeider Glencore plc for å begrense deres negative virkninger på samfunn og miljø. Dette gjenspeiles i konsernets og Nikkelverkets kjerneverdier *Åpenhet* og *Nytenking*- hvor fokuset er å dele kunnskap for å oppnå kontinuerlig forbedring og et best mulig resultat.

Hos Nikkelverket har nyteknikning vært et fokus helt tilbake til tiden under Falconbridge. I følge informanter fra Nikkelverket hadde bedriften et forskningsmiljø som lå forholdsvis langt forut for sin tid.

*”Vi har ikke null utslipp til sjø og luft. Samtidig omtaler vi dette som bærekraftig ettersom at dette er utslipp naturen tåler. Bærekraft omhandler utslipp naturen vil tåle på lang sikt”* (senior kom.rådgiver).

### 3. Bærekraftig forsyningskjede

Nikkelverket og Glencore plc har merket stadig strengere krav fra sine kunder om en bærekraftig forsyningskjede. Nikkelverket har blant annet i flere år mottatt råmaterialet fra en gruve i Kongo, og på grunn av landets mange konfliktområder krever kundene en bekreftelse på at disse råmaterialene ikke kommer fra slike konfliktområder. Det er da Nikkelverkets ansvar i samarbeid med Glencore å bevise for sine kunder at materialet ikke stammer fra slike områder (kvalitetssjef).

*”Vårt kundesegment består av de mest krevende kundene i verden”* (senior kom.rådgiver).

For å etterleve kunders krav benytter Glencore seg av ikke-finansiell rapportering, og følger blant annet prinsipper og retningslinjer utarbeidet av UN Global Compact. I følge informanter ved Nikkelverket har dette blitt sentrale verktøy som tilfører store fordeler til selskapet.

I likhet med Xstrata er Glencore medlem av organisasjonen ICMM. Organisasjonen ble grunnlagt i 2001 for å forbedre bærekraftig utvikling i gruve- og metallindustrien. Organisasjonen er en medlemsorganisasjon, hvilket innebærer at den er ledet av medlemmenes administrerende direktører. Organisasjonen har forpliktet seg til å drive sosial, økonomisk og miljømessig utvikling (ICMM, 2015).

En av fordelene ved medlemskapet er muligheten til å dra nytte av de andre aktørenes ulike kunnskap og kompetanse. Som medlem i ICMM må alle selskapene drive med ikke-finansiell rapportering i tråd med retningslinjene til GRI. På denne måten skapes en åpenhet rundt selskapet og deres beslutningsprosesser som igjen styrker tilliten rundt selskapet (The Guardian, udatert).

### 4. Internt engasjement

Et av hovedfokusene hos konsernet i 2014 var sikkerheten til de ansatte. Målet var å ha null nye yrkessykdommer fra dagens eksponering og null dødsfall. Ingen av målene ble etterlevd, men antall dødsfall var betraktelig redusert (Glencore, 2015b).

En markant forskjell Nikkelverket merket da Xstrata plc fusjonerte med Glencore plc, var hvordan konsernet henvendte seg til bedriften.

*”De første skrivene Glencore sendte ut til oss her på Nikkelverket omhandlet kun trading, profitt og kostnadsbesparelser. Det resulterte i at jeg kun viderefremidlet et kort*

*sammendrag av skrivet til de ansatte her på verket. Dette var uvant for oss ettersom at skriv og taler fra toppledelsen i Xstrata alltid omhandlet sikkerhet blant de ansatte. Dette resulterte i mye oppstyr, og det tok ikke lang tid før Glencore endret på dette” (HMS-sjef).*

Nikkelverket har valgt å fortsette sitt fokus på internt engasjement hovedsakelig for å tiltrekke og beholde de beste folkene. Nikkelverket fikk blant annet sin egen høyteknologiske brannbil i 2014, som kan komme hele Kristiansand til nytte, samt øke sikkerheten ved bedriften (Fædrelandsvennen, 2014, 09.05.). Senere samme år mottok Nikkelverket IA-pris på bakgrunn av en 2% reduksjon i sykefraværet i løpet av de siste fem årene, samt deres fokus på alternativt arbeid og tilrettelegging for ansatte med helseplager (Dalland, 2014, s. 12).

Under Xstrata plc lærte Nikkelverket viktigheten av å kommunisere bedriftens samfunnsansvar til de ansatte, og de så hvor effektivt det var i arbeidet med å motivere og engasjere. Nikkelverkets kvalitetssjef mener fremdeles at dette er det viktigste verktøyet Nikkelverket har for å tiltrekke og beholde den beste kompetansen.

#### 5. Overholdelse av lover og etiske retningslinjer

Hvert år gir Glencore plc ut en bærekraftsrapport på vegne av hele konsernet, denne rapporten er i tråd med retningslinjene til Global Reporting Initiative (GRI). I tillegg har konsernet avtaler om konkrete saker med relevante internasjonale rammeverk som International Labour Organization (ILO), UN Guiding Principles on Business and Human Rights, og Extractive Industries Transparency Initiative (EITI).

Nikkelverket har lenge vært et verdensledende nikkelfraffineringsverk, og en av årsakene til det kan være de stadig strengere kravene fra norske myndigheter. Myndighetene og SFT spilte en viktig rolle i norsk industri på 70-tallet da norsk industri var en stor forurensner. I dag mener derimot informanter fra Nikkelverket at kravene er mer et minimumskrav, men dersom man skal få muligheten til å drive i Norge må bedriften være en av verdens beste (HMS-sjef). Nikkelverket og norske myndigheter har en gjensidig respekt og faglig forståelse for hverandre, noe som gjør at Nikkelverket sjeldent blir overrasket over nye lover og regler.

*”Mitt motto som HMS leder er at ingen skal noen gang ta meg i å ha skjult noe, miljødirektoratet skal alltid vite alt om oss. At de vet alt om oss, skaper stor gjensidig tillit” (HMS-sjef).*

### 6.3.4 Analyse av hvilke verdiskapende strategier som er tatt i bruk

Her analyseres de empiriske funnene sett i lys av teorien i kapittel 4, hvor teorien knyttet til verdiskapende strategier vil kunne stå sentralt som forklaring til de empiriske funnene. De ni verdiskapende strategiene er skrevet ut i fra den antagelse om at samfunnsansvar anses som et strategisk styringsverktøy som spiller en avgjørende rolle i dagens stadig tøffere marked. På bakgrunn av dette anser vi det som hensiktsmessig å starte med en oppsummering av de ulike konsernernes-, samt Nikkelverkets utvikling når det gjelder forståelse og tilnærming til begrepet samfunnsansvar. Dette for å vise til om det er korrekt å analysere de tre ulike konsernene og Nikkelverket med hensyn på denne teorien.

#### Tilnærming til begrepet samfunnsansvar

Falconbridge hadde en normativ tilnærming til samfunnsansvar, som ut i fra empirien omhandler hvordan selskapet vektla deres ansvar ovenfor lokalsamfunnet. I følge Bryan-Kjær (2012) omhandlet den tidlige teorien knyttet til samfunnsansvar ikke noe om hva arbeidet omkring samfunnsansvar kunne gi av bidrag tilbake til selskapet, men kun bedrifters ansvar ovenfor samfunnet. Dette var noe som preget både konsernet og det lokale Nikkelverkets tilnærming til samfunnsansvar frem til oppkjøpet i 2006.

Xstrata plc hadde en strategisk tilnærming til begrepet samfunnsansvar, noe som kommer sterkt til uttrykk i empirien. Deres strategiske tilnærming til samfunnsansvar omhandlet hvordan skape verdi for samfunnet, samtidig som dette dannet et grunnlag for et verdiskapende verktøy som ville bringe med seg økonomiske fordeler for selskapet.

Glencore plc har en strategisk tilnærming til begrepet samfunnsansvar, som drives av den oppfatning om at sosiale, økonomiske og miljømessige utfordringer anses som forretningsmuligheter. Dette er effektive måter å skape- og i større grad svekke økonomiske muligheter for selskapet. Porter og Kramer (2006) sin tankegang omkring delte verdier er hos Glencore i større grad erstattet med sammenhengen mellom samfunnsansvar og *corporate sustainability*. Her betraktes *corporate sustainability* som det overordnede målet, med samfunnsansvar som en mellomliggende faktor for å balansere de sosiale, økonomiske og miljømessige forholdene.

Nikkelverkets syn på samfunnsansvar i den perioden de var underlagt Falconbridge var normativ, og av den grunn lite hensiktsmessig å analysere med hensyn på teoriene til Bryan-

Kjær (2012). Bakgrunnen for dette er at Bryan-Kjær anser samfunnsansvar som et strategisk verktøy, noe Falconbridge ikke gjorde på denne tiden. Av den grunn har vi tatt for oss Xstrata plc, Glencore plc og Nikkelverkets utvikling under deres eie.

Formålet er å drøfte hvilke strategier som er tatt i bruk hos de ulike konsernene og å analysere utviklingen hos Nikkelverket. Tiltakene som vi nevner vil dermed være mer spesifikke for Nikkelverket enn hva de vil være for de ulike konsernene. Vi trekker kun inn de strategiene vi mener kommer best til uttrykk gjennom de to konsernene samt Nikkelverkets tiltak, visjoner og drift.

**Tabell 4:** *Strategi, tiltak, fordeler, Xstrata plc*

<i>Strategi</i>	<i>Tiltak</i>	<i>Fordel</i>
1. Interessent engasjement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeid i partnerskap med lokalsamfunn, myndigheter og aksjonærer</li> <li>• Arbeider for en sikker arbeidsplass for deres ansatte</li> <li>• Engasjerer seg i arbeid omkring menneskerettigheter der hvor de driver virksomhet</li> <li>• Store tiltak i vertsstat for å ha minimal innflytelse på natur og miljø</li> <li>• Setter av 1 % av overskuddet til lokalsamfunn</li> <li>• Frivillig rapportering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lisens til å drive forretning</li> <li>• Forbedret forhold til vertsstat</li> <li>• Tilgang til innsatsfaktorer</li> </ul>
2. Internt engasjement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delegert ansvar</li> <li>• Redusert byråkrati</li> <li>• Strenge krav til intern sikkerhet</li> <li>• De ansattes sikkerhet kommer før alt annet</li> <li>• HSEC, <i>Health and Safety, Environmental and Communities Committee</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motiverte ansatte</li> <li>• Tiltrekker seg de beste folkene</li> <li>• Økt produktivitet</li> <li>• Redusert gjennomtrekk blant de ansatte</li> </ul>

Porter og Kramer (2011) poengterer i sin teori at et foretaks strategi bør vektlegge samfunnets utfordringer, ettersom at dette er profittskapende og bærekraftig. Dette er noe som kommer klart til syne gjennom Xstrata plc sin kjernevirksomhet, visjoner og drift. Alle tiltak og engasjement innen samfunnsansvar var vel gjennomtenkt og strategisk forankret. Dette

resulterte i at Xstrata plc var i stand til å gjøre deres tiltak så produktive som det de optimalt kunne være. Dette var et resultat av deres forståelse om å håndtere friksjonen mellom samfunn og forretning, og arbeidet for å skape et gjensidig avhengighetsforhold (Porter og Kramer, 2011).

Samtidig innså Xstrata plc at en generell tilnærming til samfunnsansvar ikke ville fungere som et verdiskapende verktøy. I stedet tilpasset de deres engasjement innen samfunnsansvar det mest taktiske med tanke på deres kjernevirksomhet og strategi, hvor deres ansatte og interessenter var ansett som deres viktigste faktorer til suksess. De grunnleggende årsakene til dette var å kunne skape, samt opprettholde deres *license to operate*, oppnå en rik tilgang på innsatsfaktorer og tiltrekke seg de beste folkene. Dette kan argumenteres ut i fra Bryan-Kjær (2012) sine to verdiskapende strategier, *interessent-* og *internt engasjement* (se tabell 4).

Det er viktig å bemerke seg at de ulike strategiene overlapper hverandre noe. Xstrata plc var verdensledende innen bærekraftstandarder. De var også svært aktive når det gjaldt ikke-finansiell rapportering. Dette er faktorer som vil kunne stå sentralt i flere av Bryan-Kjær (2012) sine strategier, men Xstrata plc legger frem denne rapporteringen som et tiltak ovenfor deres interessenter hvor lokalsamfunn, kunder, leverandører og NGOs er sentrale aktører. Samfunnsansvar ble her ansett som et strategisk verktøy, hvor det overordnede målet var økt kapital.

**Tabell 5:***Strategi, tiltak, fordeler, Xstrata Nikkelverk AS*

<i>Strategi</i>	<i>Tiltak</i>	<i>Fordel</i>
1. Interessent engasjement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falcondo/ UIA/ Dominikanske republikk</li> <li>• Kilden</li> <li>• Nupen</li> <li>• Drømmeren</li> <li>• 17 bærekraftige standarder/ proaktiv ovenfor interessenter</li> <li>• 1% av overskuddet til lokalsamfunnet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lisens til å drive forretning</li> <li>• Forbedret forhold til vertsstat</li> <li>• Tilgang til innsatsfaktorer</li> </ul>
2. Internt engasjement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satsing på lokal kompetanse-satsing på forskning og utvikling</li> <li>• De ansatte formet selskapets verdier og visjoner</li> <li>• Delegert ansvar</li> <li>• Redusert byråkrati</li> <li>• De ansattes kompetanse anses som en av deres viktigste resurs til suksess</li> <li>• Sikkerhet blant ansatte er første prioritet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motiverte ansatte</li> <li>• Tiltrekke seg de beste folkene</li> <li>• Økt produktivitet</li> <li>• Redusert gjennomtrekk blant de ansatte</li> </ul>

I følge Porter og Kramer (2011) kreves det justeringer i organisasjonen, rapportering, incentiver og et sterkt lederskap for å integrere samfunn og forretning. Dette kom sterkt til uttrykk gjennom Xstrata plc sitt arbeid, hvor Nikkelverket på denne tiden var fullstendig samkjørt med eier sine visjoner og verdier. Nikkelverkets overordnede mål og strategi med samfunnsansvar var å tiltrekke seg de beste folkene, samt opprettholde deres lisens til å drive forretning. Dette kan støttes opp av Bryan-Kjær sine to verdiskapende strategier *interessent- og internt engasjement* (se tabell 5).



**Tabell 6:***Strategi, tiltak, fordeler, Glencore plc*

<i>Strategi</i>	<i>Tiltak</i>	<i>Fordel</i>
1. Internt engasjement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lansering av HSEC retningslinjer for sikkerhet</li> <li>• SafeWork initiativ- identifiserer de vanligste dødsårsakene</li> <li>• 19,622 ansatte deltok i 2014 i e-læringskurs</li> <li>• Bidrag til offentlig helsetiltak mot HIV/AIDS, malaria, tuberkulose med mer</li> <li>• Rapportering på potensielt høyrisiko hendelser (HPIRIs)</li> <li>• 71% av ansatte er representert av uavhengige fagforeninger eller tariffavtale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motiverte ansatte</li> <li>• Tiltrekke seg de beste folkene</li> <li>• Økt produktivitet</li> <li>• Redusert gjennomtrekk blant de ansatte</li> </ul>
2. Bærekraftig forsyningskjede	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ICMM</li> <li>• GRI</li> <li>• Bærekraftsrapport</li> <li>• ILO</li> <li>• UN Global Compact</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduserer risikoen for å være involvert i brudd på menneskerettigheter og miljøovertredelser</li> <li>• En mer pålitelig forsyningskjede</li> <li>• Mulighet for et større kundesegment</li> </ul>

Glencore plc sitt arbeid omkring samfunnsansvar hviler på forutsetningen om å balansere de økonomiske, miljømessige og sosiale forholdene, hvor visjonen om å skape delte verdier ikke kommer like klart til syne. Som vi ser av tabell 6 mener vi Bryan-Kjær (2012) sine to strategier *internt engasjement* og *bærekraftig forsyningskjede* blir vektlagt som verdiskapende verktøy hos Glencore plc. I likhet med Xstrata plc står internt engasjementet sentralt for Glencore, hvor det legges ned store mengder ressurser for å skape, samt opprettholde sikkerheten på arbeidsplassene. Dette ble i første omgang innført som et helt nødvendig tiltak, ettersom at flere av deres underenheter var preget av flere dødsfall og ulykker. Dette resulterte i at flere av Glencore sine underenheter ikke oppfylte det leverandører satt som etisk aksepterte standarder. Det ble dermed innført strenge sikkerhetstiltak, som nå også vektlegges som en strategi for økt produktivitet.

I motsetning til Xstrata plc kommer det til uttrykk at for mye av deres arbeid omkring samfunnsansvar gjøres for å opprettholde, om ikke øke kundesegmentet. Rapporteringen Xstrata plc valgte å prioritere som et tiltak ovenfor alle deres interessenter blir hos Glencore plc først og fremst sett på som et tiltak ovenfor deres kunder. Bryan-Kjær (2012) poengterer som et resultat av at stadig flere selskaper blir hengt ut i media, som følge av at deres leverandører ikke følger pålagte standarder eller etiske retningslinjer, blir det satt stadig strengere krav til hva som forventes av en leverandør. Flere av informantene ved Nikkelverket var klar på at det var kundene som er den største drivkraften bak arbeidet omkring samfunnsansvar for Glencore plc, hvor den omgående rapporteringen er et resultat av kundenes stadig strengere krav.

**Tabell 7:** *Strategi, tiltak, fordeler, Glencore Nikkelverk AS*

<i>Strategi</i>	<i>Tiltak</i>	<i>Fordel</i>
1. Interessent engasjement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falcondo/UIA/ Dominikanske Republikk</li> <li>• Setter av store summer til lokalsamfunn</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lisens til å drive forretning</li> <li>• Forbedret forhold til vertsstat</li> <li>• Tilgang på innsatsfaktorer</li> </ul>
2. Internt engasjement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satsing på lokal kompetanse-satsing på forskning og utvikling</li> <li>• Sikkerhet kommer før alt annet</li> <li>• Delegert ansvar</li> <li>• Redusert byråkrati</li> <li>• De ansattes kompetanse anses som en av deres viktigste resurs til suksess</li> <li>• Sikkerhet som egen verdi</li> <li>• IA-pris</li> <li>• De ansatte er med på å forme arbeidet omkring samfunnsansvar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motiverte ansatte</li> <li>• Tiltrekke seg de beste folkene</li> <li>• Økt produktivitet</li> <li>• Redusert gjennomtrekk blant de ansatte</li> </ul>

Mangel på en like sterk strategisk forankring av samfunnsansvar hos ledelsen i Glencore plc har resultert i at det lokale Nikkelverket har fortsatt med de samme strategiene som var gjeldene da Xstrata plc var eier. Strategiene *interessent* og *internt engasjement* er dermed strategiene som fortsatt står i fokus, med mål om å tiltrekke seg de beste folkene og opprettholde deres lisens til å drive forretning. Årsakene til dette viser seg å være den antagelse at Nikkelverket fremdeles ønsker å assosieres med Xstrata plc sitt eksepsjonelle arbeid omkring samfunnsansvar. Nikkelverket mener Xstrata plc lå flere tiår forut for sin tid

når det gjaldt deres strategiske holdning til samfunnsansvar. Dette var noe som hadde en positiv innflytelse på Nikkelverket. Glencore plc har vist til stor utvikling i samme retning de siste årene, men har fremdeles mye igjen å hente. Dette kan blant annet gjenspeiles i Dow Jones Sustainability Index, som Xstrata plc toppet flere år på rad. Glencore plc jobber fortsatt den dag i dag med å bli en del av denne indeksen.

Som tidligere presisert ligger Nikkelverket et steg foran dagens eiere når det gjelder tilnærming og arbeid omkring samfunnsansvar. Informanter ved Nikkelverket er klare på at de fremdeles har full støtte fra ledelsen i deres arbeid, men mangel på kunnskap hos konsernet har ført til begrenset støtte og utviklings potensiale.

### **6.3.5 Oppsummering**

Vi har her vist til hvordan samfunnsansvar fungerer som en viktig faktor til verdiskapning hos de nevnte konsernene og Nikkelverket. Strategiene som har blitt presentert viser seg å skape verdier utover samfunnets forventninger og det å forbedre selskapets rykte. De strategier som er benyttet anses som viktige strategiske verktøyer, og en mulig kilde til vedvarende konkurransefortrinn. Som vist hadde Xstrata plc og Glencore plc en noe ulik tilnærming til de ulike strategiene, hvor Xstrata vektla interessent- og internt engasjement. Glencore plc har i likhet et stort fokus på sikkerhet og internt engasjement, men i motsetning til Xstrata størst fokus på sine kunder, og hva de kan gjøre for å fremstå som en aktuell leverandør hos flest mulig. Til tross for denne ulikheten hos eier forholder Nikkelverket seg den dag i dag til strategiene som var gjeldene med Xstrata plc som eier.

## KAPITTEL 7 OPPSUMMERING OG KONKLUSJON

Formålet med dette kapittelet er å komme med en oppsummerende drøfting av oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. Likeledes presenteres en konklusjon av oppgaven med en avsluttende del knyttet til refleksjon og forslag til et eventuelt videre arbeid.

### 7.1 Oppsummering

Denne delen presenterer en oppsummering av de ulike forskningsspørsmålene. Her blir de mest sentrale empiriske funnene presentert, samtidig som det trekkes inn sentrale momenter fra det teoretiske rammeverket i kapittel 4.

Som følge av økt globalisering slo begrepet samfunnsansvar gjennom med stor tyngde i samfunnsdebatten mot slutten av 1990- og starten av 2000-tallet. Dette bidro til å rette søkelyset mot selskapers negative innvirkning på samfunn og miljø, hvilket resulterte i at begrepet samfunnsansvar har fått en sentral rolle hos flere selskaper.

Det finnes ulike forklaringer til hvorfor selskaper engasjerer seg i arbeid omkring samfunnsansvar. Enkelte vektlegger samfunnsansvar som et etisk virkemiddel for å oppnå legitimitet, andre har dette som et strategisk verktøy for verdiskapning og innovasjon.

Disse to forklaringene kan knyttes til normativ og strategisk tilnærming, hvor den normative fokuserer på den moralske forpliktelse relatert til eksterne forventninger. Enkelte næringslivsledere har oppdaget hvilke fordeler det har å integrere samfunnsansvar i foretakets kjernevirksomhet og strategi.

Porter og Kramer (2006) mener dagens tradisjonelle tilnærming til samfunnsansvar fokuserer for mye på friksjonen mellom samfunn og næringsliv. Som en løsning på dette bør selskaper implementere tankegangen omkring *delte verdier*, hvilket fokuserer på å skape et symbioseforhold der selskapets- og samfunnets suksess er gjensidig forsterket.

Verden står ovenfor store miljøutfordringer, og jordens bæreevne ble overskredet for flere tiår siden. Dette har skapt stor debatt rundt hva selskaper bør gjøre for å snu en slik negativ trend. Et av resultatene er at det å respondere på utfordringer knyttet til samfunn og miljø har blitt en strategisk avgjørelse, som vil kunne utvikle seg til å bli en av de mektigste drivkreftene for vekst og vedvarende konkurransefortrinn i et stadig tøffere marked.

**Har bedriften vært drivende eller passiv når det gjelder spesifiseringen av miljøforbedrende tiltak og økt samfunnsansvar, og hvordan har synet på samfunnsansvar som et strategisk verdiskapende verktøy endret seg for Nikkelverket under de ulike eierne?**

De empiriske funnene viser at Nikkelverket var passive ved spesifisering av miljøforbedrende tiltak og økt samfunnsansvar. Miljø og samfunn var et lite omtalt tema hos Nikkelverket før slutten av 1990- og starten av 2000- tallet. Det kommer til uttrykk at Nikkelverkets store fokus utelukkende dreide seg om økonomiske resultater. Nikkelverkets tiltak knyttet til ytre miljø og samfunn viser seg å være reaksjoner på eksterne krav for å unngå negativ omtale i media og blant andre interessenter.

Året 2006 markerer en stor endring i Nikkelverkets historie. De empiriske funnene viser til Xstrata sine strenge krav til Nikkelverkets arbeid omkring samfunnsansvar. Dette resulterte i at Nikkelverket ble mer ansvarsbevisst rundt deres påvirkning på samfunn og miljø. Xstrata sin unike bedriftskultur ble overført til Nikkelverket, hvor samfunnsansvar ble behandlet på lik linje med andre strategiske beslutninger i selskapet. Nikkelverkets arbeid omkring samfunnsansvar gjenspeiles nå i Nikkelverkets verdier, visjoner og drift.

Med Glencore som eier reduseres krav og støtte rundt Nikkelverkets arbeid omkring samfunnsansvar. Empirien viser til flere indikasjoner på at Glencore sitt arbeid mangler strategisk forankring i deres kjernevirksomhet. Mye tyder på at Glencore sitt store fokus omkring samfunnsansvar og bærekraftig utvikling er en reaksjon på stadig strengere krav fra kunder.

**Hvordan har den lokale bedriften svart på eiers forventninger til samfunnsansvar, og hvilke praktiske tiltak har dette resultert i?**

Mye tyder på at Falconbridge kun satte krav knyttet til inntjening, kostnadsreduksjoner og profitt. Dette bidro til at Nikkelverket utviklet en av de mest kostnadseffektive nikkelprosessene i verden, hvilket bidro til enorme kostnadsbesparelser.

Xstrata satt strenge krav til samfunnsansvar. Sikkerhet på arbeidsplassen var viktigere enn noe annet produksjonsteknisk mål. Samtidig var det å skape delte verdier en sentral del av Xstrata sin kjernevirksomhet. Dette resulterte i at Nikkelverket ble tvunget ut i nettverksbygging med flere av deres interessenter. Dette har skapt verdifulle samarbeid for Nikkelverket.

Etter fusjonen med Glencore opplever Nikkelverket å ligge et steg foran deres nye eier på områder omkring samfunnsansvar og bærekraftig utvikling. Kravene som nå stilles er krav Nikkelverket oppfylte lenge før Glencore overtok som eier. Glencore sine fokusområder er knyttet til sikkerhet blant ansatte og bærekraftig produksjon.

### **Hvilke verdiskapende strategier er tatt i bruk hos Nikkelverket, og hvilke er tatt i bruk hos eier?**

Til tross for manglende fokus på bærekraft og samfunnsansvar med Falconbridge som eiere viser det seg at flere av deres tiltak kan relateres til de ni verdiskapende strategiene presentert i det teoretiske rammeverket. Nikkelverkets tiltak kan relateres til *interessent engasjement*, *internt engasjement* og *effektiv energi- og ressursbruk*.

Som et resultat av eierskiftet oppdager Nikkelverket hvilke fordeler en strategisk tilnærming til samfunnsansvar har. Empirien viser til en klar overenstemmelse med Xstrata og Nikkelverkets strategier, hvor begge vektlegger *interessent-* og *internt engasjement*.

Glencore implementerer en strategisk tilnærming til samfunnsansvar ettersom at dette viser seg å være helt nødvendig for å kunne opprettholde kundesegmentet Xstrata la grunnlag for. De empiriske funnene viser til et avvik mellom Nikkelverket og konsernets fokusområder. Nikkelverket som nå ligger et steg foran deres eier velger å fortsette med samme strategi som det de implementerte med Xstrata som eier. De empiriske funnene tyder på at Glencore prioriterer *interessent engasjement*, samt det å etterleve kunders stadig strengere krav ved å rette fokuset mot en *bærekraftig forsyningskjede*.

## 7.2 Konklusjon

Det viser seg å foreligge en klar utvikling av Nikkelverkets tilnærming til samfunnsansvar. Med Falconbridge som eier var samfunnsansvar sett på som helt nødvendig for å opprettholde deres legitimitet, hvor den moralske forpliktelse stod i sentrum. Etter oppkjøpet i 2006 fra Xstrata innføres en kultur, hvor samfunnsansvar integreres som et strategisk verdiskapende verktøy. Xstrata hadde oppdaget mulighetene for å tiltrekke seg kapital ved å ta i bruk strategisk samfunnsansvar på en korrekt måte. Et nytt eierskifte til Glencore plc viser til en ny eier hvor samfunnsansvar står sentralt, men mangler sterk strategisk forankring i konsernets kjernevirksomhet.

De empiriske funnene styrker det faktum at Nikkelverket har videreført deres strategi som ble utviklet med Xstrata som eier, hvor samfunnsansvar ble forankret i Nikkelverkets drift, verdier og visjoner. Dette har resultert i at Nikkelverket baserer hele deres drift på samfunnsansvar og delte verdier, hvor målet er å skape gjensidig suksess mellom bedrift og samfunn. Samfunnsansvar er nå en integrert del av bedriftens profitt- og konkurransestrategi, hvilket gjenspeiles i Nikkelverkets verdier og visjoner. Nikkelverket analyserer hvilke samfunnsmessige utfordringer som kan relateres til deres drift, og dermed skape verdi både for bedriften og samfunnet. For Nikkelverket viser dette seg å være fokus på deres interessenter samt et økt internt engasjement. Dette har resultert økte muligheter for å tiltrekke seg de beste folkene, hvilket bidrar til økt produktivitet, økt kompetanse og verdiskapning hos Nikkelverket. Samtidig er det viktig å nevne at Nikkelverket har skapt stor tillit blant deres interessenter, hvor lokalpolitikere myndigheter og andre bedrifter på Sørlandet er sentrale aktører. En slik tillit har vært viktig for Nikkelverket for å ha mulighet til å opprettholde deres *license to operate*.

Den empiriske analysen viser et klart skille mellom Glencore og Xstrata sine krav og forankring av samfunnsansvar i deres kjernevirksomhet. Til tross for dette poengterer informanter ved Nikkelverket at dagens arbeid og strategi knyttet til samfunnsansvar er den samme som det den var under ledelse av Xstrata. De opplever full støtte fra, men mangel på kompetanse hos dagens eier, noe som har resultert i begrenset utviklingspotensialet. Det faktum at Nikkelverket har valgt, samt opplever støtte fra eier til å videreføre deres strategi for samfunnsansvar, er en klar indikasjon på positiv sammenheng mellom strategisk samfunnsansvar og verdiskapning.

### **7.3 Refleksjon og videre arbeid**

For å få et større innblikk i hvilke faktorer som påvirker en bedrifts strategi for samfunnsansvar, valgte vi å foreta et dybde-studie av Nikkelverket som har hatt tre ulike internasjonale eiere de siste 10 årene. Studiet gav oss et godt innblikk i hvor mye eierskap og tidsepoke har å si for mål og strategi for samfunnsansvar.

Grunnet studiets metodiske tilnærming med relativt få informanter, samt avgrensning til en bedrift, byr det på utfordringer i henhold til studiets overførbarhet og bekreftbarhet. Til tross for dette ser vi en klar sammenheng mellom utvikling av samfunnsansvar som begrep, og dens utvikling i case-bedriften. Det bør nevnes at intervjuer med ledelsen i Glencore plc og hos Xstrata plc, øvrige ansatte, Greenpeace, og Bellona, ville vært med på å komplettere og styrke oppgaven ytterligere. Ved en slik tilnærming hadde man fått en utvidet og derigjennom bedre innsikt og forståelse av eiers forventninger og krav, samt om Nikkelverket faktisk klarte å etterkomme disse.

For videre studie vil det være interessant å undersøke om det foreligger positiv korrelasjon mellom bedrifters strategiske samfunnsansvar og langsiktige konkurransevne. En slik kartlegging vil kunne bidra til at flere selskaper velger å implementere en strategisk holdning til samfunnsansvar.



## KILDEHENVISNINGER

- Andersen, S. S. (1997). *Case-studier og generalisering: Forskningsstrategi og design*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Barton, D. (2011). Capitalism for the long term. *Harvard Business Review*, 89(3), 84-91. (Sitert av Bryan-Kjær, 2012).
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Row. (Sitert av Carroll, 1999).
- Bower, J. L., Leonard, H. B., og Paine, L. S. (2011). Capitalism at Risk: Rethinking the Role of Business. *Harvard Business School Press*. (Sitert av Bryan-Kjær, 2012).
- Brekka, I. (2013). *Implementering av CSR som en moderne organisasjonsidè: bakgrunn, innhold og resultater*. (Mastergradsavhandling, Universitetet i Agder), Hentet fra <http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/136538/Brekka%2c%20Iselin%20Oppgaven.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bryan-Kjær, K. (2012). Strategic corporate social responsibility: from side activity to core business- nine value creating strategies. *Int. J. Sustainability Strategic Management*, 3(4), 340- 357.
- Buhmann, K. (2007). Corporate social responsibility and business responsibility for human rights. *Nordisk Tidsskrift for menneskerettigheter*, 25(4), 331-352. (Sitert av Bryan-Kjær, 2012).
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505. (Sitert av Trygstad og Lismoen, 2008).
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295. Hentet fra <http://bas.sagepub.com/content/38/3/268.full.pdf+html>
- Carroll, A. B. og Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105. (Sitert av Bryan-Kjær, 2012).
- Dalal-Clayton, D. B., og Bass, S. (2002). *Sustainable Development Strategies: A Resource Book*. Toronto, ON, CAN: Earthscan Canada. Hentet fra <http://site.ebrary.com/lib/agder/reader.action?docID=10128953>
- Dalland, C. (2014, 18.09.). IA-pris til Glencore Nikkelverk AS. *Fædrelandsvennen*, s. 12.
- Dalland, O. (1994). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Dalland, O. (2007). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities?. *California management Review*, 2, 70-76. (Sitert av Carroll, 1999).
- Ditlev-Simonsen, C. D. (2014). Norske og internasjonale regler og initiativ knyttet til samfunnsansvar (CSR). *Praktisk økonomi og finans*, 30(3), 191-201. Hentet fra: [http://www.idunn.no/file/pdf/66721446/pof\\_2014\\_03\\_pdf.pdf](http://www.idunn.no/file/pdf/66721446/pof_2014_03_pdf.pdf)
- van Dongen, M. G. (2006). *In search of the link between corporate social responsibility and legitimacy*. (Mastergradsavhandling, Maastricht University), Hentet fra <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.130.1033&rep=rep1&type=pdf>
- Dow Jones Sustainability Indices. (udatert). *Corporate Sustainability*. Hentet 09.05.2015, fra <http://www.sustainability-indices.com/sustainability-assessment/corporate-sustainability.jsp>
- Elkington, J. (1998). Partnerships from Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st-Century Business. *Environmental Quality Management*, 8(1), 37-51. Hentet fra <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=60e7ec1f-96c4-4bd1-8846-c77a069d5f37%40sessionmgr114&vid=1&hid=105>
- European Commission. (2014). *Corporate Social Responsibility (CSR)*. Hentet 26.04.2015, fra [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm)
- Eyde-nettverket. (2015). *Om Eyde-nettverket*. Hentet 27.04.2015, fra <http://www.eyde-nettverket.no/om-eyde-nettverket/>
- Falconbridge Nikkelverk. (1989). *Falconbridge Nikkelverk A/S i 60 år: Et jubileumsresyme*. Kristiansand: Falconbridge.
- FN-sambandet. (2012). *Hva er bærekraftig utvikling?* Hentet 09.05.2015, fra <http://www.fn.no/Tema/Baerekraftig-utvikling/Hva-er-baerekraftig-utvikling>
- FNs verdenskommisjon for miljø og utviklings rapport *Vår felles framtid*. (1987). (Sitert av FN-sambandet, 2012).
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*. Hentet 09.05.2015, fra <http://www.umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf>
- Fædrelandsvennen. (1985, 07.03.). Falconbridge svartelistet av Greenpeace.
- Fædrelandsvennen. (1991, 25.03.). Bellona anmelder Falconbridge.

- Fædrelandsvennen. (1991, 11.06.). Rensekrav for de farligste stoffene.
- Fædrelandsvennen. (1991, 10.07.). Falconbridge pålagt å hindre avrenning.
- Fædrelandsvennen. (1992, 25.04.). SFT og Bellona-ros til Falconbridge.
- Fædrelandsvennen. (1992, 14.09.). Prestisjetungt kvalitetsstempel for Falconbridge.
- Fædrelandsvennen. (2012, 08.02.). Gigantfusjon i råstoffbransjen.
- Fædrelandsvennen. (2014, 17.01.). Får støtte til energikutt.
- Fædrelandsvennen. (2014, 09.05.). Har flere brannmenn en brannvesenet.
- Fædrelandsvennen. (2014, 02.12.). Gir varme til 3300 næringsbygg og leiligheter.
- Fædrelandsvennen. (2014, 03.12.). Nikkelverket investerer 100 millioner.
- Glencore. (2015a). *Our approach to sustainability*. Hentet 20.05.2015, fra <http://www.glencore.com/sustainability/our-approach-to-sustainability/>
- Glencore. (2015b). *Glencore: sustainability report 2014*. Hentet fra [http://www.glencore.com/assets/sustainability/doc/sd\\_reports/2014-Sustainability-Report.pdf](http://www.glencore.com/assets/sustainability/doc/sd_reports/2014-Sustainability-Report.pdf)
- GlencoreXstrata. (udatert). Adferdsregler [brosjyre].
- The Guardian. (udatert). *Mining's contribution to sustainable development*. Hentet 30.04.2015, fra <http://www.theguardian.com/sustainable-business/mining-contribution-sustainable-development-collaboration-partnership>
- Hageland, H. (2005). Falconbridge gjennom 75 år: Eit raffinert eventyr. I Agder historielag (Red.), *Årsskrift 2005 (Vol. 81)*. Kristiansand: Historielaget.
- Henderson, D. (2001). The Case Against Corporate Social Responsibility. *Policy*, 17(2), 28. Hentet fra <http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?sid=1192ed49-ca8e-4ec0-a0a6-400fbe7ab926%40sessionmgr110&vid=1&hid=115&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbG12ZQ%3d%3d#db=a9h&AN=5348838>
- Hickman, L. og Harvey, F. (2011). Glencore reveals record of fatalities and environmental fines. *The Guardian*. Hentet fra <http://www.theguardian.com/environment/2011/sep/07/glencore-fatalities-environmental-fines-record>
- ICMM. (2015). *About us*. Hentet 30.04.2015, fra <http://www.icmm.com/about-us/about-us>

- Isdell, N. (2010). Connected capitalism: how business can tackle twenty-first-century challenges. *Thunderbird International Business Review*, 52(1), 5-12. (Sitert av Bryan-Kjær, 2012).
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Jamali, D. (2007). The case of strategic corporate social responsibility in developing challenges. *Business and Society Review*, 112(1), 1-27. (Sitert av Bryan-Kjær, 2012).
- Kvale, S. (2002). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal.
- Lange, S., Spissøy, A., og Brudvik, M. (2002). *Fra motstander til medspiller: Partnerskap mellom norske frivillige organisasjoner og norsk næringsliv (CMI Report R 2002:18)*. Bergen: Chr. Michelsen Institute. (Sitert av Bryan-Kjær).
- Lantos, G. P. (2001). The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 18(7), 605-630. (Sitert av Bryan-Kjær, 2012).
- Levitt, T. (1958). The Dangers of Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 36(5), 41-50. Hentet fra <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=220bdc8c-c6e2-474f-a8a9-43eea6892577%40sessionmgr4005&vid=2&hid=4106>
- Linnanen, L. og Panapanaan, V. (2002). *Roadmapping CSR in Finnish Companies*. (Helsinki University of Technology). (Sitert av van Marrewijk, 2003).
- van Marrewijk, M. (2003). Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. *Journal of Business Ethics*, 44(2/3), 95-105. Hentet fra <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=582daafe-a03f-48b0-b22e-12a7c8bc2b78%40sessionmgr4003&vid=1&hid=4201>
- McElhaney, K. (2009). A strategic approach to corporate social responsibility. *Leader to Leader*, 2009(52), 30-36. Hentet 20.03.2015, fra [http://responsiblebusiness.haas.berkeley.edu/documents/Strategic%20CSR%20\(Leader%20to%20Leader,%20McElhaney\).pdf](http://responsiblebusiness.haas.berkeley.edu/documents/Strategic%20CSR%20(Leader%20to%20Leader,%20McElhaney).pdf)
- McGuire, J. W. (1963). *Business and society*. New York: Harper & Row. (Sitert av Carroll, 1999).
- Midttun, A. (2014). Bedrifters samfunnsansvar i en global økonomi. *Praktisk økonomi og finans*, 30(3), 202-211. Hentet fra: [http://www.idunn.no/file/pdf/66721446/pof\\_2014\\_03\\_pdf.pdf](http://www.idunn.no/file/pdf/66721446/pof_2014_03_pdf.pdf)
- Mintzberg, H. (1983). The Case of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Strategy*, 4(2), 3-15. Hentet fra <http://www.davideacrowther.com/csrmodule/csreading3a.pdf>

- Montiel, I. (2008). Corporate Social Responsibility and Corporate Sustainability: Separate Pasts, Common Futures. *Organization Environment*, 21(3), 245-269. doi: 10.1177/1086026608321329
- Neergaard, P., Thusgaard Pedersen, J. og Crone Jensen, E. (2009). *Barriers and success factors in the establishment and continuous development of NGO-business partnership in Denmark*. Paper presenter på 12<sup>th</sup> QMOD and Toulon Verona Conference, Verona Italy. (Sitert av Bryan-Kjær, 2012).
- Nelson, J. (2011). Corporate Sustainability Leadership at the Edge. *Cambridge Sustainability Network*, 1-7. (Sitert av Bryan-Kjær, 2012).
- Neuman, L. W. (2000). *Social Research methods. Qualitative and Quantitative Approaches*. Boston: Allyn and Bacon. (Sitert av Thagaard, 2013).
- NHO. (2010). *Det handler om tillit- en veileder fra NHO om næringslivets samfunnsansvar*. Hentet 27.04.2015, fra <https://www.nho.no/siteassets/nhos-filer-og-bilder/filer-og-dokumenter/seriost-arbeisliv-og-samfunnsansvar/det-handler-om-tillit-revidert-desember-2010.pdf>
- Nikkelverk. (2015a). *Våre Verdier*. Hentet 20.05.2015, fra <http://nikkelverk.no/NO/OmOss/Sider/Visjonerogverdierforretningsprinsipper.aspx>
- Nikkelverk. (2015b). *Historie*. Hentet 10.03.2015, fra <http://nikkelverk.no/NO/OmOss/Sider/Historie.aspx>
- Nikkelverk. (2015c). *Glencore plc*. Hentet 20.05.2015, fra <http://nikkelverk.no/NO/OmOss/Sider/XstrataogXstrataNickel.aspx>
- Pearce I. (udatert). Kjære kollega!. 'upublisert notat'.
- Porter, M. E., og Kramer, M. R. (2006). Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Porter, M. E., og Kramer, M. R. (2011). CREATING SHARED VALUE. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77. Hentet fra <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=e28883c7-80fc-4b56-bacb-279c375599f5%40sessionmgr198&vid=4&hid=118>
- Public Eye. (2015). *Glencore*. Hentet 14.05.2015, fra <http://publiceye.ch/case/glencore/>
- Reinertsen, R. Ø. (2013, 03.05.). Xstrata-fusjonen i boks. *Fædrelandsvennen*, s. 10.
- Repstad, P. (2007). *Mellom nærhet og distanse. Kvalitative metoder i samfunnsfag*. Oslo: Universitetsforlaget. (Sitert av Thagaard, 2013).
- Ryen, A. (2006). *Det kvalitative intervjuet: fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen:

Fagbokforlaget.

- Sandvik, P. T. (2004). *Falconbridge Nikkelverk 1910 1929 2004 – Et internasjonalt selskap i Norge*. Kristiansand: Edgar Høgfeldt as.
- Schaltegger, S., Burritt, R., og Petersen, H. (2003). *An Introduction to Corporate Environmental Management: Striving for Sustainability*. Sheffield, South Yorkshire, GBR: Greenleaf Publishing. Hentet fra <http://site.ebrary.com/lib/agder/reader.action?docID=10650125>
- Setesdalsmuseet. (2015). *Mineral og geologi*. Hentet 10.03.2015, fra [http://www.setesdalsmuseet.no/index.php?m=sider&m\\_action=vis&id=66](http://www.setesdalsmuseet.no/index.php?m=sider&m_action=vis&id=66)
- St.meld. nr. 10 (2008-2009). (2009). *Næringslivets samfunnsansvar i en global økonomi*. (Oslo): Utenriksdepartementet. Hentet 18.03.2015, fra <https://www.regjeringen.no/nb/dokumenter/stmeld-nr-10-2008-2009-/id542966/?docId=STM200820090010000DDDEPIS&ch=1&q=>
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- The Sustainable Leader. (udatert). *Sustainability 101*. Hentet 09.05.2015, fra <http://www.thesustainableleader.org/sustainability-101/>
- Trygstad, S. og Lismoen, H. (2008). *Fagbevegelsen og CSR* (Fafo-notat 2008:04). Hentet fra [http://www.fafo.no/media/com\\_netsukii/10048.pdf](http://www.fafo.no/media/com_netsukii/10048.pdf)
- UN Global Compact. (2014). *Overview of the UN Global Compact*. Hentet fra <https://www.unglobalcompact.org/Aboutthegc/index.html>. (Siter av Ditlev-Simonsen, 2014).
- Universitetet i Agder. (2007). *Drar på trainee-opphold til Den dominikanske republikk*. Hentet 27.04.2015, fra <http://www.uia.no/en/nyheter/001-nyhetsarkiv-2003-2014/drar-paa-trainee-opphold-til-den-dominikanske-republikk>
- Wempe, J. & Kaptein, M. (2002). *The Balanced Company. A Theory of Corporate Integrity*. Oxford University Press. (Siter av van Marrewijk, 2003).
- Wilson, M. (2003). Corporate sustainability: What is it and where does it come from?. *Ivey Business Journal*, 67(6), 1-5. Hentet fra <http://iveybusinessjournal.com/publication/corporate-sustainability-what-is-it-and-where-does-it-come-from/>
- WWF. (2008). Living Planet Report. Hentet fra [http://assets.wwf.org.uk/downloads/lpr\\_2008.pdf](http://assets.wwf.org.uk/downloads/lpr_2008.pdf) (Siter av Ditlev-Simonsen, 2014).
- Xstrata. (2012). *Creating shared value- Sustainability Report 2011*. Switzerland: Xstrata plc.

- Xstrata. (udatert). Vårt Oppdrag og Våre Verdier. Hentet 20.05.2015, fra [http://www.xstratanickel.no/NO/Leverandorinfo/Documents/Oppdrag\\_Verdier.pdf](http://www.xstratanickel.no/NO/Leverandorinfo/Documents/Oppdrag_Verdier.pdf)
- Xstrata Nikkelverk. (2010). *100 år 1910-2010 NIKKELVERK: HMS-FAKTA FRA XSTRATA NIKKELVERK 2009*. Kristiansand: Xstrata Nikkelverk. Hentet fra [http://www.xstratanickel.no/NO/Documents/HMS-fakta\\_2009\[1\].pdf](http://www.xstratanickel.no/NO/Documents/HMS-fakta_2009[1].pdf)
- Xstrata nickel. (2012). *Samfunnsansvar og arbeidskraft*. Paper presentert på UIA, Kristiansand.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research. Design and Methods*. United States of America: SAGE Publications, Inc. (Sitert av Thagaard, 2013).
- Østergårdsgjelten, R. (2006, 04.09.). Ny global metallgigant. *Aftenposten*, s. 6.

## VEDLEGG

### Vedlegg 1- Intervjuguide

Alle intervjuene startet på samme måte med en introduksjon av problemstilling og oppgavens formål. Derimot ble ikke alle informantene utspurt om alle temaene, som forklart i metoden.

#### Informasjon om intervjuet:

- Hensikt med undersøkelsen: Kartlegge hvilke drivkrefter som påvirker nikkilverkets samfunnsansvar
- Problemstilling: «Hvilke faktorer påvirker Nikkelverkets strategi for samfunnsansvar»
- Hvordan informasjonen som kommer frem i intervjuet skal benyttes
- Anonymitet, lydopptak, tid
- Evt. spørsmål informantene måtte ha i forhold til intervjuet

#### Åpningsspørsmål:

- Hvilken rolle har du i bedriften?
  - Hvor lenge har du jobbet her
  - Har du hatt andre stillinger/ansvarsområder

#### Tema 1: Drivkrefter bak miljøbevissthet og samfunnsansvar

- Hvem satte først temaet om miljømessige tiltak og samfunnsansvar på agendaen?
  - naboer, myndigheter, miljøorganisasjoner
- Myndighetenes krav til miljøpolitikk - gjøres noe utover dette
- Rutiner for kontinuerlig justeringer og forbedringer
- Ledende innen miljøarbeid- hvordan

#### Tema 2: Eiers forventninger og praktiske tiltak

- Hvordan har forholdet mellom eget initiativ og miljømessige forbedringer endret seg etter at det ble ny eier av Nikkelverket?
- Hva mener Glencore er det viktigste innen samfunnsansvar
  - Ulikt sammenlignet med Nikkelverket
- Miljøpolitikk og krav til samfunnsansvar- ulik for hver eier
  - Hva var forskjellig
- Samsvar mellom eiers forventninger og Nikkelverkets policy innen samfunnsansvar
  - Din oppfatning om hvorfor dere engasjerer dere i samfunnsansvar
  - Kjennskap til Glencore sine globale krav til samfunnsansvar og miljøpolitikk
- Hvilke praktiske, konkrete tiltak har blitt gjennomført under de ulike eierne?

#### Tema 3: 'Nine value creating strategies'

- 'Stakeholder engagement'



- Hvorfor bidra til lokalsamfunnet?
- Hvordan er forholdet til myndighetene?
- *'Efficient resource and energy use'*
  - Miljøforbedrende tiltak for å redusere kostnader, arbeidskraft, energi, utslipp/avfall
- *'Supply chain sustainability'*
  - Har dere noe ansvar eller krav om samfunnsansvar fra deres leverandører?
- *'Sustainability as a driver of innovation'*
  - Verdens reneste nikkell
  - Kostnadseffektivitet i verdensklasse
- *'New market segment and growth'*
  - Ser dere etter nye markedsmuligheter, evt. hvor?
- *'Internal engagement'*
  - Er deres samfunnsansvar med på å motivere ansatte?
  - Godt omdømme for å tiltrekke seg de beste arbeidssøkerne
  - Er de ansatte med på å forme hva som er viktige tiltak knyttet til samfunnsansvar
- *'Soft and hard law compliance'*
  - Tiltak som konsekvens av lovpålagte reguleringer
- *'Partnership with NGOs and government'*
  - Kan du fortelle om samarbeid med myndigheter og andre organisasjoner?
    - Glencore- Enova, Falconbridge- SFT
- *'Sustainability- informed investment decisions'*
  - Kortsiktig profitt fremfor langsiktig bærekraft
  - Måling av positiv/ negativ effekt av bærekraftig utvikling

#### **Tema 4: Konkurransefortrinn**

- Langsiktige fordeler ved samfunnsansvar og investeringer (økonomiske, samfunnsmessige, miljømessige)
  - *'Greenwashing'* - kun økonomiske hensyn
- Økt markedsandel – åpner nye muligheter, nye kunder
- Gir det reduserte avgifter, evt. subsidier fra stat
- Har økt samfunnsansvar og miljøtiltak gitt dere økonomiske fordeler

#### **Tema 5: Påvirkning på lokalsamfunnet**

- Eksempler på bidrag i lokalsamfunnet
  - Donasjoner og finansieringer av utsmykninger i Kr. Sand by, (Nupenparken, klokkespillet i Domkirken, Drømmeren ved bystranda)
  - Økonomisk støtte til Haydom Lutheran Hospital
    - Hvordan skaper dette verdi for dere
- Mye har blitt gjort for å redusere miljøutslipp i lokalsamfunnet, er dette fortsatt en prioritet, eller har fokuset skiftet
  - Hvilke tiltak har blitt gjort
  - Hvorfor mener dere det er viktig å tenke på miljø og miljøutfordringer

- Er strategien knyttet opp mot samfunnsansvar tilpasset bedriftens virksomhet slik at det skaper verdi for både samfunnet og bedriften selv