



GÖTEBORGS UNIVERSITET

HANDELSHÖGSKOLAN

Företag och hållbarhetschefen - vilken funktion har de globala målen och Agenda 2030?

Kandidatuppsats i Corporate Sustainability
Handelshögskolan vid Göteborgsuniversitet

Handledare: Gabriela Schaad

Författare:	Födelseår:
Hanna Bratic	950415
Caroline Ferning	920619

Sammanfattning

Titel: Företag och hållbarhetschefen - vilken funktion har de globala målen och Agenda 2030?

Författare: Hanna Bratic och Caroline Ferning

Handledare: Gabriela Schaad

Bakgrund: Världen står inför stora globala utmaningar. Koldioxidutsläppen förväntas öka och ekosystem och dess tjänster är hotade på grund av överexploatering till följd av mänsklig påverkan, vilket i sin tur leder till ökad fattigdom. Som ett svar på dessa utmaningar och för att skapa en hållbar framtid antogs i september 2015, av 193 ledare i Förenta Nationerna (FN), de 17 Globala Målen samt 169 delmål. För att uppnå en hållbar framtid har företagen ett avgörande ansvar för att nå dessa mål. Inom företag skapar hållbarhetschefen värde för det relaterade arbetet gällande de globala målen.

Syfte: Syftet med denna uppsats är att bidra med ny kunskap kring vilken funktion de globala målen fyller på företag samt vilken del de fyller i hållbarhetsarbetet. Syftet är även att belysa huruvida de globala målen har påverkat hållbarhetschefens inflytande och roll på företaget.

Metod: Denna studie har en abduktiv ansats, där artiklar och teorier har använts för att kunna bidra till att analysera den empiri som samlats in i senare tillfälle genom fyra semi-strukturerade intervjuer. Efter insamlad empiri har nya artiklar bearbetats och förts in i uppsatsen.

Resultat och Slutsats: De globala målen har fungerat som ett verktyg för företag att navigera sig gentemot att integrera hållbarhet i sin verksamhet. Dessutom har de globala målen inte ändrat rollen för hållbarhetschefer, men de har bidragit till ökad kommunikation internt i företagen och externt inom branschen som de verkar inom. Förändring i företagens strategiska arbete mot de globala målen har ökat i och med implementeringen. Majoritet av företaget hade redan utvecklat hållbarhetsstrategier innan målen kom in i bilden, dock ökade förståelsen och integreringen sedan de globala målen kopplades samman till dess verksamhet.

Nyckelord: Globala hållbarhetsmålen, Hållbarhetschef, Globala målen, Hållbarhetsavdelningen, Hållbar utveckling, Kommunikation.

Abstract

Title: The corporation and sustainability manager - what function does the the Sustainable development goals and Agenda 2030 have?

Authors: Hanna Bratic and Caroline Ferning

Supervisor: Gabriela Schaad

Background: The world faces major global challenges. Carbon dioxide emissions are expected to increase and ecosystems and its services are threatened due to overexploitation due to human impact, which in turn leads to increased poverty. In response to these challenges and to create a sustainable future, in september 2015, 193 leaders in the United Nations (UN), created the 17 Global Objectives. Therefore companies have a crucial responsibility towards a sustainable future in reaching these goals, and across companies sustainability managers also creates value to the related work.

Purpose: The purpose of this essay is to contribute updated knowledge about the sustainable development goals, and how they have enabled transformation within the management and sustainability area in companies, and also to enlighten how the sustainable development goals have influenced the role of sustainability manager.

Method: This study has an abductive approach, in which articles and theories have been used to support the analyze and empirical data that have been collected, and later on through four semi-structured interviews. After collected empirical evidence, new articles have been processed and included in the essay.

Results and conclusions: The sustainable development goals have been provided as a tool for companies to navigate themselves towards the sustainable integration which they aim for. Additionally, these goals have seemingly not changed the role of sustainability managers, however, it provided a broader set of communication internally and externally within the industry they operate in. Further, a difference of the companies interpretation and strategic work towards these goals has been enlightened, where a majority had developed such strategies before such goals were defined.

Key Words: Sustainable Development Goals, Sustainability Manager, Sustainability, Agenda 2030, Change management, Change agent

Förord

Vi vill först börja tacka vår handledare Gabriela Schaad för hennes outhärliga hjälp vid denna uppsats. Utan hennes kommentarer och engagemang när det kom till korrekturläsning, tips på artiklar och modeller hade uppsatsen inte blivit vad den är idag.

Tack till alla respondenter som ställde upp på intervju, utan er medverkan hade vi inte haft något underlag att arbeta med. För oss som studenter har det varit väldigt inspirerande att få prata och lyssna på era tankar.

Vi vill även tacka våra opponenter för intressanta reflektioner och diskussioner som har bidragit till att utveckla vårt arbete. Även tack till våra vänner som funnits med och stöttat oss i processen.

Slutligen vill vi tacka varandra för den här lärorika tiden, det har bidragit till en större förståelse för vad ett genuint samarbete innebär.

Göteborg, 25 maj 2018

Hanna Bratic

Caroline Ferning

Innehållsförteckning

Sammanfattning.....	i
Abstract.....	ii
Förord.....	iii
1. Inledning.....	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.1.1 Företagens roll.....	2
1.2 Problemdiskussion.....	3
1.3 Syfte och Frågeställning.....	5
2. Teoretisk Referensram.....	6
2.1 Företag och dess drivkrafter för implementering av hållbarhet.....	6
2.1.1 De globala målen som ett nätverk.....	7
2.1.2 Hållbarhetschefens roll.....	8
2.1.3 Hållbarhetschefen utmaning.....	8
2.1.4 Mognadsmodell för hållbarhet.....	9
3. Metod.....	11
3.1 Litteraturstudie.....	11
3.2 Val av metod.....	12
3.3 Urval.....	13
3.4 Datainsamling.....	14
3.5 Trovärdighet och äkthet.....	16
3.6 Kritik av vald metod.....	17
3.7 Källkritik.....	18
4. Empiri.....	19
4.1 Bakgrunds information om respektive företag.....	19
4.1.1 Stena Line.....	19
4.1.2 Södra.....	20
4.1.3 AkzoNobel.....	21
4.1.4 Essity.....	21
4.2 Hållbarhetsarbete på företagen.....	22
4.2.1 Stena Line.....	22
4.2.2 Södra.....	22
4.2.3 AkzoNobel.....	23
4.2.4 Essity.....	24
4.3 Företagens arbete med de globala målen.....	24
4.3.1 Stena Line.....	24
4.3.2 Södra.....	25
4.3.3 AkzoNobel.....	26
4.3.4 Essity.....	27
4.4 Hållbarhetschefens roll och kommunikation.....	28

5. Analys.....	29
5.1 De globala målens funktion.....	29
5.1.1 Implementeringen av de globala målen.....	30
5.1.2 Hållbarhetschefen och deras bakgrund.....	31
5.2 De globala målen som kommunikationsverktyg.....	33
5.2.1 Hållbarhetschefens roll och utmaningar.....	34
5.3 Hållbarhetsarbetet och dess mognadsgrader.....	35
6. Diskussion.....	37
7. Slutsats.....	39
7.1 Framtida Forskning.....	40
8. Bilaga.1 Intervjufrågor.....	41
9. Referenslista.....	42

1. Inledning

I detta kapitel kommer bakgrundsinformation att presenteras gällande de globala målen, företagets del och syn på implementeringen av de globala målen samt hållbarhetschefens roll på företaget. Därefter redogörs för förutsättningar och utgångspunkter för arbetet i problemdiskussion följt av syfte och frågeställning.

1.1 Bakgrund

Världen står inför stora globala utmaningar. Koldioxidutsläppen förväntas öka nästa år med 2 procent trots stabila nivåer sedan 2014 (SVT, 2017). En konsekvens av ökade utsläpp av klimatgaser är ökat extremväder där vi bland annat ser väderfenomen, som till exempel El Nino, bidra med ökade koldioxidutsläpp på grund av ökad styrka (SvD, 2017). Extremväder skapar inte bara miljömässig påverkan, utan skapar problem för människor socialt och ekonomiskt. Ekosystem och dess tjänster är hotade på grund av överexploatering till följd av mänsklig påverkan (Naturvårdsverket, 2018), vilket i sin tur leder till ökad fattigdom (Sida, 1995). Detta är bara några av de problem vi ser idag. Tillsammans skapar de stora utmaningar för hur nationer och länder emellan ska samordna och skapa struktur i och med problemens komplexitet och vidd. Milleniemålen med dess tidigare fokus på utvecklingsländer har gett resultat. Fattigdomen har nästintill halverats, fler barn går i skolan än någonsin och jämställdheten har ökat för att nämna några positiva bedrifter (UNDP, 2016). Dock är det lång väg kvar. Idag befinner vi oss i en värld där sammanlänkade problem möts med enskilda lösningar, vilket i sin tur skapar svårigheter gällande bland annat prioritering.

För att klara av att både bryta dessa negativa trender samt fortsätta att utveckla den positiva utveckling som skett, krävs en global gemensam insats och det inom en snar framtid. Det behövs ett gemensamt mål för att ro det i hamn. Som ett svar på dessa utmaningar och för att skapa en hållbar framtid antog 193 ledare i FN (september 2015) 17 Globala Mål (här efter refererat till; de globala målen) samt 169 delmål (FN, 2017). De globala målen är odelbara. Det betyder att alla målen är sammankopplade och inget mål kan uppnås på egen hand utan ett gemensamt arbete med alla målen krävs för att uppnå målet med Agenda 2030 (Regeringen, 2015). Dessa mål har som funktion att guida världens nationer till att säkerställa en hållbar utveckling, genom att sätta agendan för 2030 med projektet Agenda 2030. Agenda 2030 innebär en strävan mot ingen fattigdom och hunger, att de mänskliga rättigheterna gäller i hela världen, jämställdhet och egenmakt till kvinnor samt bevara jordens naturresurser och skydda planeten

från förstöring (Regeringen, 2015). De globala målen har en holistisk syn och inkluderar de sociala, ekonomiska och miljömässiga dimensionerna inom hållbarhet. De globala målen ses som en universell policy, där det huvudsakliga ansvaret för implementering ligger på de olika nationerna, men där både företagsledare och befolkning anser att även företagen har ett stort ansvar (Pwc, 2015). De globala målen är inte juridiskt bindande utan är baserade på frivillighet, då inga sanktioner kommer att drabba de länder som inte rapporterar in enligt de olika indikatorer som tagits fram. De globala målen inkluderar alla länder och inte enbart utvecklingsländer så som milleniemålen gjorde. Detta gör FN:s överenskommelse om de 17 globala målen till en unik överenskommelse, där majoriteten av världens ledare skrivit under på att gemensamt åstadkomma en bättre värld.



Figur 1: Globala målen, 2015

1.1.1 Företagens roll

Företagen har en viktig roll i arbetet för en hållbar framtid då de har varit en bidragande orsak till de problem som vi ser idag. Nationer och enskilda personer har inte samma negativa påverkan eller möjlighet till att påverka i lika stor skala som företagen har. Därför är det av största vikt att företagen är med i arbetet med de globala målen och Agenda 2030. I och med att de globala målen inkluderar fler aspekter än bara miljön, ökar också pressen på nationerna och företagen att inkludera ett bredare fokus kring sitt hållbarhetsarbete (Regeringen, 2015). Företag har stor påverkan på miljön, men även på jämställdhet och hälsofrågor. Därför krävs det ett engagemang från företagen inom alla områden för att kunna lösa den problematik som finns. Företagen i Sverige ser själva att de har ett ansvar för att arbeta och bidra till de globala

målen. I en rapport från EY från 2017 undersöktes 80 svenska företag och deras syn på att engagera sig i de globala målen. I undersökningen visades att 96 procent av företagen ansåg att de har ett ansvar att implementera det som Agenda 2030 vill uppnå. Dock är det endast 69 procent av företagen som har med de globala målen i sin hållbarhetsrapportering, och enbart 49 procent har intentionen att implementera dessa i deras strategi (EY, 2017).

Tidigare var miljö och hållbarhet något företag arbetade med vid sidan av sitt huvudsyfte. Ofta innebar det att företaget skulle reducera utsläpp och följa de lagar och krav som fanns. Idag är hållbarhet något som mer än tidigare är aktuellt och som influerar företagets sätt att arbeta, bland annat ses det också som ett konkurrensmedel (Pwc, 2015). Frågan är hur företagen går tillväga för att på ett lyckat sätt arbeta med de globala målen och på så sätt skapa den värld vi vill se 2030.

1.2 Problemdiskussion

Agenda 2030 och de globala målen är en ny överenskommelse som nationer och företag valt att förhålla sig till. Sedan de globala målen trädde i kraft i januari 2016 har företag valt att ta till sig dem på olika sätt. Som tidigare påpekats är det viktigt att företagen tar sitt ansvar för miljön och de sociala problem som uppstår i samband med deras verksamhet. Flera undersökningar (Pwc, 2015; EY, 2017; KPMG, 2018) visar att intresset för att arbeta med de globala målen är stort hos företagen. Det som anses vara en utmaning enligt undersökningarna är hur företagen ska arbeta med dessa mål.

En pågående diskussion är hur företag, nationer och non-governmental organisations (NGO:s) bör förhålla sig till de globala målen. EY:s rapport från 2017 visar att företagen står inför en utmaning när det kommer till integrering av de globala målen. I dagsläget väljer företag ett antal mål som överensstämmer med deras hållbarhetsstrategi och deras övriga verksamhet. Enligt Le Blanc (2015) är detta ett problem då dessa mål är sammankopplade med varandra. Därmed bör dessa hanteras på en holistisk nivå snarare än att arbeta med målen separat. LeBlanc (2015) menar även att bristande kunskap för hur de globala målen ska implementeras skapar hinder för att kunna arbeta holistiskt. EY:s rapport från 2017 belyser den problematik som kan uppstå när företag väljer bort vissa mål till förmån för andra hållbarhetsmål. Problemet som uppstår när företag väljer att inte arbeta med alla 17 globala mål är att huvudsyftet med överenskommelsen förbises. Dock kan det argumenteras för ifall företagets uppgift är att vara delaktiga i alla aspekter av hållbarhet som finns enligt Agenda 2030, eller om företag ska

fokusera på de områden där de skapar nytta. LeBlanc (2015) poängterar att det finns en utmaning med att integrera hållbarhet i företag på grund av bristande förståelse mellan deras interna avdelningar. Dessa har varierande kunskap om hållbarhet och hur arbetet med de globala målen ska genomföras. På grund av bristande kunskap kan det därför finnas både fördelar och nackdelar med att arbeta holistiskt.

Hållbarhetschefens roll på ett företag har under senare år utvecklats (Greenwood et al., 2012). Samma forskning visar även att dennes organisatoriska roll på företaget inte är tydligt definierad, vilket kan leda till att hållbarhetschefens arbete inte märks av i större omfattning. Enligt Walker (2012) är problemet för de hållbarhetsansvariga att arbetet inte sker snabbt nog, samt att de inte får gehör för sitt arbete från övriga aktörer inom företaget. De hållbarhetsansvariga i undersökningen ansåg att det var svårt att förena hållbarhet med företagets övriga affärsmål och därmed skapa situationer där både miljön och företaget vinner på det. Hållbarhetsarbetet berör hela företaget, men hållbarhetschefens roll i att driva det arbetet är inte starkt belyst i dagsläget. Organisatoriska förutsättningar som ledningens inställning till hållbarhet, har en stark påverkan på hur hållbarhetschefens arbete och roll utformas (Marcus, 2005). Det är därför viktigt att studera dessa förhållanden närmare för att se om Agenda 2030 och de globala målen har kunnat påverka hållbarhetschefens roll uppfattas på företaget.

Innan avtalet om de globala målen trädde i kraft arbetade företag med hållbarhet i varierad utsträckning (Machado et.al., 2017). I dagsläget är hållbarhetsintegrering en självklarhet för större och etablerade företag. Det finns många anledningar till varför företag väljer att arbeta med hållbarhet. En av de främsta anledningarna är för att uppnå legitimitet (Deegan, 2015). Legitimitet för företag är en viktig förutsättning för att etablera sig på marknaden och kunna fortsätta driva sin verksamhet (Deephouse, 1999). Däremot menar Higgins & Larringa (2014) att företag arbetar med hållbarhet på grund av normer, värderingar och sociala handlingsmönster. Dessa faktorer påverkar utformningen av hur företagen väljer att arbeta vidare med hållbarhet. Eftersom det finns flera anledningar till hur företag väljer att arbeta med hållbarhet är det svårt att få en konsensus kring vad hållbarhetsarbetet innebär i praktiken för företagen. De globala målen och Agenda 2030 är ett försök att samla alla aktörer, inkluderat företag, kring vad arbetet ska innebära och därmed skapa ett gemensamt ramverk (FN, 2015).

Det finns flera guider kring hur de globala målen kan förankras i verkligheten hos företag och myndigheter (Pwc, 2015; KPMG, 2018; Global Samverkan, 2016). Detta visar på att det redan

finns genomarbetade handlingsplaner för vad som bör implementeras för att lyckas integrera de globala målen. Frågan är vilken verklig förändring de globala målen har bidragit till i företagens hållbarhetsarbete, och hur hållbarhetschefens roll påverkats av detta. På grund av att de globala målen är en ny överenskommelse finns det lite studier och forskning på ämnet. I framtiden kommer arbetet med hållbarhet inom företag att öka. Därför är det viktigt att fler studier görs som syftar till att skapa en ökad förståelse för hur de globala målen påverkar företagen.

1.3 Syfte och Frågeställning

Syftet med denna uppsats är att bidra med fördjupad kunskap om vilken funktion de globala målen har haft för inverkan hos hållbarhetschefen på företag, samt hur målen har påverkat hållbarhetsarbetet. För att uppnå detta syfte har följande forskningsfrågor formulerats:

1. Vilken funktion har de globala målen haft för företagets hållbarhetsarbete?
2. Hur har de globala målen påverkat hållbarhetschefens roll inom företaget?

2. Teoretisk Referensram

Studien syftar till att förstå vilken funktion de globala målen har på företag och hur förändringsarbetet har påverkats samt vilken roll hållbarhetschefen har fått som resultat av de globala målens införande. För att kunna besvara våra forskningsfrågor behövs teorier för att kunna möjliggöra en djupare tolkning i analysen. I följande stycke presenteras teorierna i olika stycken och underrubriker för att underlätta och förstå vilka teman som genomsyrar studien.

2.1 Företag och dess drivkrafter för implementering av hållbarhet

För att förstå hur företag agerar och hur de verkar för att behålla sin position på marknaden presenterar Deephouse i artikeln *“To be different or to be the same?”* (1999) en teori om varför företag är lika varandra men samtidigt hur de kan differentiera sig för att skapa konkurrensfördelar. Företag är institutioner som består av normer och regler, och utifrån detta sätter företag gränser för vad som är acceptabelt inom sitt egna företag. Huvudsyftet med ett företag är att bedriva en verksamhet och skapa värde för sina interna och externa intressenter. För att ett företag ska fortsätta kunna bedriva sin verksamhet behöver de säkerställa sin fortsatta överlevnad på marknaden (Deephouse, 1999). I dagens samhälle har hållbarhet blivit ett sätt för företag att differentiera sig på en konkurrensutsatt marknad. Legitimitet skapas genom att företag agerar inom ramarna av vad som är accepterat och även följer upp vad samhället kräver av dem som företag. Konkurrensfördelar kommer dock från att företaget, inom ramen för vad som är acceptabelt, hittar sina unika resurser och därefter positionerar sig på marknaden (Deephouse, 1999).

Marcus (2005) menar att externa tryck och policys är viktiga faktorer som företag behöver förhålla sig till. Marcus (2005) presenterar i sin artikel *“Research in strategic environmental management”* en modell som visar hur företag reagerar olika på externa tryck när det kommer till miljöhantering. Enligt Marcus (2005) filtreras yttre påverkan genom psykologiska och institutionella filter på företaget, vilket påverkar hur företaget agerar, och därmed även utfallet för företaget. Beroende på vilket företag som tar sig an en policy så har alla företag olika värderingar, därav kommer arbetet med policys att se olika ut sinsemellan trots liknande externa tryck. Som tidigare nämnts menar Deephouse (1999) att företag måste vara lika, men samtidigt kunna differentiera sig. Enligt Marcus (2005) är ett effektivt sätt att differentiera sig på genom hållbarhetschefen. Detta då hållbarhetschefen har sin unika sammansättning av humankapital, vilket gör det svårt att ta efter och återskapa exakt samma förutsättningar. Humankapital

definieras som människors utbildning, kunskap, kompetens och andra färdigheter (NE, 2018a). På grund av att hållbarhetschefer har olika humankapital kommer utfallet av arbetet variera mellan olika företag. Att företag har sina egna normer, regler och handlingsmönster kan då antingen hjälpa hållbarhetschefen i processen, eller motverka, då hållbarhetschefen ser att det behövs en förändring men inte får gehör för sina idéer. På grund av ett visst handlings- och beteendemönster är för institutionaliserat inom företaget kan det därmed göra det svårt för hållbarhetschefen att skapa en förändring. Marcus (2005) poängterar även att hur ett företag utvecklar sitt miljöarbete, kan skapa en värdefull konkurrensposition som är svår att imitera. Det Marcus (2005) syftar på gällande kompetens inom miljöarbete kan som tidigare nämnts ses som humankapital, vilket är en viktig del i huruvida miljöarbetet kan komma att bli en konkurrensfördel genom hållbarhetschefens arbete. Även Doppel (2003) hävdar att en av de viktigaste faktorerna för att integrera hållbarhet på ett företag är den mänskliga faktorn. Doppel (2003) fann även att en viktig beståndsdel som ofta saknas hos företag som vill lyckas integrera hållbarhet i företag är den organisatoriska och kulturella förändring som krävs för att det ska fungera.

2.1.1 De globala målen som ett nätverk

I artikeln *“Towards integration at Last? The Sustainable Development Goals as Network of Targets”* skriven av Le Blanc (2015) kartlägger författaren hur de 17 globala målen är kopplade med varandra. De globala målen ses enligt Le Blanc (2015) som ett nätverk där vissa mål är mer sammankopplade än andra och står i “centrum” för hållbarhetsarbetet. Detta kan förklaras genom att vissa mål är enklare för företag att uppnå då det enligt Le Blanc (2015) finns en starkare koppling mellan vissa mål, och därmed skapar ett effektivare arbetssätt med de globala målen. Det finns problem när det kommer till implementering av hållbarhet på företag. Det Le Blanc (2015) menar är att ett holistiskt arbetssätt stärker företagets hållbarhetsarbete. Fördelen med de globala målen enligt Le Blanc (2015) är att de skapar en tydligare koppling mellan de olika delmålen, vilket i sin tur kan underlätta implementeringen och överbrygga integrationen inom hållbarhetsstrategin. Då integrering av en policy i företag inte sker per automatik utan behöver inkorporeras genom alla avdelningar, skapar de globala målen tydligare riktlinjer för hur företagen ska kunna sammankoppla deras olika affärsområden med hållbarhet på ett enklare sätt.

2.1.2 Hållbarhetschefens roll

I artikeln "*Corporate Environmentalism: The Search of Vision, Leadership and Strategy*" förklarar MacLean (2005) hur företag i dagsläget har gått igenom en strukturell förändring när det kommer till hållbarhet. Bland dagens företag är hållbarhetsavdelning och hållbarhetschef nya begrepp som kommit till att få en betydande del i verksamheten. Utmaningen är att hitta bra strategiska arbeten som hållbarhetschefen kan bidra med (MacLean, 2005). Avdelningar med specialisering mot hållbarhet har gjort framsteg, men utmaningen i arbetet är att ändra på tankesättet för hur ett hållbarhetsarbete ska bedrivas. Det viktiga enligt MacLean (2005) är att hållbarhetschefen kan skapa en strategi inom hållbarhetsarbetet som även kan appliceras i verkligheten och visa en tydlig förändring. Den aspekten är en viktig del i MacLeans (2005) slutsats. MacLean (2005) poängterar också att en stor del av företagen finner en bristande kommunikation mellan ledningen och hållbarhetsavdelningen. Detta kan uttryckas i form av att hållbarhetschefen inte får gehör för sitt arbete, eller inte heller har resurser för att kunna genomföra sitt hållbarhetsarbete. Däremot förklarar MacLean (2005) att det sker en positiv förändring för hållbarhetschefer där de deltar i möten med ledningen där rapporter och statusuppdateringar pågår. Tillgång till ny information och rapportering från bolaget är viktig för att hållbarhetsarbetet ska kunna genomföras. Slutligen nämner MacLean (2005) i sin studie att det kritiska arbetet inom hållbarhet är att skapa en strategi som faktiskt är applicerbar och fungerar i verkligheten.

2.1.3 Hållbarhetschefens utmaning

Walker (2012) förklarar i sin studie att förändringsagenter (syftar på hållbarhetschefen) anses ha en avgörande roll för det förändringsarbete som krävs för att en hållbar utveckling skall möjliggöras. I artikeln "*What's it like from the inside? - The Challenges of Being an Organisational Change Agent for Sustainability*" poängterar Walker (2012) att ett arbete mot förändring måste främst komma från hållbarhetscheferna för att kunna nå en hållbar utveckling. Vad som bevisades i undersökningen som Walker (2012) utförde var att hållbarhetscheferna i de företag de verkar i hade märkt av en förändring. Den förändringen som hållbarhetscheferna hade märkt av var dock inte tydlig nog för att kunna bevisa hur förändringsarbetet hade gått till. Vad studien också visade var att tiden som lades ned på förändringsarbetet inte gav en större inverkan på ledningen. Utifrån detta perspektiv fann hållbarhetscheferna detta som något negativt då de inte kunde mäta om en förändring verkligen skedde inom organisationen eller inte. Även Greenwood, Rosenbeck & Scott (2012) diskuterar i sin artikel "*The Role of the Environmental Manager in Advancing Environmental Sustainability and Social Responsibility*

in the Organization" om hur hållbarhetschefer i företag har en bred roll då deras arbete berör alla avdelningar, men att deras förmågor inte används fullt ut i det operativa arbetet. Rollen har utvecklats genom åren från att hållbarhetschefer endast haft ansvar för själva produktförändringar och klimatarbetet på företaget, till att inkludera områden som berör fler avdelningar av ett företag.

2.1.4 Mognadsmodell för hållbarhet

I artikeln "*Framing maturity based on sustainable operations management principles*" går författarna Machado, Pinheiro de Lima, Gouvea Da Costa, Angelis, & Mattioda (2017) igenom integrationen av företags hållbarhetsarbete. Hållbarhet enligt författarna är en viktig del av den dagliga verksamheten. För att skapa en förändring inom hållbarhet hos de traditionella verksamhetssystemen krävs ett genomgående arbete. Baserat på litteratur och resultat från två panelstudier som utförts av akademiker och hållbarhetsutövare tar denna studie fram en mognadsmodell för hållbarhetsintegrering inom företag. Resultatet bidrog till en modell där företag kategoriseras efter hur långt de har kommit i sitt hållbarhetsarbete. De fem nivåerna beskriver hur företagen bör arbeta för att nå upp till en viss nivå och därmed en viss mognadsgrad. Vad författarna även kom fram till är att få företag har framgångsrikt utvecklat konkurrenskraftiga strategier baserat på hållbarhet. Det författarna vill framhäva i sin studie är en förståelse för hur företag kan skapa ett bättre hållbarhetsarbete som bidrar till en långsiktig konkurrensfördel. Enligt det första steget i modellen ska företag arbeta med att förtydliga policys och definiera hur deras egna hållbarhetsarbete ska stämma överens med sina interna processer. Vad företag även gör är att identifiera och göra avvägningar mellan viktiga leverantörers processer så att även de stämmer överens med deras egna policys. Vad som genomsyrar denna mognadsnivå är att företagen erkänner att de har skyldigheter och ett ansvar som företag.

I det andra steget i mognadsmodellen börjar företag att sätta sitt fokus på hållbarhet både internt och externt. Här är främst värdekedjan viktig där även en livscykelanalys används för att identifiera och minimera miljöpåverkan i dess produkter, återvinning eller projekt som genomförs. I det tredje steget så ökar hållbarhetsarbetets mognadsnivå och företaget börjar koppla samman hållbarhet med ekonomiska prestationer. I det näst sista steget har företag integrerat hållbarhet till en del av deras affärsstrategi och har även anpassat sig till Corporate Social Responsibility (CSR) principer. I denna nivå är det viktigt att företaget involverar sina leverantörer, intressenter och kunder i sin hållbarhetsstrategi. Leverantörerna ska även anpassas

till de globala initiativen som finns för hållbar utveckling. I det slutgiltiga steget så har företaget implementerat en ny affärsmodell och hållbarhet är integrerad i alla aspekter av verksamheten. Vad som är viktigt för att uppnå den femte mognadsnivån är att företagets nya affärsmodell är anpassad till de hållbarhetsprinciper som finns globalt och att de har integrerat detta i sina kvalitets-, miljö- och sociala hanteringssystem (Machado et al., 2017).

3. Metod

I detta kapitel presenteras vald metod samt motivering till varför den är lämplig för denna studie. Val av litteratur, hur urvalet av företag gått till, samt en beskrivning av datainsamlingsprocessen kommer presenteras. I slutet presenteras kritik gällande vald metod.

Val av metod handlar om vilket vetenskapligt tillvägagångssätt forskaren ska välja för att närma sig sina forskningsfrågor. Det är av största vikt att tillvägagångssättet under studien kan motiveras väl till varför det gått till som det har gjort. Detta skapar ett systematiskt och legitimt arbete. Val av metod motiveras utifrån frågeställning samt vilka möjligheter forskaren har vid start. Det mest essentiella inom uppsatsskrivande är problemformulering, vilket ska genomsyra hela arbetet och dess arbetsgång. Syftet, teorin och arbetssättet bör därför genomsyras av och skapa en röd tråd genom studien (Bryman och Bell, 2011).

3.1 Litteraturstudie

En litteraturstudie syftar till att hitta svar på ens forskningsfrågor med hjälp av tidigare publicerade studier i samma tema. En litteraturstudie innebär att systematiskt gå igenom existerande litteratur inom ett område. Dels för att skaffa sig kunskap om området, men också för att se till att ens forskning fyller en lucka i litteraturen (Bryman & Bell, 2011). Litteraturen som eftersökts har varit vetenskaplig och med syfte att skapa legitimitet till studien. Vår förhoppning är att studien med utgångspunkt i de globala målen och Agenda 2030 kan bidra med fördjupad kunskap om företag och hållbarhetschefer i deras arbete för en mer hållbar framtid. En annan aspekt är att vår studie kan visa hur målen har förändrat dynamiken i företag då hållbarhet är ett relativt nytt begrepp för företag att arbeta med. Det finns begränsat med litteratur och forskning gällande resultatet av företagens arbete med de globala målen, vilket gör det intressant att utveckla och skapa mer förståelse kring dess verkliga påverkan. Med denna studien vill vi bidra till att skapa mer förståelse för hur detta har gått till och därmed bidra med ny litteratur.

På grund av att de globala målen inte funnits längre än två år sedan uppstarten, så finns det inte mycket forskning kring dess effekter på företag. Litteratur inom företagsekonomi har sökts för att på olika sätt kunna koppla vilka möjliga effekter och funktioner de globala målen kan ha haft på företag. I och med att det är allmänt begränsat med forskning kring ämnet är även den svenska forskningen begränsad, därav har inte litteratur och forskning som är skriven för det

svenska företagsklimatet använts. Dock anser vi att det finns en generell applicerbarhet kring den forskning vi valt att använda och belysa i studien och därför anser vi kunna tillämpa den även på svenska företag och deras förhållanden.

Källor som inte är vetenskapliga har enbart använts i syfte för att belysa problematiken och skapa en bakgrund till området. De artiklar och teoretiska referensramar som har använts i teorin är vetenskapliga artiklar, funna genom Göteborgs universitets databas. Dock är det viktigt att förhålla sig källkritiskt mot innehållet, då vissa artiklar är av det äldre slaget och hållbarhet som ämne är ett som ständigt uppdateras med nya rön. I vårt fall har teorier med både nya och äldre utgivningsår använts, då vi ansett att vissa teorier belyst och argumenterat för sin sak på ett bra sätt, och därmed inte bör uteslutas på grund av ålder.

För att få fram vetenskapliga artiklar har "Supersök" på Göteborgs Universitetsbiblioteks hemsida använts (Göteborgs Universitetsbibliotek, 2018a). För att få fram litteratur har olika nyckelord använts i kombination med varandra. Dessa är bland annat; sustainability, manager, Agenda 2030, Sustainable Development Goals, change management, change agent, role, hållbarhet, strategy, integration, implementation. Då uppsatsen har en abduktiv ansats (se avsnitt 3.2) har vi sökt efter artiklar och teorier som vi anser kan kunna bidra till att analysera den empiri som vi kommer samla in vid senare tillfälle i uppsatsprocessen. Eftersom vi antagit en abduktiv ansats har ny litteratur gällande nya teorier och modeller sökts upp efter att empiri har samlats in och nya artiklar har bearbetats och förts in i studien.

3.2 Val av metod

För att studera företagens förändringsarbete och vilken funktion de globala målen har fyllt på företagen samt hur hållbarhetschefens roll har påverkats, har vi valt en kvalitativ metod. Detta för att vi vill tolka och förstå bakomliggande orsaker och anledningar, snarare än att kartlägga hur många företag som har påverkats. Vår studie har inte haft som syfte att belysa och ta hänsyn till alla externa faktorer som kan ha påverkat företagens förändringsarbete och hållbarhetschefens del i processen, utan har ämnat att beskriva hur företagen valt att förhålla sig samt använda sig av de globala målen fram tills nu.

För att forskning ska framstå som legitim krävs ett systematiskt tillvägagångssätt. Om det empiriska materialet inte finner stöd i teorin kan de ses som enskilda skildringar med begränsade användningsområden, samtidigt som teorier utan stöd i empirin kan ses som

gissningar om hur verkligheten ser ut (Coombes, 2001). Beroende på vad forskningen syftar åstadkomma lämpar sig olika metoder bättre än andra. En deduktiv ansats tar utgångspunkt i en teori eller modell och finner sedan stöd genom observationer, då en deduktiv ansats klargör de logiska konsekvenserna som följs av givna antaganden (Peirce, 1990). Abduktiv slutledning är en hållning inom logiken som är ampliativ, alltså används för att addera något till något som redan är känt (Peirce, 1990). Det betyder att en abduktiv ansats har i åtanke att bidra till att vår kunskap ökar. Teori och empiri kombineras under arbetets gång och ger författarna nya ingångar under arbetsprocessen. En abduktiv ansats anses enligt Bryman och Bell (2011) vara det som är mest användbar i verkligheten. Genom en abduktiv ansats blir studien en process där arbetet ständigt utvecklas. Då uppsatsen är tänkt till att bidra med kunskap till en redan existerande företeelse, anser vi att en abduktiv ansats är det lämpligaste sättet att arbeta på. En abduktiv ansats valdes även på grund av att vi inte ville begränsa oss genom varken val av teori eller insamlad empiri. Dock ansåg vi att det krävdes en viss teoretisk bakgrund för att skapa sig en förförståelse för ämnet.

3.3 Urval

De företag som varit av intresse att intervjua för den här studien har varit större företag som befunnit sig inom olika branscher. Definitionen av större företag följer Bolagsverkets gränsvärden (Bolagsverket, 2012). Företag som är intressanta för vår uppsats är som tidigare nämnts främst större företag inom olika branscher, som yttrat sig att de aktivt arbetat med de globala målen. Stora företag har valts ut på grund av de möjligheter som ett stort företag kommer med. Stora företag har en annan möjlighet att påverka utvecklingen inom både den bransch de verkar inom, samt i ett större kontext om så önskas. Större företag gör även större avtryck när det kommer till utsläpp och social påverkan då de har fler anställda, vilket också bidragit till att stora företag är det som undersökts. Insamling av information om och hur de valda företagen har arbetat med de globala målen och därmed varit intressanta för vår studie, har skett genom att granska företagens hållbarhetsrapporter, deras hemsidor gällande hållbarhetsarbete samt deras hållbarhetsredovisning. Om företaget kommunicerat ut att de har arbetat aktivt med de globala målen har de varit av intresse för vår studie. Vi har inte haft möjlighet att inom tidsramarna för den här uppsatsen att intervjua alla större företag, utan valt ut vad vi anser är intressanta branscher ur ett hållbarhetsperspektiv. Vi mailade 18 företag som vi ansåg uppfylla våra kriterier varav fyra ledde till intervju. Vi ringde även upp 10 av företagen vi mailade för att få ytterligare kontakt. Vi visste att vårt urval skulle försvåra för oss när det kom till att få en intervjutid då hållbarhetschefer på stora företag är oftast upptagna. Med de

kriterier vi hade inför den här studien anser vi dock att fyra stora företag var tillräckligt för att kunna genomföra denna studien.

3.4 Datainsamling

En kvalitativ intervju syftar till att skapa en förståelse för personens subjektiva upplevelse och perspektiv på händelser. Eftersom vi har frågeställningarna “Vilken funktion har de globala målen haft för företagets hållbarhetsarbete?”, samt “Hur har de globala målen påverkat hållbarhetschefens roll inom företaget?” som syftar på människors egna upplevelser och tolkningar av verkligheten, anses kvalitativa intervjuer bäst lämpade (Coombes, 2001). Den empiri som samlats in har fåtts via semistrukturerade intervjuer. Bryman och Bell (2011) menar att semistrukturerade intervjuer karaktäriseras av att forskaren har vissa teman för intervjun som ska beröras under intervjuns gång, men lämnas fri att själv bestämma ordning på frågorna utifrån hur intervjun styrs av respondenten. På så sätt har vi som intervjuat kunnat följa respondentens svar och återkoppla, samtidigt som vi har sett till att våra teman för intervjun får sina svar för att få legitimitet i frågan. Intervjuerna med Stena Line och Södra tog plats den 20 april 2018, där Stena Line var en personlig intervju med Erik, Stena Lines hållbarhetschef. Södra och intervjun med Kristina var via en telefonintervju. Intervjun med AkzoNobel skedde den 23 april 2018, även den över telefon då Caterina, AkzoNobels hållbarhetsansvariga för den sociala delen på företaget inte bodde i Sverige. Den 8 maj hade vi en telefonintervju med Essity. Intervjufrågorna har baserats dels på den teoretiska referensram som används i studien. Detta också beroende på att det inte funnits många tidigare studier på området. Dock har våra forskningsfrågor styrt största delen av intervjuguiden då huvudsyfte med intervjuerna är att få fram subjektiv information från respondenterna och därefter koppla teori till det framtagna materialet.

I teoridelen återfinns olika teman som delvis har guidat och styrt vad som förväntats få ett svar på efter intervjun. Vi tog fram tre teman, hållbarhetschefen, organisationen samt implementering av de globala målen. Utifrån dessa tog vi fram 15 frågor som utgångspunkt vid intervjutillfällena. Dock har inte alla frågor ställts vid någon av intervjuerna, då de hållbarhetschefer vi har intervjuat har haft pressade scheman och enbart hunnit med en intervjutid på ungefär 30 min. På grund av detta valde vi att ställa de frågor vi ansåg var mest relevanta som också öppnade upp för att respondenten själv fick säga vad hen ansåg relevant. Dock har vi alltid fått erbjudandet om att höra av oss ifall det var något mer vi undrade över eller behövde ett ytterligare klagörande gällande någon fråga eller påstående. Vi upplever även

att viss teoretisk mättnad har uppnåtts genom våra fyra intervjuer. Denscombe (2014) menar att teoretisk mättnad uppstår när ny information som samlas in inte längre bidrar till analysen. Vi anser att våra fyra intervjuer har gett en viss teoretisk mättnad då tidigare information blev bekräftat i den sista intervjun. Dock har inte en teoretisk mättnad uppstått inom de globala målens funktion på företag då det verkar fylla olika funktioner och därmed fortsätta kunna bidra med ny information till analysen.

Tre intervjuer har skett över telefon och en intervju har skett genom ett personligt möte. Intervjuerna via telefon har skett delvis på grund av att respondenterna har sagt att de har tidsbrist och inte haft tid för ett personligt möte, men också på grund av att respondenterna befunnit sig på andra platser än Göteborgsområdet och vi inte har kunnat ta oss till platsen. Totalt har fyra intervjuer genomförts och samtliga har varit personliga, och med personliga menat att de har skett med enbart en respondent och ej i grupp. Alla intervjuer har spelats in och transkriberades ord för ord. Detta för att i analysprocessen skapa en bättre helhetsbild, underlätta för analys samt få en bättre förståelse av de sagda orden (Coombes, 2001). Anonymitet har erbjudits till alla respondenter men ingen har uttryckt att de önskar att vara anonyma, utan snarare uppmuntrat oss att använda deras namn samt vilket företag de representerar. Anonymitet kan vara en viktig aspekt, dels då det skapar en trygghet för respondenten då enskilda uttalande som kan anses kontroversiella inte kan härröras tillbaka till en specifik person. Detta är i sin tur viktigt för studiens trovärdighet, men även en viktig etisk aspekt (Bryman och Bell, 2011). Dock anser vi att det inte är ett problem för vår studie att respondenterna inte är anonyma då inga känsliga eller kontroversiella frågor har tagits upp eller berörts vid intervjutillfällena.

Det finns två olika källor för information. Primärdata anses vara information skapat direkt i från källan, så som egna intervjuer eller undersökningar. Sekundärdata är redan existerande information som refererar och bygger vidare på tidigare insamlade data. Exempel på sekundärdata kan vara hemsidor och tidigare gjorda undersökningar (Göteborgs Universitetsbibliotek, 2018b). Den användning av sekundärdata har använts till att skapa en större förståelse för ämnet, hitta relevanta teorier för analysdelen samt skapa underlag om intervjuade företag inför intervjutillfället. Sekundärdata från hemsidor har använts som stöd inför intervjuerna för att läsa på för att skapa en grundläggande bakgrundshistorik samt att kunna få ut den mest relevanta informationen från respektive respondent. Företagens hemsidor samt hållbarhetsrapportering har använts för att få fram vad företagen har för mål när det

kommer till hållbarhet, hur de arbetar idag, samt hur de ser på framtiden. Detta för att få mer information om hur de påstår sig arbeta med de globala målen, samt hur deras redan existerande hållbarhetsarbete är utformat. Värt att nämna är att efter intervjutillfället med Stena Line har deras hållbarhetsrapport uppdaterats med ny strategi samt ett mer genomarbetat material än vad vi vid tidigare informationsinsamling haft tillgång till.

3.5 Trovärdighet och äkthet

Det finns dock alternativa tillvägagångssätt som presenteras när kvalitativ forskning ska bedömas i enlighet med reliabilitet och validitet. Detta då det är svårt att göra en direkt applicering av kriteriernas validitet och reliabilitet, då det förutsätter att en absolut sanning ska finnas. Som tidigare nämnt är denna uppsats till för att bidra med fördjupad kunskap. Enligt Bryman och Bell (2011) är det svårt att få fram en absolut sanning när det kommer till kvalitativ forskning. Därför har kriterierna trovärdighet och äkthet använts för att validera arbetsprocessen. Bryman och Bell (2011) tar upp fyra olika delkriterier när det kommer till begreppet trovärdighet. För att kvalitativ forskning ska anses som tillförlitlig, ska den vara möjlig att överföra, trovärdig, pålitlig samt möjlig att konfirmeras (Bryman och Bell, 2011). För att göra vår studie trovärdig har vi försökt förhålla oss till de riktlinjer vi har fått från Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet gällande tillvägagångssätt och litteraturinsamling. Våra möjligheter att överföra studien på andra sammanhang anser vi vara stora. Detta då de globala målen används i fler sammanhang än bara hos företag och därmed kan bidra till förståelse för hur de kan dra nytta av företagets arbetssätt. När det kommer till pålitlighet har vi försökt att redovisa vårt tillvägagångssätt så att det ska vara möjligt att kunna följa hur vi resonerat under arbetets gång. Att forskning kan anses vara möjlig att konfirmeras innebär att forskarna agerat i god tro. Vi har inte manipulerat resultatet och vi har agerat i god tro utan att låta personliga värderingar styra vår uppfattning. Dock är det svårt att helt utesluta att våra personliga värderingar spelat in på studien.

Oavsett ifall intervjutillfället genomfördes via personligt möte eller via telefonintervju är det en fördel för resultatets trovärdighet att det har dokumenterats. Alternativ kan enligt Coombes (2001) vara att föra minnesanteckningar under intervju eller att transkribera. För att säkerställa vår trovärdighet i vårt resultat spelade vi in intervjuerna medan en av oss antecknade under intervjun och den andra förde samtalet. För att forskning ska anses trovärdig ställs det krav inom dessa områden, och då speciellt vid kvalitativ forskning, vilket gör det till ett viktigt element i den empiriska insamlingen. Vi valde att transkribera alla intervjuer ord för ord, då vi

anser att ordval är en viktig del då det kan tolkas olika beroende på i vilket kontext de används i.

Triangulering ses som en metod för att få fram samma sak på flera olika sätt för att öka validiteten på arbetet. Detta innebär i kvalitativ metod att information hämtas från flera olika källor för att skapa en större tillförlitlighet i resultatet. Vi har dock valt att inte intervjua fler personer från samma företag då fokus i denna uppsats ligger vid att se hur externa faktorer, snarare än interna processer, har påverkat företaget. Då hållbarhetschefen är den med övergripande ansvar för hållbarhetsarbetet samt framtagning av strategier, ansågs det inom ramarna för denna studien vara tillräckligt att intervjua den personen. Vi har dock försökt att säkerställa den information som samlats in genom att kontrollera med företagets hemsidor ifall respondentens information stämt överens i största mån med vad företaget kommunicerar. Även tidigare gjorda intervjuer med respondenterna har lästs för att säkerställa informationens validitet.

3.6 Kritik av vald metod

Olika metoder är bättre lämpade för olika studier. Kvalitativ forskning fokuserar på ord istället för siffror, belyser hur deltagarnas föreställning är snarare än forskarens uppfattning om hur något är samt skapar mer närhet till forskningen snarare än distans till den. Ovanstående kännetecken för en kvalitativ forskning anser vi vara viktiga och ledande för vår forskning och studie, då det är kunskap hämtad från respondenternas upplevelser i förhållande till vår tolkning som skapar den nya kunskapen. Dock är inte kvalitativ metod utan sina problem. Ett av de problem som existerar är enligt Bryman och Bell (2011) att kvalitativ forskningen anses vara för subjektiv. Studier bygger oftast på ett egenintresse hos forskaren som styr val av ämne, vilket kan leda till att forskaren redan innan hen kliver in i forskningen har förutfattade meningar eller en förutbestämd uppfattning om vilken riktning forskningen ska ta. Detta kan leda till att forskaren ser de mönster hen vill se och förbise annat som inte passar in i forskarens egna uppfattning.

3.7 Källkritik

Vid uppsatsskrivande eller författande av annan vetenskaplig text är det viktigt att författaren förhåller sig källkritiskt till skriven text. Vid källkritik är det viktigt att veta vem upphovsmannen är, hans motiv bakom uppkomsten av källan samt att den är äkta, det vill säga att upphovsmakaren är den hen säger. Det finns tre centrala krav när det kommer till källkritik. Dessa är tidskriteriet, beroendekriteriet och tendenskriteriet (NE, 2018b). Tidskriteriet innebär att desto närmare i tiden källan är producerad, desto mer trovärdig är den. Därför har vi valt att intervjua själva och inte utgå ifrån andras intervjuer. Beroendekriteriet innebär att källan ska vara oberoende samt inte vara påverkad av någon annan. En upplevelse styrks som oberoende om två människor haft samma upplevelse och bekräftar varandra i åsikterna utan att ha pratat med varandra om upplevelsen innan. Utifrån detta kriterium har uppsatsskrivarna inte pratat om vad som kan förväntas av intervjun sen innan, utan direkt efter intervjuerna diskuterat igenom resultatet. Beroendekriteriet har även styrkts då intervjuerna skett enskilt utan möjlighet för andra deltagare till att påverka respondenten. Det tredje kriteriet, tendenskriteriet, innebär att personer som skriver har bakomliggande egenintressen till att skriva en text, exempelvis politiska eller ekonomiska åsikter. Det kan även yttra sig i att den som skrivit en text valt att utelämna viss fakta eller presenterar fakta på ett snedvridet sätt, för att vinkla texten och påverka läsarens uppfattning i den riktning en själv vill (NE, 2018). Att förhålla sig kritisk till omgivning och information är viktigt. I denna uppsats har vi alltid tänkt på vilka egenintressen respondenterna kunnat ha, då de faktiskt representerar ett företag. Dock anser vi att ett kritiskt förhållande har hafts till både inhämtade sekundärdata samt intervjumaterial.

4. Empiri

I detta avsnitt kommer resultatet från samtliga intervjuer presenteras. Först presenteras "Bakgrundsinformation om respektive företag" där även respektive hållbarhetschef presenteras, detta för att få en inblick i vilket typ av företag det är samt vilken utbildning och arbetserfarenhet varje hållbarhetschef har. Det andra temat som presenteras är "Hållbarhetsarbete på företagen" vilket ska illustrera det generella arbete inom hållbarhet som varje företag har drivit både innan de globala målen implementerats och efter. Det tredje temat är "Företagens arbete med de globala målen" som är relaterat till arbetet varje företag har skapat med de globala målen. Till slut presenteras temat "Hållbarhetschefens roll och kommunikation" som handlar om hur de globala målen har påverkat respektive hållbarhetschef roll.

4.1 Bakgrundsinformation om respektive företag

4.1.1 Stena Line

Stena Line AB är ett företag som verkar inom sjöfart vars huvudsyfte är att skapa förbindelser i Europa på ett hållbart sätt. Detta inkluderar att transportera människor och bilar, bedriva restauranger på båtarna samt hytter där övernattning erbjuds (Stena Line, 2015a). Stena Line AB ägs av Stena AB, som i sin tur är en del av en större koncern, Stena Sfären som bland annat bedriver företag inom fastigheter, avfallshantering, återvinning, rederi och offshore (Stena Line, 2015b).

Personen vi intervjuat på Stena Line AB heter Erik och är hållbarhetsansvarig. Erik tillsammans med sin kollega Cecilia är de som arbetar explicit med att ta fram företagets hållbarhetsarbete (personlig kommunikation 20 april, 2018). Det var i början av 2016 som Erik fick erbjudandet om att starta upp hållbarhetsavdelningen på Stena Line. Innan dess hade Stena Line ingen hållbarhetsavdelning utan ansvaret låg uppdelat på de olika avdelningarna inom företaget. Erik har studerat marknadsföring och internationella affärer och kommer närmast från Stena Bulk, tankerederiet, där han arbetat i nio år och där fokus legat på att förhandla frakter och kontrakt. Erik har ingen tidigare erfarenhet av att arbeta med hållbarhet, utan det närmsta Erik anser sig själv har nytta i hans arbete som hållbarhetsansvarig är relaterat till hans arbete på PR- och reklambyrå, samt som kommunikationsansvarig på moderbolaget Stena AB (personlig kommunikation 20 april, 2018). Stena Lines hållbarhetsarbete är centrerat kring fyra av de 17 globala mål som tagits fram av FN, vilka är Mål 3: Hälsa och välbefinnande, Mål 7: Hållbar

energi för alla, Mål 12: Hållbar konsumtion och produktion samt Mål 14: Hav och marina resurser.

4.1.2 Södra

Södra är en förening med 51 000 skogsägare som medlemmar, vilket utgör den största skogsägarförening i Sverige. Södra har hand om hela sin värdekedja, från skötsel och avverkningen av skogen till själva slutleveransen åt kund, men främst pappersmassa och sågade trävaror, vilket även inkluderar vidareförsäljning till internationella kunder. Uppdraget från Södras ägare är att bidra till lönsamhet genom råd och stöd för ett ansvarsfullt och hållbart skogsbruk. Medlemmarna inom Södras verksamhet är organiserade inom 36 skogsbruksområden varav möjligheten för dem att påverka genom sitt engagemang inom sitt skogsbruksområde finns. Föreningen är uppdelad i tre affärsområden vilket är Södra Skog, Södra Wood och Södra Cell. De har under de senaste åren vidgat sitt ansvarstagande miljöperspektiv med en hållbarhetsstrategi som de har arbetat parallellt med FN:s globala hållbarhetsmål (Södra, 2018).

Från Södra har vi intervjuat Kristina som är hållbarhetschef. Kristina har en pol. magisterexamen med inriktning i statsvetenskap och även en kandidatexamen i mänskliga rättigheter, hon började på Södras inköpsavdelning 2008 och har jobbat på olika förändringsprojekt och upphandlingar. Därefter påbörjade hon sitt arbete som hållbarhetschef och hållbarhetssamordnare, och under denna tid har fokus varit att ta fram en hållbarhetsstrategi för Södra (personlig kommunikation 20 april, 2018). Det hållbarhetsarbete som drivits av Södra har varit att ta fram en gemensam hållbarhetsstrategi där alla affärsområden inkluderats. Arbetet med Södras egna hållbarhetsstrategi har skett parallellt med arbetet med att ta fram vilka av FN:s globala hållbarhetsmål som är viktig för Södra. Deras fokusmål från de globala målen är Mål 7: Hållbar energi för alla, Mål 8: Anständiga arbetsvillkor för alla och ekonomisk tillväxt, Mål 12: Hållbar konsumtion och produktion, Mål 13: Bekämpa klimatförändring och Mål 15: Ekosystem och biologisk mångfald (personlig kommunikation 20 april, 2018).

4.1.3 AkzoNobel

AkzoNobel är ett ledande internationellt företag inom kemi, och genom innovationer när det kommer till färg och specialkemikalier skapade för både konsumenter och företag, bidrar de till att skapa en högre livskvalité till konsumenter och företag (AkzoNobel, 2017a). AkzoNobel arbetar för att skapa mervärde för kund och miljö med mindre resurser. Vägen dit går enligt AkzoNobel genom partnerskap mellan konsumenter och kunder (AkzoNobel, 2017b).

Personen som vi har intervjuat på AkzoNobel heter Caterina och har en bakgrund som doktorand i miljökemi. Caterina har tidigare arbetat med Forskning och Utveckling (FoU) med miljökemi men lämnade forskningsvärlden för att jobba med säker miljö och hållbarhet (personlig kommunikation 23 april, 2018). Från 2005 har Caterina arbetat med miljö och hållbarhet och var fram till ett år tillbaka hållbarhetsansvarig för en del av AkzoNobels verksamhet, pulp and performance. Numera är Caterina bosatt i Amsterdam där hon är en del av det centrala teamet för hållbarhet, hon är en av tio som arbetar med att implementera den sociala pelaren av hållbarhet i företaget (personlig kommunikation 23 april, 2018). AkzoNobels hållbarhetsarbete gällande de globala målen fokuserar på Mål 11: Hållbara städer och samhällen samt Mål 17: Genomförande och globalt partnerskap (AkzoNobel, 2017).

4.1.4 Essity

Essity är ett ledande hygien och hälsobolag som finns i 150 länder. Essity har cirka 48 000 medarbetare runt om i världen och var tidigare en del av SCA-koncernen (Essity, 2018a). En ansvarsfull verksamhet enligt Essity innebär cirkularitet och avfall, ansvarsfulla inköp, hållbara lösningar samt resurseffektiv produktion (Essity, 2018b).

När det kommer till Essitys arbete med de globala målen har de valt att fokusera på 6 mål, varav dessa är Mål 1: Ingen fattigdom, Mål 3: Hälsa och välbefinnande, Mål 5: Jämställdhet, Mål 12: Hållbar konsumtion och produktion, Mål 13: Bekämpa klimatförändringarna och slutligen Mål 15: Ekosystem och biologisk mångfald. Susan som är personen vi intervjuade på företaget är maskiningenjör från Chalmers tekniska universitet och har jobbat på Essity i 25 år. Genom dessa år har Susan arbetat med olika positioner från produktutveckling, forskning, produktsäkerhet och de senaste 10 åren har hon jobbat med hållbarhet utifrån olika perspektiv. Arbetet inom hållbarhet inkluderar innovation, produkter, tjänster och varumärket. Susan arbetar under Essitys hållbarhetsdirektör, Kersti som även sitter med i ledningsgruppen på företaget. Susans avdelning arbetar mycket utifrån ett livscykelperspektiv, vilket är ett inarbetat

sätt att jobba då de har arbetat med liknande analyser i 25 till 30 år (personlig kommunikation 8 maj, 2018).

4.2 Hållbarhetsarbete på företagen

4.2.1 *Stena Line*

Stena Lines hållbarhetsavdelning skapades inte förrän 2016. Vid detta tillfälle upplevde Erik att det var en hård press på hållbarhetsavdelningen att ta fram en hållbarhetsstrategi, där delar av analysfasen inte blev lika genomarbetad som önskat, på grund av att ledningen ville ha ett snabbt resultat. Dock anser Erik själv att den ursprungliga plan som de tog fram, stått sig relativt väl gentemot de antaganden de gjorde från första början i förhållande till den syn de har idag (personlig kommunikation 20 april, 2018). Erik på Stena Line berättar att hans arbete när det kommer till hållbarhet är ett väldigt operativt arbete. För Stena Line och deras hållbarhetsarbetet gäller det att göra verksamheten hållbar på ett konkret och mätbart sätt, snarare än att ha fokus på långsiktiga mål och visioner för hållbarhetsarbetet. Enligt Erik har Stena Line inga långsiktiga visioner, utan arbetet rullar löpande 1–2 år framöver i verksamheten. Han säger att företaget hade kunnat ha visionen om att Stena Line skulle vara fossilfria år 2025, men att det inte är ett rimligt mål utifrån hur de jobbar idag samt vilken tillgänglig teknik som finns på marknaden. Erik poängterar ett antal gånger att deras hållbarhetsarbete är operativt inriktat, och att åtgärder då handlar om att påverka de olika verksamheterna på Stena Line, till att nå upp till vad som anses vara en acceptabel nivå när det kommer till deras hållbarhetsarbete. Ett exempel på ett operativt arbete som Stena Line arbetar med är att få 100 procent förnyelsebar energi i deras laddstolpar i hamnarna samt att de har beslutat att ta bort alla plastartiklar från deras båtar. Ett praktiskt arbete i den meningen, då det inte är en förändring i Stena Lines grundläggande affärsmodeller. Ett problem som Stena Line och Erik arbetar mycket med är att få fram en långsiktig och trovärdig vision för var deras verksamhet ska befinna sig i framtiden (personlig kommunikation 20 april, 2018).

4.2.2 *Södra*

Södras satsning på hållbarhet är väldigt centrerat till arbetet med deras hållbarhetsstrategi som påbörjades år 2015. Den nya hållbarhetsstrategin som tagits fram har haft som mål att sammanföra företagets olika affärsområden, då företaget i sig är väldigt diversifierat. Under år 2015 togs en gemensam målbild fram och ur denna målbild skapade Södra 15 hållbarhetsmål, utan koppling till de globala målen. Detta inkluderade sex stycken fokusområden varav tre av

områdena är särskilt prioriterade för Södras verksamhet. Dessa tre är: *Södras produktion är fossilfri senast år 2020* och *Södras transporter är fossilfria år 2030*, *Den årliga skogstillväxten på Södras medlemsfastigheter är år 2050 20% högre än 2015* och till sist *Södra har en nollvision för arbetsskador och arbetsskadefrekvensen minskar med 15% per år till 2020*. Vid utformningen av hållbarhetsstrategin gjorde företaget även en uppdaterad offentlighetsanalys under våren 2015. Kristina förklarar att en offentlighetsanalys innebär att en extern konsultfirma anställs för att granska deras interna hållbarhetsarbete, så att Södra upprätthåller en bra standard på sitt hållbarhetsarbete (personlig kommunikation 20 april, 2018). I samband med offentlighetsanalysen som gjordes, organiserade Södra målen de hade satt upp till en validering med frågeställningar som *"Är detta rätt mål för verksamheten"* samt *"Hur integrerar vi det i vår verksamhet"*. Det hållbarhetsavdelningen gjort och varit drivande i deras arbete är att ta fram och organisera målen så att dessa har på ett enkelt vis kunnat presenteras och förstås av ledningen. En presentation till ledningen sker vid varje uppdatering som hållbarhetsavdelningen gör med sitt arbete. Det är även viktigt att förmedla vad som sker i hållbarhetsarbete till resterande delar av företaget. För att förmedla vidare hållbarhetsarbetet till resterande delar av företaget sker detta genom olika utbildningsinsatser för att informationsflödet ska bli bra. Vad som är viktigt här är att detta kan visas ur ett större perspektiv inom företaget, därav sker ett informationsflöde om arbetet som sker inom hållbarhet i organisationen för att verkligen kunna integrera arbetet (personlig kommunikation 20 april, 2018).

4.2.3 AkzoNobel

När Caterina talar om AkzoNobels hållbarhetsarbete poängterar hon att de har arbetat med den miljömässiga sidan i många år. AkzoNobel arbetar ur ett värdekedjeperspektiv där deras arbete involverar hela värdekedjan, från leverantörer till kunder samt hantering av deras produkter efter användning. Vikt läggs vid att råvaror som används ska vara förnybara samt vart råvarorna kommer ifrån. Deras hållbarhetsarbete går ut på att inkorporera hållbarhet i deras affärsmodell. I praktiken innebär det enligt Caterina att de fokuserar på innovationer som dels lyfter affärerna samtidigt som det gör bra för miljön. För några år sedan delades AkzoNobel upp och kemikaliavdelningen såldes till ett aktiebolag och kvar fanns "pulp and coating" i företaget. Vid det tillfället flyttades fokus till att även belysa och arbeta med den sociala dimensionen av hållbarhet. AkzoNobel har gått ytterligare ett steg i vad den sociala dimensionen innebär, då det i deras mening innebär att lösa problem som finns i samhället med affärslösningar, och inte

endast den sociala delen som i att ta hand om sin personal och bedriva välgörenhet (personlig kommunikation 23 april, 2018).

4.2.4 Essity

Susan beskriver Essitys hållbarhetsarbete som en resa som påbörjades med ett arbete gällande miljöfrågor, till att vidareutveckla sitt arbete till att inkludera både de sociala och miljömässiga frågor. I Susans arbetsgrupp arbetar de med produkter, tjänster, innovationer och varumärken utifrån ett hållbarhetsperspektiv. Bland det viktigaste arbetet inom hållbarhet för Essity är livscykelanalyser som de har arbetat med i snart 30 år, så när de genomför sitt hållbarhetsarbete innebär det att de från första början fokuserar på ansvarsfulla inköp. Gällande inköp har Essity sedan år 1997 en leverantörsstandard som präglas av vilka krav på kvalité, miljö, uppförandekod och kemikalier som finns vid olika inköp. Ett exempel på ett ansvarsfullt inköp är inköp av fibrer som till stor del används inom Essity. Därav anser Essity att det är viktigt att dessa fiber har rätt certifiering och kvalité i dess värdekedja, då det är en stor post som Essity som globalt företag kan påverka. Resurseffektivitet i produktionen är något som är viktigt för Essity, där även hållbara lösningar ingår (personlig kommunikation 8 maj, 2018).

4.3 Företagens arbete med de globala målen

4.3.1 Stena Line

Stena Line som startade upp sin hållbarhetsavdelning i samband med att de globala målen antogs redan vid uppstarten av deras hållbarhetsarbete. I denna process påbörjade reflektionen kring de globala målen och vilka mål som företaget skulle satsa på. De globala målen är enligt Erik kommunikativa och inte detaljstyrda, vilket lämnar det öppet för egen tolkning på hur arbetet ska struktureras runt målen. Erik nämner och tar upp att de globala målen är en global standard, vilket skapar en trovärdighet för Stena Line när de väljer att arbeta med de globala målen. Han jämför det med ISO och GRI som är fristående organisationer som han anser är något som säljs in till företagen för att det är strukturerat och legitimitetsskapande. *“Man behöver inte sälja in det (de globala målen) på det sättet, det här är ett jätteeffektivt sätt därför att, det här är ju FN:s globala mål. Det är ingen som kan ifrågasätta det”* (personlig kommunikation 20 april, 2018). Synen som Erik har på de globala målen är att de fungerar som ett ramverk för hur företaget ska arbeta med hållbarhet. Fördelen med att målen är strukturerade och att alla företag kan finna mål och undermål som är direkt relaterade till deras verksamhet, vilket skapar en bra grund för respektive företags hållbarhetsarbete. Erik tror att det är viktiga

komponenter som möjliggjort för företag att engagera sig i arbetet med de globala målen. Deras egna arbete när det kommer till att implementera de globala målen i sin verksamhet har varit att hitta fokusområden för var som är viktigast för Stena Line. Erik menar att alla 17 globala målen inte är relevanta för dem att arbeta med, då de inte är kopplat till deras operativa arbete, vilket är Stena Lines fokus just nu. I arbetet med att ta fram sin hållbarhetsstrategi hade de globala målen en betydande roll. Arbetsprocessen för att ta fram strategin var att hållbarhetsavdelningen tittade över målen och diskuterade dess relevans för Stena Line. *“Vi visste ju redan innan några av de sakerna som var och är väldigt viktiga för vår verksamhet och sen så, under diskussioner, analyser och resans gång, kalla det vad du vill, så är det klart vi kom fram till en del saker som varit eftersatta och fått jobba mer med”* (personlig kommunikation 20 april, 2018).

4.3.2 Södra

Som tidigare nämnts påbörjade Södra sitt arbete med sin hållbarhetsstrategi år 2015. Kristina beskrev denna process som ett arbete som skett parallellt med de globala målen, och att både Södras hållbarhetsstrategi och de globala målen fungerar väldigt bra ihop. Synen på Södras 15 gemensamma hållbarhetsmål som tagit fram, anser Kristina att de är odelbara och att de alla har en anknytning med varandra, precis som de globala målen. När Södras egna hållbarhetsmål samt hållbarhetsstrategi var framtagna, beslutades det att ännu en gång organisera Södras egna hållbarhetsmål med de globala målen för att skapa en bättre samklang mellan de båda. Detta var för att säkerställa vilka av de globala målen som hade störst betydelse för Södras egna intressen. Hållbarhetsavdelningen såg till att olika delar av Södras hållbarhetsmål kompletterades med de globala målen, detta för att tydliggöra och dra kopplingar till Södras samhällsnytta gentemot Agenda 2030.

Kristina berättar om att deras utgångspunkt i hållbarhetsarbetet är att det ska ta hänsyn och förhålla sig till omvärlden och de standarder som sätts internationellt. Kristina ger själv ett exempel på hur arbetet med att integrera de globala målen med deras egna arbete: *“Okej, det här är Södras verksamhet, och sen så tittar vi på vad är det vi behöver komplettera för att jobba med Agenda 2030. Men vår egen utgångspunkt är vår egna analys av omvärlden”* (personlig kommunikation 20 april, 2018). Södras hållbarhetsavdelning har jobbat med den färdiga hållbarhetsstrategin och deras egna mål i ett och ett halvt år. Enligt Kristina krävs det en noggrann redovisning när målen skall identifieras och hur de ska följas upp. Det här för att kunna stärka uppföljningen av målen. Södra valde att arbeta med de tidigare nämnda globala

målen på grund av att det är i dessa mål de kunde skapa en större påverkan. Då Södra enligt Kristina är en liten organisation finns det prioriteringar som behöver göras. Kristinas syn på vad som är den avgörande faktorn när det kommer till hållbarhet, är huvudsakligen att företag beaktar hållbarhet som en buffert för att hantera framtida risker. Kristina talar här även om att Agenda 2030 är nyckeln till varför man har kommit så långt i hållbarhetsarbetet, speciellt när det kommer till företag som förespråkar en framtid som tar hänsyn till det holistiska synsättet. Det viktiga och utmanande arbetet är att omvandla det holistiska tänket till praktisk handling, då Södras angreppssätt har varit att ha sina egna mål att jobba med på ett mätbart sätt. Samtidigt som målen är anpassade till deras organisation. En svårighet som Kristina påpekar är att hon upplever det som en utmaning att arbeta mot så breda och globala mål som Agenda 2030 är, då Södra är en mindre organisation. Därför anser Kristina att det är viktigt att arbeta så systematiskt som möjligt med deras hållbarhetsarbete (personlig kommunikation 20 april, 2018).

4.3.3 AkzoNobel

Vid frågan om de globala målen och hur dess uppkomst har påverkat AkzoNobel är Caterina snabb på att svara att de alltid har arbetat med innehållet som finns i de globala målen. Det de globala målen har bidragit med är att det har stimulerat nya affärsområden och nya innovationer. AkzoNobels arbete med de globala målen innebär att de väljer ut viktiga marknader för deras företag. Därefter används de indikatorer och mätningar som finns redovisat från de olika länderna och därefter observerar vilka problem de står inför i de länderna. Ett exempel som Caterina tar upp är deras arbete med de globala målen och den kinesiska marknaden. Det är en viktig marknad där de vill förbättra livskvaliteten och göra samhället bättre. Enligt de globala målens indikatorer har Kina sämre luftkvalité, detta har lett till att AkzoNobel tog fram en färg som absorberar luftföroreningar och på så sätt bidrar till en bättre och mer hållbar levnadsstandard. *“För att då försöker vi leta efter vad som är problemet i en specifik region eller ett specifikt land, när det kommer till miljö eller det sociala. Och då är de globala målen en av där vi hämtar information, ett toolverktyg som hjälper oss identifiera vad fokus i området är”* (personlig kommunikation 23 april, 2018). AkzoNobel har i och med de globala målens införande fått ett ytterligare verktyg för att hämta in och bearbeta information om de marknader som de befinner sig på. Men än viktigare har de fått ett nytt verktyg till att se potentialen hos nya marknader och för att fortsätta utveckla deras affärer. Det pågår även ett arbete med de globala målen på en internationell nivå mellan företag inom kemisektorn där AkzoNobel och Caterina är ledande. Initiativet som AkzoNobel har varit del av är bland annat World Business Council, en organisation som är drivande för att kategorisera kemikaliesektorns

påverkan, samt att en av deras anställda har varit aktiva i processen att ta fram en “SDG Kompass”. Denna kompass är en guide där företag kan få inspiration och stöd för hur de ska integrera de globala målen i sin företagsstrategi och därmed realisera de globala målen i verkligheten.

4.3.4 Essity

Essitys arbete med de globala målen började med att en ledningsgrupp inom hållbarhet skapades innan arbetet sattes igång officiellt. Essity är ett globalt företag och de globala målen är tänkta att gälla alla länder och berörda i världen, därav ansåg Susan att de globala målen hade för första gången lyckats sammanställa både sociala och miljömässiga frågor i ett ramverk. Frågor som främst berör Essity är de sociala frågorna. På grund av att de arbetar med produkter och tjänster som människor har behov av, så vill även Essity vidareutveckla en effektivisering av produkternas miljöaspekt. Vid en effektivisering av produkterna innebär det att miljöarbetet blir en del som konsumenterna får ta ansvar för. Företaget förbättrar sin resurshantering och blir mer hållbar samtidigt som kunderna har möjligheten att köpa hållbart producerade varor. Susan beskrev de globala målen som ett naturligt steg till att länka samman de målen som företaget har, vilket är att kombinera den sociala pelaren av hållbarhet och den miljömässiga pelaren. I samband med att de globala målen trädde i kraft påbörjade även Essity att specificera sin hållbarhetsstrategi, som därefter anpassades till de globala målen. De globala målen var ett nödvändigt bidrag för Essitys del, främst för att få bekräftat att de arbetade med rätt frågor sedan innan de globala målen hade implementerats (personlig kommunikation 8 maj, 2018). Initiativet till arbetet med de globala målen sattes igång år 2016 och i och med det arbetet togs underlag fram för att tydligt belysa de olika målen och delmålen som inkluderas i Agenda 2030. Efter en noggrann genomgång av de olika delmålen som finns under de 17 globala målen, utgick Essity ifrån deras egna verksamhet. Susan förklarade att de ville granska deras egna hållbarhetsarbete och därefter anpassa arbetet efter de globala målen. Innan de globala målen kom in i bilden arbetade Essity med olika insatser, exempelvis har de arbetat med ansvarsfulla inköp, resurseffektiv produktion och även hållbara lösningar. Essity har tidigare arbetat utifrån ett livscykelperspektiv sedan 30 år tillbaka, så det är inte endast på grund av de globala målen som Essity drivit sitt hållbarhetsarbete.

4.4 Hållbarhetschefens roll och kommunikationen

En av studiens forskningsfrågor är angående huruvida de globala målen har påverkat hållbarhetschefens roll. Stena Line som inte hade någon hållbarhetsavdelning och då ingen explicit hållbarhetschef har inte mycket att säga i frågan om hans roll har förändrats i och med de globala målen, då det inte fanns någon tidigare roll att jämföra med. Dock har de andra tre hållbarhetsansvariga uttryckt att nej, de globala målen har inte skapat någon skillnad i ökat inflytande på företaget eller inträde i sammanhang som de tidigare inte haft tillgång till, som exempelvis ledningsgruppen. Dock återkommer ett tema när frågan om ökat inflytande inom företaget ställs, och det är att de globala målen har skapat ett gemensamt språk där företag inom branscher, mellan nationer, företag och även inom olika avdelningar på företagen fått en gemensam grund att stå på. Caterina på AkzoNobel menar att företag och NGO:s har funnit ett sätt att förstå varandra, de globala målen har visat resten av aktörerna på marknaden att företag inte enbart är av ondo som förorenar, utan det också är företagen som är en del av lösningen. De globala målen blir ett gemensamt språk till att diskutera när det kommer till hållbarhet. Erik på Stena Line talar om att förståelsen för hållbarhet har ökat hos ledningen i och med de globala målen. Kommunikationen mellan de olika avdelningar inom företaget ökade då Stena Line ville ha en förankring hos alla avdelningar när det kommer till arbetet med de globala målen. När frågan om huruvida de globala målen och Agenda 2030 har påverkat Kristina i hennes roll på Södra blir det tydligt att hon inte anser att det är de globala målen i sig som har påverkat hennes roll, utan att fokus och legitimitet som kommer från att Agenda 2030 har satt hållbarhet på agendan. Vilket i sin tur gör att Kristina känner att hennes roll som hållbarhetschef har påverkats i viss mån. Caterina på AkzoNobel tar knappt frågan i beaktning när den ställs till henne utan fokus läggs på att förklara möjligheterna inom affärsmodeller som skapats, snarare än att det är hon själv som fått mer att säga till om. I Essitys fall vid frågan om Susans roll som hållbarhetschef har förändrats så svarade hon väldigt enkelt "*Egentligen inte*", men däremot förklarade Susan att det har påverkat sättet de kommunicerar inom företaget, att de globala målen som även i Stena Lines fall har blivit ett kommunikationsverktyg inom företagens avdelningar. Men även för Essity har denna kommunikation bidragit globalt för hela koncernen då Essity, som tidigare nämnts verkar inom 150 länder.

5. Analys

I det här kapitlet analyseras teori och resultat tillsammans. Detta för att se om och hur teori och resultat sammanfaller. Det kommer sedan att ligga till underlag för diskussionen samt de slutsatser vi kan dra.

5.1 De globala målen funktion

De globala målen har skapat en gemensam förståelse för vad hållbarhet innebär för aktörer runt om i världen. Detta då nationer, myndigheter, organisationer och företag har valt att förhålla sig till det överenskomna, genom att prioritera Agenda 2030. Därav fås legitimitet då företag väljer att arbeta med de globala målen, vilket samtliga respondenter anser har påverkat deras hållbarhetsarbete. Dock har detta tagit sig uttryck på olika sätt samt genererat olika resultat beroende på vilket av företagen och dess hållbarhetsansvariga som har intervjuats. Deephouse (1999) tar upp problematiken som finns i att företag vill vara lika andra företag och därmed få legitimitet. Men företag vill även kunna differentiera sig för att skapa konkurrensfördelar. Detta kan ta sig i uttryck hur företag väljer att agera när det kommer till de globala målen. Stena Line har beaktat de globala målen som ett ramverk för att ta fram deras egen hållbarhetsstrategi. I Södras fall har de tolkat det som en bekräftelse på deras hållbarhetsstrategi och kopplat samman den strategin med de globala målen. AkzoNobel använder de globala målen för att ta fram nya affärsmodeller och ser det som en möjlighet att skapa nya förbättrade produkter i verksamheten. Hos Essity har de globala målen bidragit till att deras tidigare hållbarhetsarbete har kunnat kopplats samman med sociala och miljömässiga frågor. För att de större företagen som har intervjuats ska fortsätta att anses legitima på den globala marknaden, krävs ett hållbarhets inriktat fokus och därmed arbete med de globala målen. Men då företag verkar på en konkurrensutsatt marknad behöver de differentiera sig. Då arbetet med de globala målen inte är något unikt, kan det vara till företagets fördel att differentiera sitt arbete med dessa mål. Dock, förutom drivkraften för att skapa legitimitet, påverkas även företagets organisation och humankapital det som sätter prägel i hur företag arbetar med hållbarhet.

5.1.1 Implementering av de globala målen

Enligt Marcus (2005) filtreras de externa trycken på ett företag genom psykologiska och institutionella filter internt, vilket i sin tur också påverkar slutresultatet i deras arbete. När den hållbarhetsansvariga påbörjar arbetet med de globala målen sker en avvägning i vad som ska prioriteras, vilket återspeglar företagets organisationsstruktur samt hur arbetet på lämpligast vis kommer att passa in i verksamheten. Doppell (2003) menar att hållbarhetschefens alternativ begränsas av att vissa handlings- och beteendemönster är för institutionaliserade i företaget, vilket sätter stopp för att kunna uträtta det förändringsarbete som krävs för att kunna integrera en hållbarhetspolicy. Organisatoriska förändringar har kunnat utläsas bland annat genom att nya arbetsgrupper har tillsatts bland respondenterna som har intervjuats. Respondenterna har även fått en ökad kontakt med ledningen, vilket har lett till att arbetet för hållbarhetschefen har underlättats. Då ledningen har en central roll bland de företag som intervjuats, lär de också besitta det sista godkännandet inom olika strategiska beslut, och därmed i vilken riktning hållbarhetsarbetet ska gå. Antingen kommer arbetet med de globala målen som en order från ledningen, som i Stena Lines fall, eller också sätts det igång på hållbarhetsavdelningens eget initiativ och presenteras därefter för ledningen för ett godkännande, som hos Södra. Enligt Marcus (2005) kan företag som har sämre företagskultur eller organisationsstruktur skapa svårigheter för den hållbarhetsansvariga för att ta sig an hållbarhet på en bredare front. Därav kan det bli svårigheter för den hållbarhetsansvariga att kunna agera inom de ramar som hade behövts för att göra skillnad. Exempelvis fick Erik, den hållbarhetsansvarige i Stena Line, och hans medarbetare Cecilia direktiv att ta fram en ny hållbarhetsstrategi på kort tid. Tidspresen skapade förutsättningarna för vad de skulle kunna åstadkomma.

AkzoNobels ledning ansåg att det fanns en brist på den sociala aspekten av hållbarhet inom företaget. Därför tillsattes en grupp enbart för att arbeta fram nya affärsmodeller inom det området. AkzoNobel har tidigare arbetat mycket med hållbarhet och enligt Caterina är de globala målen inget revolutionerande för deras del, vilket också betyder att hållbarhet är väl förankrat inom ledningen sedan tidigare. I en fungerande organisationsstruktur har hållbarhetsarbetet lättare kunnat genomföras och därmed så även vid nya affärsmodeller. Södras hållbarhetsavdelning arbetade däremot fram ett eget förslag som sedan presenterades för ledningen, som därefter fick ta beslutet om att framföra en ny hållbarhetsstrategi. Södra hade en stor fördel i sitt arbete med de globala målen då de redan tidigare skapat en ny hållbarhetsstrategi. Genom att hållbarhetsavdelningen fick möjlighet att driva utvecklingen och

ta fram egna mål för sin verksamhet har detta skapat en möjlighet för Södra att differentiera sig. När de globala målen presenterades av FN sågs detta som en bekräftelse på att Södra var på rätt väg. Ledningen hade redan tagit fasta på att det här var viktigt, och de globala målen blev då bara ett ytterligare verktyg för Södra. Essity har en hållbarhetschef över Susan som sitter med i ledningsgruppen. Genom att denna hållbarhetschefen är med i Essitys ledning och även i ledningsgruppen för hållbarhetsavdelningen, får också hållbarhetsfrågorna en annan prioritet. Enligt Susan skapades ledningsgruppen inom hållbarhetsavdelningen som ett resultat av de globala målen, då Essity ansåg att det var imponerande att så många mål och länder samlats i en fråga. De globala målen har därmed skapat en funktion där företag kan uppnå ökad legitimitet på marknaden. Utifrån detta har ledningen i de företagen även fått en förståelse för hur viktigt det är att arbeta med hållbarhet och de globala målen. Det skapar en möjlighet för företag, som tidigare inte beaktat hållbarhet som en del av sin verksamhet, att få en ny inblick i vad hållbar utveckling innebär. Då de globala målen är, som tidigare nämnts socialt, miljömässigt och ekonomiskt sammankopplade, får företag en ny holistisk syn på hur de själva kan arbeta med hållbarhet i sin egna verksamhet. De globala målen är även en bekräftelse för de företag som länge arbetat med hållbarhet, och målen blir därmed ett sätt för dem att sätta sitt arbete på papper och konkretisera det de har åstadkommit samt vad företaget vill uppnå.

5.1.2 Hållbarhetschefen och deras bakgrund

Marcus (2005) menar att kunskap om hållbarhetsarbete kan skapa en värdefull konkurrensposition för den enskilde som är svår att efterlikna. Om hållbarhetschefen har tidigare erfarenhet av miljöarbete i ett annat företag kan hans/hennes nästa arbetsplats gynnas av detta och utvinna konkurrensfördelar för företaget. Hur stor möjlighet hållbarhetschefen har att agera i sitt förändringsarbete är avhängigt av ledningens engagemang i detta arbete. Marcus (2005) menar att kunskap som kommer i form av humankapital i ett företag, i detta fall hållbarhetschefen, har då möjlighet att skapat en konkurrensfördel som kan bli svår för andra företag att efterlikna.

Stena Lines hållbarhetsansvarige Erik anställdes utan några tidigare erfarenheter av hållbarhetsarbete utan endast med arbetsmässig- och studiemässig bakgrund av kommunikation samt tidigare arbete inom koncernen. Redan där sätter ledningen ramarna för vad som ska prioriteras inom hållbarhetsarbetet. *“Globala målen har funkade väldigt bra därför att de är kommunikativa (...) Sen är det också, det är ju en global standard, det ger en viss kredibilitet till arbetet”* (personlig kommunikation 20 april, 2018). Erik väljer att lyfta fram att de globala målen är kommunikativa och att de skapar legitimitet i arbetet, vilket inte är konstigt, då enligt

Marcus (2005) kan tidigare kunskaper påverka och influera hur företaget kommer att styra sitt miljöarbete. När fokus från ledningen också ligger på att ge snabba resultat, är det en naturlig reaktion att presentera arbetet genom att sätta fokus på det kommunikativa. De globala målen blev i deras fall ett verktyg för kommunikation utåt till deras kunder och leverantörer.

Dock behöver inte den hållbarhetsansvarigas utbildningsbakgrund vara de enda psykologiska filter som påverkar. Kristina på Södra har en pol.magisterexamen med inriktning i statsvetenskap och även en kandidatexamen i mänskliga rättigheter, vilket i sig inte är hållbarhetsinriktat mer än ur det sociala perspektivet i termer av mänskliga rättigheter. Södra har en genomarbetad hållbarhetsstrategi som är väl förankrad hos ledning samt övriga medarbetare i företaget. Deras arbete med hållbarhet är bekant sedan tidigare, vilket indikerar att det institutionella filter som Marcus (2005) och företagens struktur och kultur som Doppel (2003) nämner, kan bidra till att den hållbarhetsansvarige har lättare att genomföra sitt arbete. Vad företagens struktur och kultur innebär för Södra, är som tidigare nämnts att företaget inte är obekant med ett strategiskt arbete inom hållbarhet. Därav blir det lättare för hållbarhetschefen att genomföra sitt arbete i rätt riktning och med de förutsättningar som finns.

I AkzoNobels fall har Caterina en bakgrund inom miljö kemi och därav en djup förståelse och kunskap för hur miljö och kemi samverkar. Med hennes bakgrund skapar det värde för AkzoNobel i form av humankapital, vilket innebär att företaget har en konkurrensfördel. Men enligt Doppler (2003) hade företaget inte fungerat väl oavsett hennes bakgrund om AkzoNobel hade de rätta kulturella och organisatoriska förutsättningarna. Vad detta innebär är att AkzoNobel i sig har ett genomförbart hållbarhetsarbete sedan tidigare som genomsyrar företagskulturen.

En gemensam nämnare för alla hållbarhetsansvariga är att de har en lång arbetserfarenhet av de företaget de verkar, om än på andra avdelningar innan de hamnade på hållbarhetsavdelningen. Därutöver har de samtliga respondenter olika utbildningsbakgrund och vägar fram till positionen som hållbarhetsansvarig, vilket styrker att det är humankapitalet som den hållbarhetsansvariga bär med sig, i kombination med vilken inställning och syn på hållbarhet som ledningen har, som påverkar arbetet med hållbarhet. De globala målen har dock satt en annan standard för hållbarhetsarbetet, då det möjliggör att alla, oavsett tidigare bakgrund, kan ta sig an hållbarhet. En funktion som de globala målen kan ha med avseende på detta, är att belysa och lyfta den allmänna förståelsen av vad hållbarhet är, oavsett vilken tidigare bakgrund eller utbildning som den hållbarhetsansvarige har.

En annan aspekt enligt Doppel (2003) på varför olika resultat fås med samma utgångspunkt är att det finns förmånliga strukturella förutsättningarna. I och med företags och personers olika förutsättningar, kunskaper och förutfattade meningar, bidrar de globala målen och Agenda 2030 till att skapa en gemensam grund att stå på, samt ett sätt för företagen att bygga legitimitet. Samtidigt som de globala målen lämnar utrymme inom ramen för legitimitet, ger det ett utrymme för företagen att göra egna tolkningar av hur målen ska nås på det mest effektiva sättet. Beroende på tidigare hållbarhetsarbete och fokus, samt vilken tidigare bakgrund den ansvariga på hållbarhetsavdelningen har så mottas och tolkas de globala målen olika.

5.2 De globala målen som kommunikationsverktyg

De globala målen har skapat en tydlig målbild för företag om hur de kan uppnå en hållbar utveckling. Delmålen har även uppvisat en sammanhängande helhetsbild av de globala målen i sig, vilken kan i sin tur underlätta implementeringen av hållbarhet i företagets verksamhet (LeBlanc, 2015). På frågan om huruvida de globala målen har skapat en förändring i hållbarhetschefernas roll svarade alla företagen nej. Däremot menade man att en ökad kommunikation inom organisationen skapats sedan implementeringen av målen och att det även har skapats ett gemensamt språk i företagen kring arbetet med de globala målen. Vad som stämmer överens i teorin enligt LeBlanc (2015) är att de globala målen underlättar implementeringen av hållbarhet inom verksamheter och är även överbryggande rent kommunikationsmässigt. I LeBlancs (2015) studie där förfrågan om vad ökad kommunikation gav genom respons av ledningen ifrån respektive företag, så fanns det även en tolkning av vad den ökade kommunikationen innebar. I detta fall var Essitys kommentar att de är ett globalt företag och att de globala målen är på ett internationellt plan, samt att det för första gången har bidragit till att man lyckats sammanställa deras sociala och miljömässiga arbete i ett. Essity har själva bedrivit ett sådant arbete innan de globala målen kom in i bilden, så detta passade väl in i deras implementering.

En ytterligare gemensam nämnare för att de globala målen har skapat en starkare integrering är - även utifrån AkzoNobels perspektiv - där man har funnit en gemensam grund att stå på med NGO:s, då de globala målen har möjliggjort en starkare kommunikation och förståelse mellan de olika aktörerna. En annan dimension av kommunikation som möjliggjorts för AkzoNobels arbete med de globala målen har bidragit till fler samarbeten internationellt mellan olika företag och branscher, vilket visar en tydlig koppling till hur de globala målen har möjliggjort en ökad kommunikation både externt och internt hos företag. AkzoNobel har engagerat sig i arbetet med

den så kallade “SDG Kompassen” som är ett annat verktyg för att hjälpa företag med att integrera de globala målen i företagens strategier internt. World Business Council är även ett exempel där AkzoNobel är ledande i arbetet, vilket gjort att de globala målen har skapat en gemensam grund att utgå från och påverka en del av världens stora företag i en hållbar riktning.

5.2.1 Hållbarhetschefens roll och utmaningar

MacLean (2005) beskriver i sin teori att en stor del av företag upplever en bristande kommunikation mellan företagsledning och hållbarhetsavdelningen. Enligt Stena Lines Erik så anser han att det fortfarande är väldigt decentraliserat. Det finns många olika system vilket innebär att det blir mycket arbete, därav blir det en större utmaning för Erik att integrera hållbarhetsarbetet i Stena Line. Kommunikationen sker fortfarande i mån av kostnader, risker och vad som ger resultat och inte för att skapa en bra arbetsmiljö. Men att verkligen få igenom olika agendor inom hållbarhetsarbetet är en utmaning för Erik. MacLean (2005) menar att utmaningen i detta fall är dess roll och bidragande värde rent strategiskt. Vad som kopplas till Stena Lines fall enligt MacLeans (2005) teori är att avdelningar med fokus på hållbarhet börjar få större utrymme. Vad som däremot behöver ändras för att ett strategiskt arbete inom hållbarhet ska kunna skapa förändring är om det är applicerbart i verkligheten. Utifrån intervjuerna var inte frågan aktuell om de globala målen har skapat ett förändringsarbete som är applicerbart i verkligheten utan den bidragande funktionen som den har skapat. Förändringsarbetet i dagens företagsklimat sker under en pågående process där det finns en utmaning i att faktiskt se vilken förändring som företag skapar i nuläget. I artikeln av Walker (2012) beskrivs en avgörande faktor för förändringsarbetet, vilken är hållbarhetschefen. Utmaningen är att hitta relevanta lösningar för att arbetet verkligen ska påvisa resultat. Processen för detta är främst av framväxande karaktär istället för en tydlig linjär planeringsprocess enligt Walker (2012). Som tidigare nämnts har respondenterna från respektive företag svarat att deras roll inte har förändrats sedan de globala målen implementerats, men att kommunikationen internt och extern har ökat.

5.3 Hållbarhetsarbetet och dess mognadsgrader

Företag utmanas dagligen med sitt hållbarhetsarbete då det är ett föränderligt arbete av framväxande karaktär i många fall. Hållbarhet är kopplat till företags dagliga verksamhet då det påverkar både sociala och ekonomiska faktorer. Enligt Machado et al. (2017) krävs en förändring hos traditionella verksamheter, där tillvägagångssättet för hållbarhetsarbetet behöver en modernisering. När ett företag påbörjar ett arbete med hållbarhet krävs en noggrann planering där företagets strategier stämmer överens med kriterier som ställs av nya policys. Machado et al. (2017) förklarar mognadsgraden hos företag genom att kategorisera deras hållbarhetsarbete i olika nivåer.

Dessa nivåer återspeglar vad företaget har arbetat med och hur långt de har kommit i sitt hållbarhetsarbete. I Essitys fall så har de arbetat med livscykelanalyser i snart 30 år, där fokus på ansvarsfulla inköp präglar deras hållbarhetsarbete. Som tidigare nämnts så fokuserar Essity på kvalitet, miljö, uppförandekod och kemikalier vid inköp sedan 1997. Det är de primära kraven de har på sina leverantörsstandarder. Kopplat till teorin från Machado et al. (2017) befinner sig Essity på en relativt hög mognadsgrad. Susan berättade under intervjun om Essitys framsteg och flera års hållbarhetsarbete, samt om de interna och externa kraven de har på sina leverantörer. Caterina på AkzoNobel förklarade också hur hållbarhetsarbetet har påverkat deras verksamhet och här kan det även jämföras med Essitys hållbarhetsarbete. I intervjun förklarade Caterina att AkzoNobel arbetar ur ett värdekedjeperspektiv, från leverantörshantering till kund, där även hållbarhet har inkommerats i deras affärsmodell. Hos AkzoNobel är innovationer en del av hållbarhetsarbetet, främst inom arbetet med kemikalier som har på flera sätt skapat en positiv förändring för deras kunder från ett socialt perspektiv. Vad de globala målen har bidragit till hos AkzoNobel är att de har satt större fokus på den sociala inverkan de har på samhället. Återigen så speglar teorin en mognadsgrad hos företag, vilket kan ge en ungefärlig bild av var företag befinner sig vid integrering av hållbarhet, men som tidigare nämnt är det inte korrekt att avgöra endast utifrån en teori och ett intervjuunderlag för en precis mognadsgrad. I Stena Line's fall är hållbarhetsarbetet beskrivet av Erik som mer operativt och att man skapar åtgärder allt eftersom. Hållbarhetsarbetet hos Stena Line befinner sig på en relativt låg mognadsgrad. Södras arbete för att integrera hållbarhet påbörjades innan de globala målen trädde i kraft. Kristina berättade om hur Södra genomför offentlighetsanalyser för att en extern part ska bedöma deras hållbarhetsarbete. Vad som slutligen kan indikeras är att Södra bedriver ett strategiskt arbete för att integrera målen på ett noggrant och relevant vis anpassat till deras verksamhet.

Även informationsflödet inom företaget sker frekvent för att skapa en medvetenhet inom organisationen. Vad som också framstod av Essity och AkzoNobel var att deras tidigare hållbarhetsarbete fick större fokus på leverantörsprocesser, innovationer och produktion sedan de globala målen kom in i bilden. Det arbetet har förstärkts och även utvecklats till tydligare målbild. Företagen har funnit möjligheten att utveckla och koppla samman detta arbete till de olika delmålen både internt och externt. Den funktion som de globala målen fyller på ett företag beror till stor del på vilka olika förutsättningar företagen har. Hållbarhetschefens bakgrund, ledningens inställning till hållbarhetsarbete, hur långt företaget har kommit med hållbarhetsarbetet sedan tidigare - innan arbetet med FN:s globala mål påbörjades - är faktorer som vi i denna uppsats undersökt vilket kan sägas beskriva den funktion de globala målen fyller.

6. Diskussion

I detta kapitel kommer en generell diskussion av arbetet som helhet att redogöras.

I denna studien har de globala målen visats sig bidra till en ökad kommunikation och en tydligare målbild för vad ett hållbarhetsarbete för företagen innebär. Detta har lett till att företagen har fått en möjlighet att kommunicera internt och externt och därmed förmedla en tydligare bild av vad deras definition av hållbarhet är. De globala målen har även bidragit med en större förståelse för ledningen att ta sig an de olika delmomenten inom de globala målen och se hållbarhet som en del av sin verksamhet, snarare än något som arbetas med vid sidan av det vanliga arbetet. Studien har även visat att företagen själva kunnat välja hur de ska närma sig de globala målen och kunnat anpassa sitt arbete utefter vad de anser sig behöva arbeta med. Detta är dock problematiskt då FN menar att hållbarhet inte kan uppnås genom att arbeta med målen enskilt. Dagens samhälle har börjat ta för givet att företag ska arbeta med hållbarhet och därmed kommer en allt större del av legitimiteten från hur de väljer att arbeta med hållbarhet. När företagen väljer att arbeta utifrån sin egen verksamhet och inte ser till grundtanken med de globala målen försvinner grundidén med de globala målen, och arbetet med målen blir ett medel för att skapa legitimitet och trovärdighet i samhället.

Denna studien indikerar att de globala målen inte har haft en påverkan på hållbarhetschefens roll. Det är sällan endast en person som ligger bakom allt arbete inom hållbarhet på större företag och därav blir det svårt att särskilja vad som härstammar från den hållbarhetsansvariga samt vad de andra anställda på företaget har bidragit med. Detta kan ses som en förklaring till varför de hållbarhetsansvariga på företagen som har intervjuats har haft det svårt att se om deras roll och inflytande har förändrats, då det har framkommit att det är ett arbete som skett gemensamt inom en avdelning och inte enbart genom hållbarhetschefen. Dock vill vi påstå av vad vi har sett i den här studien, att hållbarhetschefens bakgrund har en betydelse när hållbarhetsarbetet ska utformas och styras inom företaget.

Eftersom viss empirisk mättnad återfanns finns en möjlighet till generalisering. Återkommande svar från respondenterna i denna studie var att de globala målen är ett kommunikationsverktyg och att de skapar en ökad förståelse för hur hållbarhetsarbetet ska drivas av företagen. Därför kan vi med stor sannolikhet säga att de globala målen kan fungera som ett

kommunikationsverktyg för att nå fram till ledningen även hos företag som inte blivit intervjuade.

Företag kan kategoriseras utifrån hur mycket de har uppnått i sitt hållbarhetsarbete. Utifrån detta har vi kunnat urskilja att de globala målen har fungerat som en drivkraft till att utveckla hållbarhetsarbetet oberoende av hur företagen tidigare arbetat med hållbarhet. Arbetet med hållbarhet är ett komplext ämne där många olika faktorer spelar in. Därför är vi försiktiga med att säga att det enbart är de globala målen som fått företagen till att utveckla sitt hållbarhetsarbete. Det på grund av att denna studie enbart berört ett av alla potentiella externa tryck som kan ha påverkat företagen i deras hållbarhetsarbete. Det vi kan se är att de globala målen har haft en påverkan, men exakt vilken påverkan som åstadkommit är svårt att urskilja. När det kommer till komplexiteten och problematiken med att identifiera exakt hur företagen har påverkats av de globala målen så gäller detsamma för hållbarhetschefen.

En viktig fråga att belysa är huruvida alla företag bör jobba med de 17 globala målen. Företag är aktörer med stor påverkan, men är också en verksamhet som behöver göra vinst för att fortsätta sitt arbete. Det som vi anser är viktigt är att alla företag gör något inom de områden där de har möjlighet att göra större skillnad. Från företagets perspektiv ser vi inte någon större problematik med att de satsar på vilka mål de själva anser vara mest väsentliga. Dock blir det problematiskt ifall inget görs inom hållbarhet, vilket de globala målen har lyckats belysa och skapa ett nytt ramverk för företagen att agera inom.

7. Slutsats

I det här kapitlet kommer våra slutsatser från arbetet presenteras där svar på forskningsfrågorna ges.

Ett av de problem som vi belyste tidigare har blivit bekräftade i vår studie. Företagen väljer ut de hållbarhetsproblem som de själva anser är viktiga. På så vis har de globala målen inte fungerat som ett verktyg för att bredda företagens hållbarhetsarbete till att arbeta holistiskt. Dock behöver det inte vara problematiskt att arbetet inte inkluderar alla de globala målen så länge alla företag är med och bidrar i hållbarhetsarbetet. Flera funktioner har visat sig komma med de globala målen. Bland annat har de fyllt en funktion som en del av affärsutveckling, möjliggjort vidare strategiarbete, hjälpt till i uppstarten av hållbarhetsarbete samt skapat tydligare koppling mellan företagens olika affärsområden. De globala målen har fungerat som ett verktyg där de viktigaste aspekterna av hållbarhet för företagen har lyfts fram och företag har kunnat välja de mål där de ansett sig kunna göra mest skillnad.

En slutsats av studiens resultat är att hållbarhetschefens roll inte har förändrats vid implementering av de globala målen. Vad det däremot har bidragit till är en ökad kommunikation inom företagen där respondenterna uttryckt en ökad integration mellan hållbarhetsavdelningen och ledningen. Ledningen är de som sätter ramen för vad hållbarhetsavdelningen och chefen ska kunna arbeta med när det kommer till hållbarhetsarbetet. Därför är det av största vikt att ledningen är med på hållbarhetsarbetet. De globala målen har bidragit med ett kommunikationsverktyg som har fungerat som ett gemensamt språk för både de hållbarhetsansvariga och ledningen, som de kan förstå och relatera till. Det gemensamma språket möjliggör även för externa aktörer att skapa en gemensam definition att utgå ifrån och därmed möjliggöra för partnerskap mellan olika aktörer. Till företag som inte har kommit långt i sitt arbete gentemot hållbarhetsintegrering har de globala målen bidragit till en tydligare definition av vad hållbarhet är och att de globala målen är alla kopplade till varandra.

7.1 Framtida forskning

Inom ramarna för den avgränsning som gjorts har enbart större företag som redan visat upp ett arbete med de globala målen undersökts. En aspekt att forska vidare inom är hur mindre företag har tagit sig an de globala målen. Detta för att se vilken funktion de fyller eller om de globala målen finns på deras agenda och är något som de arbetar med. Med utgångspunkt i den här uppsatsen hade vidare forskning kring hur dynamiken på hållbarhetsavdelningen påverkas av de globala målen och hur det påverkar allas arbete på hållbarhetsavdelningen. Det vi även belyst är också hur respondenterna pekar på de globala målen som ett sätt att kommunicera. Bidragande faktor till framtida forskning inom detta ämne är vilka är de drivande mekanismerna i respektive bransch till hur hållbarhetsarbetet drivs som kommunikationsverktyg.

8. Bilaga.1 Intervjufrågor

1. Vilken bakgrund har du?
2. Hur arbetar du som hållbarhetsansvarig?
3. Vad fick er att börja arbeta med FN:s globala mål?
4. Hur ser organisationsstrukturen ut på ert företag?
5. Vilken del av företaget tog första initiativet för att diskutera/arbete med målen? (T.ex. ledningsgruppen, hållbarhetsavdelningen, en enskild person)
6. Hur tolkar du målen?
7. Hur har du skaffat dig kunskap om hållbarhetsmålen?
8. Har ni tagit extern hjälp för att kunna tolka målen?
9. Hur har förloppet sett ut gällande arbetet med de globala målen?
10. Har ni behövt ändra i strukturen hur ni arbetar på företag i och med arbetet med de globala målen? T.ex. tillsatt en speciell arbetsgrupp, ökad närvaro av hållbarhetschefen på olika avdelningars möten.
11. Hur arbetar ni för att implementera de globala målen? Har de integrerats i er redan existerande hållbarhetsstrategi eller arbetar ni med den separat? Som en del av strategi? Affärsmodell? Sidospår?
12. Hur kom ni fram till att ni skulle jobba med de målen som ni arbetar med?
13. Hur ser arbetet ut långsiktigt? Hur är er process?
14. Tycker du att din roll har förändrats i och med organisationens arbete med de globala hållbarhetsmålen? Om ja, på vilket sätt?
15. Vad tror du, i egenskap av hållbarhetsansvarig, har varit den största avgörande faktorn för den förändring som vi ser i samhället idag?

De fetmarkerade frågorna har ansetts som de viktigaste att ställa och har därför prioriterats i första hand.

9. Referenslista

AkzoNobel. (2015). *About us*. Hämtad 2018-05-09 från, <https://www.akzonobel.com/about-us/about-overview>

AkzoNobel. (2017). *AkzoNobel supporting the UN Sustainable Development Goals*. Hämtad 2018-04-22 från, <http://report.akzonobel.com/2016/ar/case-studies/sustainable-development-goals.html>

AkzoNobel. (2017b). *Sustainability*. Hämtad 2018-05-08 från, <https://www.akzonobel.com/about-us/what-we-do/sustainability>

Bolagsverket. (2012). *Större och mindre företag*. Hämtad 2018-04-01 från, <http://bolagsverket.se/ff/foretagsformer/aktiebolag/arsredovisning/storre-1.3317>

Bryman, A. & Bell, E. (2011) *Business Research Methods* (3rd ed.) Oxford: Oxford University Press.

Coombes, H. (2001) *Research Using IT (Palgrave Study Guides)*. Basingstoke: Palgrave Macmillan

Deegan, C. (2014). An overview of legitimacy theory as applied within the social environmental accounting literature. In *Sustainability accounting and accountability* (pp. 248-272).

Deephouse, D. (1999) "To be different or to be the same? It's a question (and theory) of strategic balance", *Strategic Management Journal*, 20(2), 147-166.

Denscombe, M. (2014). *The good research guide : For small-scale social research projects* (5th ed., Open UP study skills). Maidenhead, England: McGraw-Hill/Open University Press.

Doppel, B. (2003). *Leading Change toward Sustainability: A Change Management Guide for Business, Government and Civil Society*. Hämtad 2018-03-30 från, http://www.me-to-we.org/leading_change_toward_sustainability_a_change_management_guide_for_business_go_107244.htm

Essity. (2018). *Essity - en överblick*. Hämtad 2018-05-08 från, <https://www.essity.se/om-essity/kort-om-essity/>

Essity. (2018). *Vårt hållbarhetsarbete i korthet*. Hämtad 2018-05-08 från, https://www.essity.se/Images/Essity_SIB17_SVE_index_tcm340-56479.pdf

EY. (2017). *Sustainability efforts in Swedish companies: How do they engage with the United Nations' 2030 Agenda?*. Hämtad 2018-03-17 från, [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Sustainability-efforts-in-Swedish-companies/\\$FILE/EY-Sustainability-efforts-in-Swedish-companies.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Sustainability-efforts-in-Swedish-companies/$FILE/EY-Sustainability-efforts-in-Swedish-companies.pdf)

Global samverkan. (2016). *Implementeringen av Agenda 2030 i Sverige och globalt*. Stockholm: Uppdrag Framtid. Hämtad 2018-03-26 från, <http://www.regeringen.se/contentassets/378ec34646ca46e7be9901f9794378ec/slutrapport-implementering-av-agenda-2030-i-sverige-och-globalt.pdf>

Greenwood, Lisa; Rosenbeck, Joseph; and Scott, Jason (2012) "The Role of the Environmental Manager in Advancing Environmental Sustainability and Social Responsibility in the Organization," *Journal of Environmental Sustainability*: Vol. 2 : Iss. 2 , Article 5. DOI: 10.14448/jes.02.0005

Göteborgs Universitetsbibliotek. (2018a). *Om supersök*. Hämtad 2018-05-10 från, <http://www.ub.gu.se/sok/supersok/om.xml>

Göteborgs Universitetsbibliotek. (2018b). *Källkritik*. Hämtad 2018-05-08 från, <http://www.ub.gu.se/skriva/kallkritik/>

Higgins C.& Larrinaga C. (2014) "Sustainability reporting - Insights from institutional theory" Book chapter in Bebbington, J., Unerman, J., & O'Dwyer, B. (Eds.). (2014). *Sustainability accounting and accountability*. Routledge.

KPMG. (2018). *How to report on the SDGs. What goods look like and why it matters*. Hämtad 2018-03-29 från, <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2018/02/how-to-report-on-sdgs.pdf>

Le Blanc, D. (2015). Towards Integration at Last? The Sustainable Development Goals as a Network of Targets. *Sustainable Development*, 23(3), 176-187.

Machado, Pinheiro de Lima, Gouvea Da Costa, Angelis, & Mattioda. (2017). Framing maturity based on sustainable operations management principles. *International Journal of Production Economics*, 190, 3-21

MacLean, R. (2005). Corporate environmentalism: In search of vision, leadership, and strategy. *Environmental Quality Management*, 15(1), 1-14.

Marcus, A. A., (2005). Research in strategic environmental management. In: Sharma, S., Aragón-Correa J. A. (Eds.): *Corporate environmental strategy and competitive advantage*, pp. 27-48, Northampton, MA: Edward Elgar.

Naturvårdsverket. (2018). *Ekosystemtjänster*. Hämtad 2018-04-25 från, <http://www.naturvardsverket.se/ekosystemtjanster>

NE Nationalencyklopedin. (2018a). *Humankapital*. Hämtad 2018-05-24 från, <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lang/humankapital>

NE Nationalencyklopedin. (2018b). *Källkritiska principer*. Hämtad 2018-04-25 från, <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lang/kallkritik/kallkritiska-principer>

Pierce, S. C., (1990). *Pragmatism och kosmologi*. Bohusläns Grafiska: Uddevalla

Pwc. (2015). *Make it your business: Engaging with the Sustainable Development Goals*. Hämtad 2018-03-27 från, https://www.pwc.com/gx/en/sustainability/SDG/SDG%20Research_FINAL.pdf

Pwc. (2017). *Navigating the SDGs: a business guide to engaging with the UN Global Goals*. Hämtad 2018-03-27 från, <https://www.pwc.se/sv/pdf-reports/hallbar-affarsutveckling/pwc-sdg-guide.pdf>

Regeringen. (2015). Globala mål för hållbar utveckling. Hämtad 2018-03-28 från, <http://www.regeringen.se/regeringens-politik/globala-malen-och-agenda-2030/globala-mal-for-hallbar-utveckling/>

Sida. (1995). *Ett bidrag till Sidas fattigdomsutredning. Fattigdom och Miljö*. Stockholm: Sida

Stena Line. (2015a). *Om oss*. Hämtad 2018-05-08 från, <https://www.stenaline.com/om-stena-line>

Stena Line. (2015b). Organisation. Hämtad 2018-05-08 från, <https://www.stenaline.com/om-stenaline/organisation>

Svenska Dagbladet. (2017). *El Niño medförde massiva koldioxidutsläpp*. Hämtad 2018-04-25 från, <https://www.svd.se/el-nino-medforde-massiva-koldioxidutslapp>

SVT. (2017). *Koldioxidutsläppen i världen ökar igen – väntas stiga med två procent*. Hämtad 2018-04-25, från

<https://www.svt.se/nyheter/vetenskap/koldioxidutslappen-i-varlden-okar-igen>

UNDP. (2016). Millenniemålens framgång – en språngbräda för den nya utvecklingsagenda. Hämtad 2018-04-22 från,

<http://www.millenniemaalen.nu/blog/millenniemaalens-framgang-en-sprangbrada-for-den-nya-hallbara-utvecklingsagendan/>

United Nations Development Programme. (2015). *Logotyper*. Hämtad 2018-03-28 från,

<http://www.globalamalen.se/material/logotyper/>

Walker, P. (2012). What's it like from the inside? The challenges of being an organisational change agent for sustainability. *Greener Management International*, 57, 8-26.

World Bank Group. (2018). *Groundswell : Preparing for Internal Climate Migration*. Hämtad 2018-04-25 från,

<https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/29461>