



FN'S GLOBALE BÆREDYGTIGHEDSMÅL

HVORDAN BIDRAGER VIRKSOMHEDEN OG FORSYNINGSKÆDEN?

af Majbritt Christensen og Kim Sundtoft Hald, Copenhagen Business School

I denne artikel diskuterer vi, hvordan virksomheder kan arbejde med at oversætte FN's 17 globale bæredygtighedsmål til konkrete performancemål for virksomheden og forsyningskædens processer.

Artiklen viser, hvordan de 17 bæredygtighedsmål kan sorteres, konkretiseres og opstilles i et balanced scorecard, der kan anvendes i virksomheden som et styringsredskab til at sikre fokus, bidrag og forbedringer i forhold til de vigtige FN-bæredygtighedsmål.

1. INTRODUKTION

I august 2021 offentliggjorde FN's klimapanel en ny og meget foruroligende klimareport. Klimareporten viser blandt andet, at temperaturstigningerne allerede nu er markant højere end forventet. Klimareporten aktualiserer derfor behovet for bæredygtige løsninger samt virksomhedernes bidrag til disse bæredygtige løsninger ved eksempelvis produktion. Med afsæt i de se-

neste års kritiske udvikling i forhold til klimaet, efterspørger forbrugere i dag i højere grad bæredygtige produkter og tjenester med fokus på miljømæssig og social kvalitet (Schaltegger & Burritt, 2014).

Virksomheder tilstræber derfor i stigende grad at operere på en sådan måde, at de sikrer lang-

sigtet økonomisk performance og samtidig undgår kortsigtet adfærd, som er socialt skadelig eller miljømæssig ødsel (Zhang, 2021). Men en sådan omlægning fra traditionel økonomisk optimering til en optimering af det økonomiske, det miljømæssige og det sociale på én og samme tid er kompleks og vanskelig at føre ud i livet for virksomhederne. I denne artikel forsøger vi at adressere et aspekt af denne udfordring, nemlig hvordan virksomheden kan arbejde med at gøre globale, og dels abstrakte, målsætninger fra FN mere håndgribelige.

1.1. Virksomhedens rolle, udfordringer og muligheder

Forsyningskæderne for de 2.500 største globale virksomheder er ansvarlige for en stor del af drivhusgasemissionerne (Qorri, Mujkić, & Kraslawski, 2018). Eftersom store virksomheders omsætning overstiger flere landes BNP, og forsyningskæder strækker sig over hele verden, spiller den private sektor en fremtrædende rolle i at realisere FN's Verdensmål for bæredygtig udvikling, både miljømæssigt og socialt (Pedersen, 2018).

De fleste virksomheder har derfor forsøgt sig med initiativer og aktiviteter for at forbedre performance i forhold til de sociale og miljømæssige konsekvenser af deres aktiviteter. Alligevel har en del virksomheder ikke formået at flytte sig markant i forhold til disse ambitioner, og det kan der være flere årsager til.

For det første kan det være hæmmende, når virksomhedernes og samfundets interesser er modstridende på trods af gensidig afhængighed. Det er derfor vigtigt at klarlægge sammenfaldende interesser, og hvordan de kan spille sammen. For det andet kommer presset mod større fokus på bæredygtighed ofte fra både centrale og mere perifere interessenter. Dette kan få virksomheder til at tænke på bæredygtighed på kortsigtede og uovervejede måder, og ikke på hvad der forekommer mest hensigtsmæssigt for forsyningskæden på lang sigt (Porter & Kramer, 2006). For

det tredje kan manglende kobling mellem investering i bæredygtighed og konkurrencemæssige fordele hæmme udviklingen. Det største bidrag til FN's bæredygtigheds mål skabes således hos de virksomheder, der formår at indlejre målene som en del af deres forretningsmodel og værdiproposition til kunderne (International Trade Centre, 2015). Endelig kan en hæmmende faktor være, at bæredygtighedsmåling og målsætninger ofte kan opleves som relativt ukonkrete og vanskelige at formulere. Det er derfor ofte vanskeligt at definere, hvad der rent faktisk skal forstås som god bæredygtig performance, samt hvordan dette skal måles (Qorri, Mujkić, & Kraslawski, 2018).

Selvom FN's Verdensmål hyppigt bliver omtalt, så oplever mange ledere det ofte som relativt uklart, hvordan man som virksomhed konkret kan gøre disse håndterbare. Det er denne udfordring, vi ønsker at adressere.

1.2. Nye krav til måling af bæredygtighedsperformance

Mål for supply chain-performance har traditionelt set været orienteret mod omkostninger, kvalitet, tid og leveringsnøjagtighed (Shaw, Grant, & Mangan, 2010), men i dag bliver alle virksomheder også mødt med krav om at måle, kontrollere og oplyse deres samlede bæredygtighedsperformance og miljømæssige aftryk. Foruden de interne processer dækker dette også krav til ledelse af bæredygtighedsperformance i de eksterne dele af virksomhedernes forsyningskæder (Qorri, Mujkić, & Kraslawski, 2018). Eksempelvis omfatter kriterierne i leverandørevaluering derfor nu også måling af leverandørers miljømæssige, etiske, sundheds- og sikkerhedsmæssige samt sociale standarder.

Et eksempel på, hvordan opgørelse af bæredygtighedsperformance er blevet vigtigt, er de årlige opgørelser af CSR-performance, som gennemføres af en række organisationer som for eksempel MSCI GMI Ratings, CSRHub og Corporate Knights på deres Global 100 Index. Disse

opgørelser og ranglister af virksomheders bæredygtighedsperformance tiltrækker sig betydelig offentlig opmærksomhed og kan derfor påvirke virksomhedernes generelle image og omdømme.

De danner også i stigende grad et væsentlig indspark i investeringsbeslutningen blandt de fortsat flere investorer, der ønsker en grøn profil i deres investeringsportefølje. Derfor er det vigtigt for virksomheden at arbejde med at forstå og forbedre eget bidrag til bæredygtighedsperformance og til FN's 17 Verdensmål.

2. FN'S VERDENSMÅL FOR BÆREDYGTIG UDVIKLING

De globale mål for bæredygtig udvikling blev vedtaget af alle FN-medlemsstater i 2015 (UNDP, s.d.). De er en erstatning for de tidligere udviklingsmål, nemlig Millennium-udviklingsmålene, dvs. 2015-målene (FN's udviklingsprogram, 2021). Målene er en samling af 17 indbyrdes, forbundne og globale mål, der er designet til at være et rammeværk for, hvordan vi kan opnå en bedre og mere bæredygtig fremtid for os alle. Et overblik over de 17 mål kan ses i Figur 1.

De 17 overordnede verdensmål er delt op i 169 konkrete delmål for, hvordan de overordnede

mål kan opfyldes. Derudover har FN også defineret en række indikatorer for de forskellige delmål, som gør det muligt løbende at evaluere delmålene og fremskridtene med disse. Det første verdensmål er *Afskaf fattigdom*, og herunder er der 7 delmål, som yderligere har 12 indikatorer.

Et eksempel på et delmål under dette verdensmål er: "By 2030, eradicate extreme poverty for all people everywhere, currently measured as people living on less than \$1.25 a day", og en indikator for dette er: "Proportion of population below the international poverty line, by sex, age, employment status and geographical location (urban/rural)". Alle mål, delmål og indikatorer kan ses i rapporten udarbejdet af Inter-Agency and Expert Group on SDG Indicators (IAEG-SDGs, 2016).

2.1. Hvordan bidrager virksomheden til verdensmålene?

Nogle af verdensmålene kan virke mere relevante for virksomheder end andre, og mange virksomheder bidrager givetvis til målene, uden at de nødvendigvis selv er klar over det.

Et eksempel er, at virksomheder bidrager til Verdensmål 3 (*Sundhed og trivsel*) ved at holde øje med medarbejdernes trivsel og sundhed på

FIGUR 1. FN's Verdensmål for bæredygtig udvikling



Kilde: (FN's udviklingsprogram, 2021)

arbejdspladsen. Dette kan blandt andet gøres ved, at virksomheden og leverandørerne har et motionsrum, som medarbejderne har adgang til, eller gratis frugt på arbejdspladsen, men også eksempelvis gennem betaling til medarbejdernes sundhedsforsikring – altså ved at tilbyde nogle forskellige frynsegoder, der retter sig mod sundhed og trivsel.

Andre eksempler på hvordan mange virksomheder sandsynligvis allerede bidrager til verdensmålene er gennem Verdensmål 5 (*Ligestilling mellem kønnene*) og gennem Verdensmål 8 (*Anstændige jobs og økonomisk vækst*). Her sker bidraget eksempelvis gennem sikring af fair og kønsneutral betaling til medarbejdere i alle led af forsyningskæden. Yderligere gennem mere fokus på diversitet bidrages der også til Verdensmål 5, men dette bidrager også til Verdensmål 10 (*Mindre ulighed*). Ved at kende til de forhold, som virksomhedens forsyningskæde opererer under, og fortsat være opmærksom på, at der er fokus på bæredygtighed, bidrages til Verdensmål 8 og 12 (*Ansvarligt forbrug og produktion*).

Der bidrages også til mål 12 ved at benytte genbrugsmaterialer samt ved at gøre det nemmere at genbruge produkter. Ved at reducere vandforbruget i produktionen samt benytte vedvarende energi, bidrages der til Verdensmål 6 (*Rent vand og sanitet*) og Verdensmål 7 (*Bæredygtig energi*). Virksomheder kan bidrage til Verdensmål 13 (*Klimaindsats*) ved at være opmærksomme på tiltag, som kan reducere forsyningskædens udledning af drivhusgasser.

Nogle virksomheder bidrager mere til visse mål, alt efter branche og produkt. Et eksempel er en virksomhed, der leverer en teknologi, som sikrer optimal brug og håndtering af vand rundt om i verden. Denne virksomhed bidrager via deres teknologi (produktet) og understøtter Verdensmål 6, 9, 12 og 14. Virksomhedens produkt sikrer måling og løbende monitorering af bakterieindholdet i drikkevandssystemet, hvilket entydigt bidrager til mål 6. Ved at hjælpe industrien med

at øge genbruget af vand, nedsætte forbruget af giftstoffer til at reducere bakterier samt sikre måling og kontrol af spildevand, før det udledes i naturen, bidrages der yderligere til mål 9. Ved måling og monitorering af bakterieindholdet i vand kan virksomheden sikre genbrug og optimal udnyttelse af vandressourcer både i industrien og samfundet som helhed, og dette er med til at realisere mål 12. Derudover kan det tænkes, at teknologien yderligere kan sikre, at landbaseret fiskeproduktion (dambrug) sker succesfuldt og miljømæssigt forsvarligt, samtidig med at behovet for havfiskeri reduceres. Dette bidrager til mål 14. Denne virksomhed har altså en forretningsmodel, der direkte understøtter de fire førnævnte verdensmål. Eksemplet viser, hvordan flere FN Verdensmål samtidigt kan understøttes af den samme forretningsmodel.

Organisationer som GRI (Global Reporting Initiative), United Nations Global Compact og World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) har sammen udviklet SDG Compass, der er et redskab, som giver vejledning til virksomheder om, hvordan de kan tilpasse deres strategier og samtidig måle og styre deres bidrag til realiseringen af FN's Verdensmål (SDG Compass, s.d.).

3. LEDELSE AF FN'S VERDENSMÅL I EN SUPPLY CHAIN-SAMMENHÆNG

Selvom der er en stærk og direkte sammenhæng mellem principper for god ledelse af forsyningskæden og FN's Verdensmål (Zimon, Sroufe, & Tyan, 2020), er denne sammenhæng kun belyst i meget ringe grad (Sudusinghe, Jayaratne, & Kumaraage, 2018; Cai & Choi, 2020). Der mangler derfor fortsat en model, som kan vejlede virksomheder i, hvordan verdensmålene kan implementeres i deres forsyningskædestrategi, samt hvordan forsyningskædens performance og bidrag til FN's Verdensmål kan måles.

Første skridt i at udarbejde en sådan model er at sortere de 17 verdensmål i forhold til den tredobbelte bundlinje: miljømæssig, økonomisk og

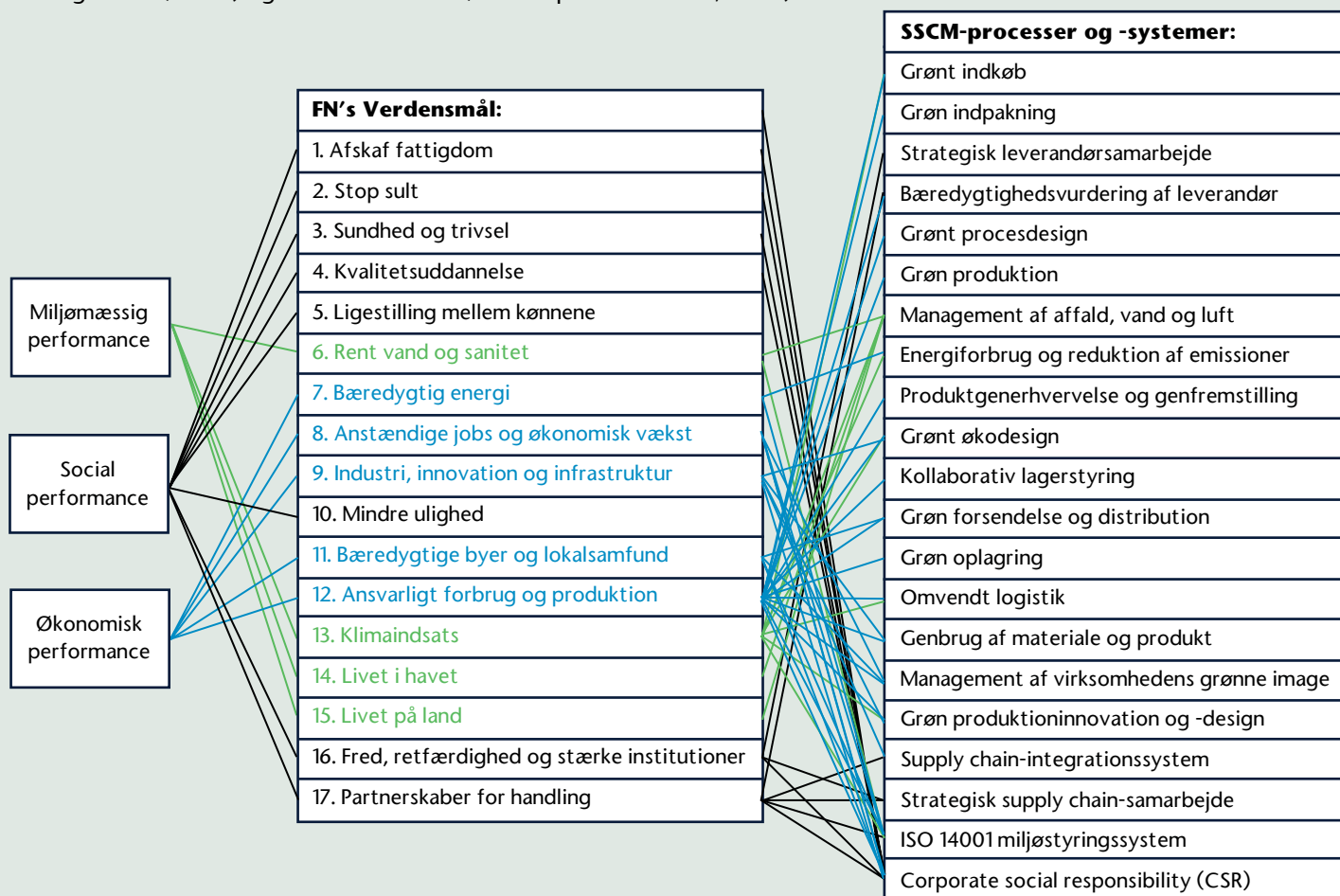
social performance. De miljømæssige mål omfatter Verdensmål 6 og 13-15, de økonomiske mål inkluderer Verdensmål 7-9 og 11-12, og de sociale mål dækker over Verdensmål 1-5, 10 og 16-17 (se Figur 2). Næste skridt er at skabe sammenhæng til de forsyningskædeprocedurer, -processer og -systemer, der bidrager til at forbedre de enkelte dimensioner og verdensmål (se Figur 2).

Miljømæssig performance omfatter bl.a. miljøstandarder, minimering af emission og drivhusgasser, bæredygtigt design, bæredygtigt indkøb samt mindre forbrug af energi og farlige materialer. Mål for økonomisk performance omfatter eksempelvis totalomkostninger, minimering af affald, lageromkostninger og graden af ordreopfyldelse, bæredygtig risikoimødegåelse, bæredygtig indkøbsperformance, bæredygtig innovation, konkurrencemæssig fordel og langsigtet rentabilitet. Sociale performancemål kan

omfatte virksomhedens sociale image, livskvaliteten for lokalsamfundet, medarbejderforhold i virksomheden og hos leverandørerne.

Der findes mange forskellige ledelsesprocedurer, som er forbundet med bæredygtig supply chain management (SSCM). De mest centrale omfatter bæredygtig leverandørstyring, bæredygtige aktiviteter og risikostyring samt virksomhedens sociale ansvar (CSR). Man kan med fordel opdele disse i ledelsesprocedurer, der har fokus opstrøms (dvs. ud i leverandørnetværket), ledelsesprocedurer, der har fokus nedstrøms (dvs. ud mod kunderne) samt i ledelsesprocedurer, der har fokus på virksomhedens interne arbejdsgange. Blandt bæredygtige opstrømsprocedurer kan bæredygtigt indkøb af råmaterialer, bæredygtig transport, strategisk leverandørsamarbejde og bæredygtig evaluering af leverandører eksempelvis nævnes. Nedstrømspro-

FIGUR 2. Sammenhæng mellem bæredygtig supply chain management (SSCM) og FN's Verdensmål (Baseret på Zimon et al., 2020)



cedurer omfatter for eksempel returlogistik, genbrug af produkter, bæredygtig oplagring og distribution samt samarbejde ift. lagerstyring. De bæredygtige aktiviteter internt i virksomheden involverer for eksempel bæredygtig produktion, bæredygtig emballage, minimering af energiforbrug, emissioner og affald i produktionen, genindvinding af produkter og genfremstilling. Figur 2 giver en samlet oversigt over sammenhængen mellem SSCM og FN's Verdensmål.

4. OPSTILLING AF FN'S BÆREDYGTIGHEDSMÅL I ET BALANCED SCORECARD

Et balanced scorecard (BSC) er et styrings- og ledelsesværktøj, som har til formål at binde virksomhedens overordnede strategi sammen med dens handlinger/aktiviteter ved hjælp af definerede mål for performance. BSC i sin oprindelige udformning måler virksomhedens performance i forhold til fire perspektiver, der forsøger at give svar på fire basale spørgsmål (Kaplan & Norton, 1992):

- **DET FINANSIELLE PERSPEKTIV:** Hvordan ser vi ud over for vores aktionærer?
- **KUNDEPERSPEKTIVET:** Hvordan ser kunderne på os?
- **DE INTERNE FORRETNINGSPROCESSER:** Hvad skal vi udmærke os ved?
- **INNOVATIONS- OG LÆRINGSPERSPEKTIVET:** Hvordan kan vi fortsat skabe værdi?

Virksomheder har sjældent for få performance-mål, og for mange kan føre til forvirring (Shaw, Grant, & Mangan, 2010). Idéen i et BSC er derfor også at fremtvinge et fokus på de få væsentligste mål, der er de mest afgørende set i forhold til den overordnede strategi (Kaplan & Norton, 1992).

4.1. Opdeling i BSC-perspektiver

Der kræves tre input for at udarbejde et BSC. 1) vision og strategi, 2) målsætninger og 3) tilknyt-

tede performancemål til målsætningerne, hvor målsætningerne og målene er forbundet med de fire perspektiver. Da hver målsætning i et BSC vedrører et aspekt af virksomhedens strategi (Anthony & Govindarajan, 2007), kan det være brugbart at indarbejde bæredygtighedsaspektet i strategien og dermed forbinde FN's Verdensmål med virksomhedens performancemålesystem.

De performancemål, der bliver valgt til et BSC, skal defineres på en kvantificerbar måde, enten i absolutte eller procentuelle termer, såvel som være komplette og kontrollerbare (Epstein & Wisner, 2001). Det samme gælder for verdensmålene, når performancemål for disse skal indarbejdes. At et performancemål er komplet, vil sige, at målet i ét tal opsummerer indsatsen fra alle de performanceelementer, som har betydning for selve målet. Afkastningsgraden er et eksempel på et mål, som sammenfatter indtægts-generering og omkostningsstyring. At et mål er kontrollerbart, vil sige, at medarbejdere eller andre aktører i forsyningskæden, der holdes ansvarlige for opnåelse af en målsætning, rent faktisk har indflydelse på, at de bagvedliggende mål kan påvirkes.

I Tabel 1 har vi forbundet performanceområder for bæredygtig supply chain management (se også Figur 2) med deres respektive bidrag til FN's Verdensmål (Zimon et al., 2020). Vi har yderligere opdelt performancemålene efter de fire perspektiver i BSC. For at implementere verdensmålene i et BSC i en konkret virksomhed eller i en forsyningskæde kan man som leder tage udgangspunkt i Tabel 1, men der udestår dog fortsat et konkret arbejde med at gøre performanceområderne målbare samt et arbejde med at knytte dem til de specifikke strategiske målsætninger.

4.2. Design af balanced scorecard – et eksempel

Der er normalt ikke en regel for det rette antal performancemål, der skal inkluderes i et BSC, dog kan for mange mål have en tendens til at distrahere virksomheden fra at forfølge en foku-

Tabel 1. Performancemål for bæredygtig supply chain management forbundet med FN's Verdensmål og BSC-perspektiverne

Performanceområder for bæredygtig SCM	Eksempler på forklaring af performanceområde	FN's Verdensmål	BSC-perspektiv
Overholdelse af miljøstandarder	Overholdelse af nationale og internationale standarder i forsyningskæden	6, 12, 13, 14, 15	B
Drivhusgasemissioner	Måling af forsyningskædens CO ₂ -belastning	12, 13	C
Niveauet af grønt produktdesign	Brug af bæredygtige materialer i produktionen eller design af produkter, så disse er lettere at skille ad ved genanvendelse (modularisering)	9, 12	D
Energiforbrug	Det samlede forbrug af energi i forsyningskæden	7, 12	C
Vandforbrug	Det samlede forbrug af vand i forsyningskæden	6, 12, 14	C
Forbrug af farlige/skadelige/giftige materialer	Minimering af farlige materialer i produktionen	3, 12, 14, 15	C
Totalomkostninger	Alle omkostninger i forsyningskæden	8	A
Affaldsmængde ved produktion/drift	Minimering af affald ved drift i forsyningskæden	12, 14, 15	C
Lageromkostninger	Omkostninger ved lagring af råvarer, produkter under fremstilling og færdige produkter	8, 12	A
Graden af ordreopfyldelse	Andel af ordrer, som bliver opfyldt fra lager	8, 17	B
Bæredygtig risikomitigering	Mitigering af potentielle risici ved hjælp af bæredygtige metoder og derved sikring af lokale bæredygtige arbejdspladser	8, 11	C
Bæredygtig indkøbsperformance	Indkøb af varer fra leverandører, der maksimerer økonomisk, miljømæssig og social bæredygtighed	11, 12, 13, 14, 15	C
Graden af bæredygtig innovation (også kaldet Corporate Social Innovation (CSI))	Andel af CSI-orienterede produkter i porteføljen	8, 9	D
Langsigtet rentabilitet	Høj afkastnings- eller overskudsgrad for virksomhederne i forsyningskæden, der sikrer overlevelse af virksomheder i lokalsamfundet	8, 11	A
Grønt image	Interessenters opfattelse af forsyningskædens miljømæssige bæredygtighed	8, 17	B
Produktimage	Kundernes opfattelse af produkterne på baggrund af f.eks. marketingindsatsen	8, 17	B
Virksomhedens sociale image	Interessenters opfattelse af forsyningskædens sociale bæredygtighed og social støtte til lokalsamfundet	8, 11, 16, 17	B
Antal og styrke af grønne partnerskaber	Stærke partnerskaber og netværk med fokus på formidling og udvikling af bæredygtige mål	11, 16, 17	C
Bidrag til livskvalitet for lokalsamfundet	Bæredygtige investeringer til lokalsamfundet	1, 2, 11, 12, 16	B

A = Finansiell

B = Kunde

C = Intern forretning

D = Innovation og læring

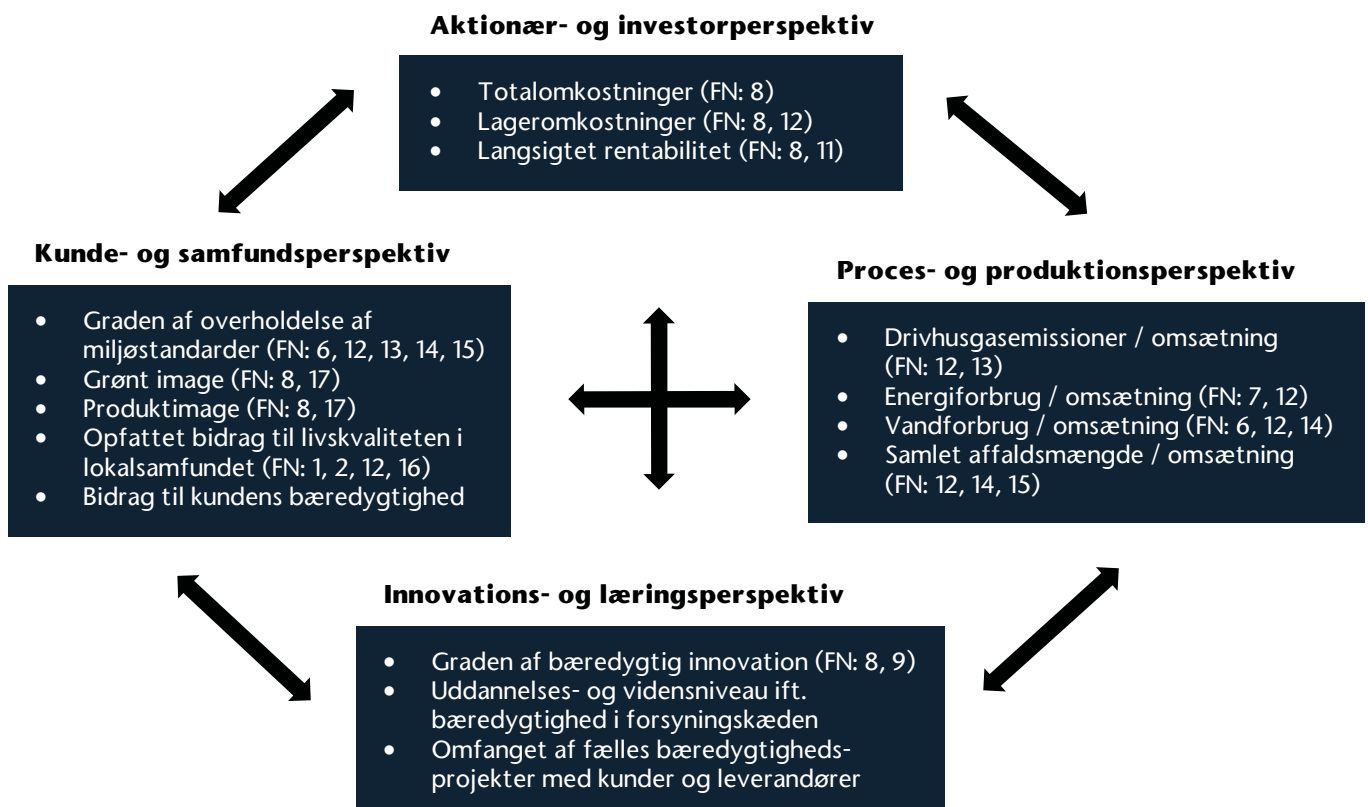
seret strategi. Et omfattende BSC består måske af tre til seks mål i hvert perspektiv (Epstein & Wisner, 2001). Ét performancemål for hver af de 17 Verdensmål, ud over virksomhedens allerede eksisterende mål, synes at være for mange mål. Da det ikke er muligt for én virksomhed at løse alle samfundets problemer, bør hver virksomhed vælge de problemer, som krydser deres forretningsmodel, og ikke nødvendigvis fokusere på alt på én gang (Porter & Kramer, 2006). Hvis en virksomhed fokuserer på ét mål, så kan den indirekte forbedre andre dele samtidig. Det kan for eksempel være muligt indirekte at forbedre virksomhedens energi- og ressourceforbrug ved at måle og administrere kuldioxidudledninger (Shaw, Grant, & Mangan, 2010).

Ved at fokusere på specifikke verdensmål, der har positiv indflydelse på mange andre verdensmål, kan virksomheden og dens forsyningskæde dermed bidrage til mere end ét verdensmål ved blot at fokusere på et. Tabel 1 illustrerer netop denne sammenhæng mellem verdensmålene

og virksomhedens mulighed for at påvirke flere verdensmål samtidigt. Her kan det blandt andet ses, at ti af performancemålene bidrager til Verdensmål 8 (*Anstændige jobs og økonomisk vækst*), og 11 af målene bidrager til Verdensmål 12 (*Ansvarligt forbrug og produktion*).

I Figur 3 har vi opstillet et simpelt eksempel på et BSC, der inddrager de mest relevante aspekter af FN's 17 Verdensmål for virksomhedens forsyningskæde. I dette eksempel formår virksomheden gennem dette BSC at adressere i alt 12 ud af de 17 Verdensmål. Bemærk, at den pågældende virksomhed har valgt at ændre navnet på nogle af perspektiverne. Virksomheden inddrager desuden, udover performanceområder og mål fra Tabel 1, andre supplerende performancemål af relevans for den bæredygtige forsyningskæde. Endelig skal det bemærkes, at selvom virksomheden allerede har arbejdet med at gøre flere af performanceområderne mere målbare, så forestår der fortsat et større arbejde med at konkretisere, hvordan præcist de enkelte mål skal

FIGUR 3. Et konkret eksempel på et BSC, der adresserer FN's Verdensmål



måles, og der forestår ligeledes en opstilling af konkrete og realistiske målsætninger i samarbejde med de andre aktører og interessenter i forsyningskæden.

5. KONKLUSION

Vi har i denne artikel diskuteret muligheden for at konkretisere og arbejde med FN's Verdensmål på virksomheds- og forsyningskædeniveau. Konkret har vi opstillet en model for, hvordan virksomheder kan arbejde med at udvælge og konkretisere performancemål, der kan støtte det daglige arbejde med at bidrage til de forskellige verdensmål. Hermed forsøger vi at bidrage til, at der kan bygges bro mellem de politisk-definerede verdensmål og virksomhedens egne performancemål og målsætninger.

Vores formål har ikke været at opstille et generisk og universelt BSC, der kan bruges af alle virksomheder, uafhængigt af branche eller af den

situation, som virksomheden og forsyningskæden befinder sig i. Vores formål har i stedet været at vise en vej, som man, som virksomhed, kan følge i arbejdet med at oversætte FN's mange verdensmål til relevante målsætninger og performancemål.

Mange virksomheder har allerede indset vigtigheden af at bidrage til FN's Verdensmål og er derfor gået i gang med at operationalisere disse mål, blandt andet gennem anvendelse af SDG Compass. Vores BSC-model skal derfor ses som et muligt supplement til dette arbejde. Det er således vores håb, at denne artikel har givet anledning til inspiration og til at igangsætte konkret arbejde med at gøre verdensmålene håndgribelige i virksomheden, indkøbsafdelingen, eller, i bredere forstand, i virksomhedens forsyningskæde i samarbejde med vigtige strategiske leverandører og kunder./

REFERENCER

Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). Performance Measurement. I R. N. Anthony, & V. Govindarajan, *Management Control Systems* (12. udg., s. 460-475). New York: McGraw-Hill.

Cai, Y.-J., & Choi, T.-M. (September 2020). A United Nations' Sustainable Development Goals perspective for sustainable textile and apparel supply chain management. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 141, s. 1-21.

Epstein, M. J., & Wisner, P. S. (2001). Using the Balanced Scorecard to Implement Sustainability. *Environmental Quality Management*, 11(2), 1-10.

FN's udviklingsprogram. (2021). *Verdensmålene for bæredygtig udvikling*. Hentet fra UNDP Danmark: https://www.dk.undp.org/content/denmark/da_dk/home/sustainable-development-goals.html

IAEG-SDGs. (2016). *Final list of proposed Sustainable Development Goal indicators*.

International Trade Centre. (8. december 2015). *How sustainability standards can contribute to competitive advantage*. Hentet 20. juni 2021 fra International Trade Centre: <https://www.intracen.org/article/How-sustainability-standards-can-contribute-to-competitive-advantage/>

Johnsen, T. E., Johnsen, R. E., & Lamming, R. C. (August 2008). Supply relationship evaluation: The relationship assessment process (RAP) and beyond. *European Management Journal*, 26(4), s. 274-287.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (January-February 1992). The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 71-79.

Pedersen, C. S. (2018). The UN Sustainable Development Goals (SDGs) are a great gift to business! *Procedia CIRP*, 69, s. 21-24.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (December 2006). Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 78-92.

Qorri, A., Mujkić, Z., & Kraslawski, A. (2018). A conceptual framework for measuring sustainability performance of supply chains. *Journal of Cleaner Production*, 189, 570-584.

Schaltegger, S., & Burritt, R. (2014). Measuring and managing sustainability performance of supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, 19(3), s. 232-241.

SDG Compass. (s.d.). Home. Hentet fra SDG Compass: <https://sdgcompass.org/>

Seuring, S., & Müller, M. (2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 16, 1699-1710.

Shaw, S., Grant, D. B., & Mangan, J. (2010). Developing environmental supply chain performance measures. *Benchmarking: An International Journal*, 17(3), 320-339.

Sudusinghe, J. I., Jayaratne, R. P., & Kumarage, A. S. (2018). UN SDGs Shaping Sustainable Supply Chains: The Case of Apparel Manufacturers in Developing Countries. *IEEE International Conference on Service Operations and Logistics, and Informatics (SOLI)*, s. 102-107.

UNDP. (s.d.). *What are the Sustainable Development Goals?* Hentet 16. February 2021 fra UNDP: <https://www.undp.org/content/undp/en/home/sustainable-development-goals.html>

Zhang, Z. (April 2021). Investigating the effects of corporate social responsibility on financial performance. *Journal of Physics: Conference Series*, 1-7.

Zimon, D., Sroufe, R., & Tyan, J. (February 2020). Drivers of sustainable supply chain management: practices to alignment with UN sustainable development goals. *International Journal for Quality Research*, 14(1), s. 219-236.