



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2021 30 stp
Handelshøyskolen

Fra Chief Financial Officer til Chief Value Officer – en empirisk studie av en CFO-rolle i endring

From Chief Financial Officer to Chief Value Officer –
an empirical study of the changing role of the CFO

Tony Ambjør og Vegard Moe
Økonomi og administrasjon (Siviløkonom)

Forord

Denne masteroppgaven er et selvstendig arbeid innen spesialiseringen Økonomisk styring ved Handelshøyskolen NMBU. Oppgaven er vektet 30 studiepoeng og markerer avslutningen på masterstudiet Økonomi og administrasjon.

Formålet med oppgaven har vært å undersøke hvorvidt Chief Financial Officer er rustet for å ivareta forhold knyttet til bærekraft i virksomheten. Vi har begge stor interesse for feltet bærekraft, særlig i samspill med styring av virksomheten. Rapportering på bærekraft og virksomhetens forhold til bærekraft er et område som favner bred interesse og hvor mye ny faglitteratur er tilgjengelig. Dette har vi fått erfare på både godt og vondt i skriveprosessen, der en av de største utfordringene har vært å sile ut relevant informasjon for å formidle oppgavens budskap. Arbeidet med masteroppgaven har vært både omfattende og lærerikt, men ikke minst interessant. Vi håper det reflekteres i oppgaven.

Til slutt ønsker vi å rette en stor takk til vår veileder, universitetslektor Stig Aleksander Aune, som har veiledet oss til alle døgnets tider. Han har kommet med konstruktive tilbakemeldinger og gode innspill underveis i skriveprosessen. Vi ønsker også å rette en stor takk til professor Kyrre Rickertsen for god veiledning i analysearbeidet i oppgaven. Helt til slutt ønsker vi å takke samtlige respondenter som har tatt seg tid til å svare på spørreskjemaet vi sendte ut.

God lesing!

Gjøvik, 31. mai 2021



Tony Ambjør

Oslo, 31. mai 2021



Vegard Moe

Sammendrag

Formålet med denne oppgaven er å undersøke CFO'ens rolle tilknyttet bærekraft i store virksomheter i Norge. Det ble sendt ut et spørreskjema til 142 CFO'er blant Kapital sin liste over de 500 største virksomhetene i Norge i 2019. Totalt 77 CFO'er deltok i spørreundersøkelsen. For å besvare problemstillingen er det utarbeidet tre forskningsspørsmål, som alle er hentet fra spørreskjemaet. Gjennom å anvende en logistisk multipl regresjonsmodell spesifisert for hvert forskningsspørsmål, er det avdekket kausaliteter mellom de uavhengige variablene og den avhengige variabelen.

Bærekraftsutfordringer forstyrrer "business as usual". Samtidig er det en mulighet for virksomheten til å skape konkurransefortrinn. Utviklingen av bærekraftsrapportering og integrering av bærekraft i virksomhetens strategi er et fremvoksende tema i næringslivet. Flere av de store konsulentvirksomhetene presenterer årlig rapporter på virksomheters bærekraftsarbeid. CFO'en har innsikt i virksomhetens verdidrivere og grundig oversikt over data, prosesser og rapportering. Økonomi- og finansfunksjonen med CFO i spissen er derfor naturlig posisjonert til å integrere bærekraft i virksomheten og bidra til langsiktig verdiskaping ved å tilfredsstille alle berørte interessenter.

Funn fra analysen indikerer at CFO'er i store virksomheter i Norge ser verdien av å innarbeide bærekraft i virksomhetsstyringen og implementere det i den overordnede strategien. Det kan tyde på at CFO'er som rapporterer på bærekraft gjennom GRI-standarder i stor grad forholder seg til ESG ved investeringsbeslutninger og i den løpende driften. Videre kan det tyde på at investorer gir CFO'er større insentiver til å fokusere på langsiktig verdiskaping fremfor kortsiktig lønnsomhet. Majoriteten av CFO'ene i analysen forventer seg en større rolle i bærekraftsarbeidet de neste årene, og har kompetanse på datahåndtering internt for å lykkes med å integrere bærekraft i virksomheten. Det utvidede mandatet til CFO'en ser ut til å bevege seg mot å bli mer fokusert rundt langsiktig verdiskaping. Dette kan tyde på at Chief Financial Officer vil omdøpes til Chief Value Officer. Det er imidlertid knyttet en del usikkerhet til hvorvidt den moderne CFO-rollen virkelig vil utvikle seg til å bli en CVO.

Abstract

The purpose of this master thesis is to look at the CFO's role related to sustainability in large companies in Norway. A questionnaire was sent out to 142 CFOs among Kapital's list of the 500 largest companies in Norway in 2019. A total of 77 CFOs participated in the survey. To address the issue, three research questions form the basis for the dissertation, all of which were taken from the questionnaire. By applying a logistic multiple regression model specified for each research question, causalities between the independent variables and the dependent variable were identified.

Sustainability challenges disrupt "business as usual". At the same time, it is an opportunity for the company to create a competitive advantage. The development of sustainability reporting and the integration of sustainability in a company's strategy are gaining increasing importance. Several of the large consulting companies present annual reports on companies' sustainability work. The CFO has insight into the company's value drivers and has a thorough overview of data, processes and reporting. The finance and finance function, led by the CFO, is therefore naturally positioned to integrate sustainability into the business and contribute to long-term value creation by satisfying all affected stakeholders.

Findings from the analysis indicate that CFOs in large companies in Norway see the value of incorporating sustainability in corporate governance and implementing it in the overall strategy. It seems that CFOs who report on sustainability through GRI Standards take ESG issues into account in the firm's operation, including investment decisions. Furthermore, it may indicate that the interests of the firm's stakeholders give CFOs more reasons to focus on long-term value creation rather than short-term profitability. The majority of the CFOs in the analysis expect a larger role in sustainability work in the coming years and have expertise in data management internally in order to succeed in integrating sustainability into the business. The CFO's expanded mandate seems to be moving towards becoming more focused on long-term value creation. This may indicate that more Chief Financial Officers will effectively become Chief Value Officers in the future. However, there is some uncertainty as to whether the modern CFO role will really fully develop into a CVO.

Innholdsfortegnelse

Forord	2
Sammendrag	3
Abstract	4
Liste over figurer og tabeller	7
1. Innledning	8
1.1 <i>Motivasjon for oppgaven</i>	9
1.2 <i>Formål, problemstilling og forskningsspørsmål</i>	10
1.3 <i>Avgrensninger</i>	11
1.4 <i>Oppgavens struktur</i>	12
2. CFO-rollen	12
2.1 <i>Historisk tilbakeblikk på rollen</i>	13
2.1.1 <i>Bakteppe for etablering av rollen</i>	13
2.1.2 <i>CFO blir født</i>	14
2.1.3 <i>Rollens utvikling</i>	15
2.2 <i>Rollen i dag</i>	16
2.2.1 <i>Fire fokusområder</i>	17
3. Teori	18
3.1 <i>Begrepsavklaringer</i>	18
3.1.1 <i>Bærekraft</i>	18
3.1.2 <i>Bærekraftig utvikling</i>	19
3.1.3 <i>FNs bærekraftsmål</i>	19
3.2 <i>Måling av bærekraftighet gjennom ESG</i>	20
3.3 <i>Bærekraftsrapportering</i>	22
3.3.1 <i>GRI</i>	23
3.3.2 <i>TCFD</i>	24
3.3.3 <i>Balansert målstyring som et verktøy for bærekraftsrapportering</i>	26
3.4 <i>Integrert rapportering</i>	28
3.4.1 <i>To kjernekonsepter i integrert rapportering</i>	29
4. Metode	31
4.1 <i>Studieobjekt</i>	31
4.1.1 <i>Populasjon</i>	31

4.1.2 Utvalg	32
4.1.3 Respondentene.....	33
4.2 <i>Forskningsmetode</i>	33
4.3 <i>Forskningsdesign</i>	34
4.4 <i>Datainnsamling</i>	34
4.5 <i>Spørreskjema</i>	35
4.5.1 Utarbeidelse av spørsmål til spørreskjemaet	35
4.5.2 Struktur og utforming av spørreskjemaet	36
4.5.3 Fremgangsmåte for datainnsamlingen.....	37
4.6 <i>Logistisk regresjonsmodell</i>	37
4.6.1 Modellen på generell form	38
4.6.2 Odds og odds ratio.....	39
4.6.3 Klassifisering av dummyvariabler.....	40
4.7 <i>Svakheter ved valg av metode</i>	40
4.8 <i>Evaluering av datamaterialet</i>	41
4.8.1 Reliabilitet	41
4.8.2 Validitet	41
4.9 <i>Etiske vurderinger</i>	42
5. Resultater	43
5.1 <i>Deskriptiv statistikk</i>	43
5.2 <i>Resultater fra analysen</i>	47
5.2.1 <i>Forskningsspørsmål 1</i>	48
5.2.2 <i>Forskningsspørsmål 2</i>	50
5.2.3 <i>Forskningsspørsmål 3</i>	53
6. Diskusjon	56
6.1 <i>Drøfting av resultater</i>	56
6.1.1 <i>Svakheter i analysen</i>	58
6.2 <i>Grønnvasking</i>	59
6.3 <i>Fra CFO til CVO – integrert rapportering som løsning</i>	61
7. Konklusjon	64
7.1 <i>Forslag til videre forskning</i>	65
Litteraturliste	67
Vedlegg	80

Liste over figurer og tabeller

Figurer

Figur 1: FNs bærekraftsmål.....	20
Figur 2: ESG-faktorer.....	21
Figur 3: Oversikt over GRI-standardene.....	23
Figur 4: De fire tematiske områdene i TCFD-rammeverket.....	25
Figur 5: Balanced Scorecard.....	27
Figur 6: Verdiskapingsprosessen.....	30
Figur 7: Kjønnfordeling.....	44
Figur 8: Aldersfordeling.....	44
Figur 9: Omsetning.....	45
Figur 10: Børsnotering.....	46
Figur 11: Funn fra forskningsspørsmål 1.....	57
Figur 12: Funn fra forskningsspørsmål 2.....	57
Figur 13: Funn fra forskningsspørsmål 3.....	58

Tabeller

Tabell 1: Kjennetegn ved CFO-rollen i perioden 1990-2010.....	15
Tabell 2: Rapporteringsanbefalinger.....	26
Tabell 3: Bruttoutvalg, nettoutvalg og frafall (prosent).....	33
Tabell 4: Deskriptiv statistikk.....	47
Tabell 5: Resultater fra regresjonsmodell 1.....	49
Tabell 6: Resultater fra regresjonsmodell 2.....	51
Tabell 7: Resultater fra regresjonsmodell 3.....	54
Tabell 8: Antall sider og noter i årsrapporten til børsnoterte virksomheter i Norge for 2013 og 2019.....	63

1. Innledning

Virksomheter blir i økende grad utfordret av spørsmål tilknyttet bærekraft. Til tross for godene virksomheter har tilført samfunnet, som teknologisk og økonomisk fremgang, møter de økende kritikk for å skape sosiale og miljømessige problemer. De fulle konsekvensene av virksomhetens forretningsvirke har ikke blitt reflektert i regnskapet, ettersom virksomheten har kunnet måle sin suksess ved å ekskludere mesteparten av transaksjonskostnadene fra sosiale og miljømessige aspekter. Det argumenteres for at begrensningene til de eksisterende rammene for finansiell rapportering av miljømessige og sosiale innvirkninger er dårlig forstått, utilstrekkelig identifisert og ikke rapportert innenfor en konsistent ramme hvis det rapporteres i det hele tatt (Dimitrov & Davey, 2011). Chief Financial Officer (heretter CFO) spiller en nøkkelrolle i ekstern rapportering, både i tradisjonell finansiell rapportering så vel som i miljø- og bærekraftsrapportering. Med CFO menes finansdirektør eller økonomidirektør, altså personen som har ansvaret for den totale økonomi- og finansfunksjonen i virksomheten (Aune, 2003). Rollen og dens funksjon blir presentert nærmere i neste kapittel. Vi bruker synonymene CFO, finansdirektør, økonomidirektør og økonomi- og finansfunksjonen gjennom hele oppgaven.

I en ikke altfor fjern fortid ble oppmerksomheten til en CFO sjelden avledet fra finansiell informasjon rundt inntjening, utarbeidelse av budsjetter og lignende. I dag kan CFO'en se nostalgisk tilbake på de tidene ettersom rollen har utviklet seg til å ta et større ansvar for virksomhetens helse langt utover den finansielle ytelsen. Blant de bemerkelsesverdige områdene innen dette utvidede mandatet er bærekraft – virksomhetens miljø-, helse-, sikkerhet- og sosiale påvirkninger. Det er en utfordring som CFO'en – og virksomheten den tjener – vil fortsette å kjempe med fremover.

Når det gjelder bærekraftsspørsmål har mange virksomheter en tendens til å være reaktive, utsatt for skiftende prioriteringer og utilstrekkelig tilpasset strategiske forretningshensyn (Deloitte, 2014). Reaktive tilnærminger fører til initiativer som starter og stopper, som sløser ressurser og undergraver organisatoriske forpliktelser (Deloitte, 2014). Manglende tilpasning til strategien setter bærekraft ut av synkronisering med forretningsmål, noe som kan plassere initiativer i kontinuerlig fare, eller på tvers av formål med forretningsmål (Deloitte, 2014). CFO'en er i en unik posisjon til å rette opp disse manglende tilpasningene og bidra til å sette virksomheten på en

jevn kurs. Med større involvering i bærekraft, og med sin dype økonomiske ekspertise, kan CFO'en gi et bredt synspunkt rundt bærekraftsspørsmål. Dermed kan CFO'en ta en mer verdiskapende, strategisk og fremtidsrettet rolle med fokus på langsiktig verdiskaping fremfor kortsiktig lønnsomhet.

I den tradisjonelle rollen forvalter CFO'en eiendeler, minimerer risiko og administrerer en effektiv økonomifunksjon (Deloitte, 2016). Ved å utvide til de komplementære rollene som strateg og katalysator, kan CFO'en bidra med å sette retning for strategien og implementere en økonomisk tilnærming til bærekraft (Deloitte, 2014). Dette krever at CFO'en spiller en sentral rolle i strategiarbeidet og bidrar til å integrere bærekraft i alle ledd i virksomheten. I så fall kan det tyde på at CFO-rollen beveger seg i retning av en Chief Value Officer-rolle (heretter CVO) med et langt bredere verdiansvar. Akronymet CVO og rollens betydning vil bli gjennomgått i senere kapitler.

1.1 Motivasjon for oppgaven

I desember 2019 arrangerte Deloitte i samarbeid med Sustainability Hub Norway (S-HUB) et seminar som en del av en større satsing på CFO'ens rolle i å sikre en bærekraftig forretningsvirksomhet. CFO'er fra flere store virksomheter i Norge deltok på seminaret og delte sine perspektiver og erfaringer rundt temaet. I januar 2020 etablerte Deloitte og S-HUB et nettverk for CFO'er i norske virksomheter som ønsker å fremme en mer bærekraftig forretningsvirksomhet. Nettverket er et initiativ for å oppmuntre og gjøre det mulig for CFO'er å ta strategisk ledelse mot transformering av en bærekraftig virksomhet. Det består i dag av 47 CFO'er fra ledende virksomheter i Norge. Dette tyder på at CFO-rollen og bærekraft er et svært aktuelt tema, og at bærekraft har flyttet seg høyere opp på CFO'ens agenda.

I fjor høst kontaktet vi en senior manager og en partner i Deloitte som er en del av dette initiativet. Vi fortalte om vår interesse for prosjektet og vårt ønske om å skrive en masteroppgave på dette temaet. De delte vår begeistring, og mente at en slik oppgave kan være av stor verdi for næringslivet og virksomheter som prøver å tilpasse seg en ny hverdag med bærekraft som selve kjernen i virksomheten.

I vår litteraturgjennomgang har vi funnet kun én empirisk studie som tar for seg koblingen mellom CFO-rollen og bærekraft. Studien ble publisert i 2011 og undersøkte CFO'ens rolle på bærekraftsrapportering i børsnoterte virksomheter i New Zealand. Bærekraft har en større forankring i virksomheter i dag enn for ti år siden. Det er nærliggende å tro at det har skjedd en betydelig utvikling siden studien ble publisert i 2011. Vi tror derfor at det foreligger et kunnskapshull på dette området for hvordan arbeidet med å integrere bærekraft kan forankres rundt økonomi- og finansfunksjonen med CFO i spissen. Så vidt vi vet er vår oppgave den første akademiske studien om CFO-rollen og bærekraft i senere tid. Dette danner grunnlag for vår motivasjon for oppgaven.

1.2 Formål, problemstilling og forskningsspørsmål

Investorer, kunder, leverandører og andre interessenter krever at virksomheter i stadig større grad kobler økonomiske resultater til sosiale og miljømessige påvirkninger. Interessen for klimaspørsmål og bærekraft vokser seg stadig sterkere. Det er ikke lenger bare bunnlinjen som er viktig for interessentene, men hele verdiskapingen på kort og lang sikt, ofte referert til som den "triple bunnlinje" (EY, 2018). Dette kommer vi tilbake til senere i oppgaven. Flere virksomheter rapporterer i dag integrert, og trenden er økende (Deloitte, 2020). Integrert rapportering vil si å rapportere på finansiell og ikke-finansiell informasjon som for eksempel bærekraft (IIRC, 2013). Dette kommer vi også tilbake til senere i oppgaven.

Som et resultat av økte krav fra interessenter har bærekraft og økonomiske resultater begynt å flettes sammen. CFO'en er i en unik posisjon til å engasjere seg i styring, måling og rapportering av virksomhetens bærekraftsarbeid, og koble dette med virksomhetens finansielle prestasjon. Et slikt engasjement utvider CFO'ens rolle på måter det kanskje ville vært vanskelig å forestille seg for noen år siden. Utover de tradisjonelle rollene som forvalter og operatør, forventes det at dagens CFO tilfører verdi ved å være en katalysator for viktige forretningsprosesser, inkludert endringsarbeid i virksomheten for å skape bærekraftig vekst. Det er ikke lenger nok å drive "business as usual". Formålet med oppgaven er å undersøke CFO'ens involvering i bærekraftsarbeidet i store norske virksomheter, og hvorvidt økonomifunksjonen har tilstrekkelig med kompetanse på området i dag for å imøtekomme fremtidens krav. Er CFO-rollen i ferd med

å bevege seg i retning av en mer strategisk rolle med langt bredere verdiansvar og langsiktig verdiskaping som fokus, fremfor kortsiktig profitt til eierne? Dette tar oss til vår valgte problemstilling:

Er Chief Financial Officer rustet for å ta en aktiv rolle i å integrere bærekraft i virksomheten? Og er det med bakgrunn i det utvidede mandatet til Chief Financial Officer grunnlag for å si at rollen beveger seg i retning av en Chief Value Officer?

For å belyse problemstillingen har vi utarbeidet tre forskningsspørsmål med utgangspunkt i CFO-rollen og bærekraft:

- 1) *Er CFO involvert i utarbeidelsen av bærekraftige strategier i dag?*
- 2) *Forholder virksomheter seg til ESG ved investeringsbeslutninger og i den løpende driften?*
- 3) *Vil CFO bli til CVO?*

Forskningsspørsmålene presentert over gjenspeiles i oppgavens spørreundersøkelse, og representerer en stegvis tilnærming til å besvare problemstillingen. Spørsmålene vil bli presentert nærmere i kapittel 4. Akronymet ESG vil presenteres nærmere i delkapittel 3.2.

1.3 Avgrensninger

I undersøkelsen av rollens utvikling fra CFO til CVO er bærekraft valgt som bakteppe. Oppgaven kunne bygget på flere aspekter rundt rollens funksjon som gir den grunnlag for å omdøpes til en CVO-rolle. Den har som hovedfokus å undersøke koblingen mellom CFO-rollen og bærekraft. Oppgaven er avgrenset til å gjelde virksomheter på Kapital sin liste over de 500 største virksomhetene i Norge i 2019. Undersøkelsen omfatter både børsnoterte og ikke-børsnoterte virksomheter. Videre har vi inkludert både private og offentlige virksomheter i undersøkelsen. Vi har ikke avgrenset oppgaven til å gjelde en spesifikk bransje, da det stilles krav til alle virksomheter uavhengig av hvilken bransje de opererer i. Oppgavens avgrensning vil bli diskutert ytterligere i kapittel 4.

1.4 Oppgavens struktur

Oppgaven består av syv kapitler. Kapittel 2 presenterer et historisk tilbakeblikk på CFO-rollen og tar deretter for seg CFO-rollen sett i dagens lys. Videre definerer vi sentrale begreper og presenterer teori i kapittel 3 som ligger til grunn for å besvare problemstillingen. Den metodiske tilnærmingen redegjøres for i kapittel 4. I kapittel 5 presenteres resultatene fra undersøkelsen. Funnene vil bli diskutert og svakheter i analysen presenteres i kapittel 6. Videre ser vi på implikasjoner ved integrering av bærekraft gjennom fenomenet grønnvasking. Deretter presenteres et forslag til CFO'er for å lykkes i sitt arbeid med å integrere bærekraft i alle ledd i virksomheten. Oppgaven avsluttes i kapittel 7 hvor vi trekker en konklusjon og kommer med forslag til videre forskning på feltet.

2. CFO-rollen

I dette kapittelet vil CFO-rollen som sådan bli gjennomgått med bakgrunn i utvalgte vitenskapelige artikler og andre artikler fra store internasjonale konsulentvirksomheter. Vi starter med å presentere CFO-rollen og dens funksjon i virksomheten. Deretter kaster vi et historisk blikk på rollen, før vi avslutter kapittelet med å ta for oss hvilken funksjon rollen har i virksomheten i dag. Det presenteres et historisk tilbakeblikk på rollen for å skape et overblikk for leseren, og som grunnlag for å gi kontekst til dagens og fremtidens CFO-rolle. Den historiske delen av rollen er ikke fokuset i oppgaven, men vil dog bli grundig gjennomgått i dette kapittelet. Den historiske delen av rollen vil ikke bli tatt opp igjen og diskutert videre i senere kapitler.

CFO spiller ofte nummer to-rollen under Chief Executive Officer (CEO) i mange virksomheter, og leder den strategiske kursen til virksomheten sammen med CEO (Zorn, 2004). Med CEO menes administrerende direktør eller konsernsjef, altså personen med det overordnede ansvaret for hele virksomheten. For å forstå begrepet "CFO", er (Mian, 2001) sin definisjon en nyttig start, noe som tyder på at CFO'ens hovedansvar er "styring av virksomhetens økonomiske system". (Mian, 2001) bemerker også at CFO'en overser utarbeidelse av økonomiske rapporter og fungerer som talsperson for eksternt kommunikasjon av finansielle strategier. CFO'en bærer også det øverste ansvaret for aktiviteter tilknyttet kapitalinnhenting og fungerer som den primære

Wall Street-kontakten. Her på berget kan "Wall Street-kontakten" overføres til kontakten til aksjemarkedet. Det er verdt å merke seg at det i skrivende stund (2021) er 20 år siden (Mian, 2001) definerte begrepet "CFO", og definisjonen vil nødvendigvis ikke være treffende i alle virksomheter i dag. På tross av dette gir definisjonen likevel en forståelse av hva rollen innebærer og hvilken funksjon den har i virksomheten.

2.1 Historisk tilbakeblikk på rollen

2.1.1 Bakteppe for etablering av rollen

Før andre verdenskrig var de økonomiske funksjonene til en virksomhet i stor grad delt inn i to separate funksjoner: corporate finance og regnskap (Tulimieri & Banai, 2010). CEO'en ledet førstnevnte, mens en regnskapsmedarbeider i virksomheten hadde tilsyn med sistnevnte. I motsetning til den meget synlige corporate finance-funksjonen som bestod av å forvalte eiendeler, utarbeide resultatregnskap og tilfredsstillende aksjonærer, var regnskapsfunksjonen stort sett usynlig og bestod i stor grad av sporing og rapportering av kundefordringer og leverandørgjeld (Tulimieri & Banai, 2010). Rollen til regnskapsfunksjonen ble oppfattet som et nødvendig onde. Det var en utakknemlig rolle. "Tørt som støv" og "uglamorøst" var benevnelser som ofte ble brukt (Tulimieri & Banai, 2010). Funksjonen ble sett på som en stille maskin styrt av tall, snarere enn klappingen av maskiner på "shop floors" som ble drevet av magnatene som sørget for at arbeiderne fikk lønn hver uke, leverandører ble betalt og aksjonærene ble belønnet med en tilfredsstillende avkastning på sine investeringer (Tulimieri & Banai, 2010).

Andre verdenskrig førte til en transformasjon av den økonomiske funksjonen i amerikanske virksomheter (Tulimieri & Banai, 2010). Produksjon, lager, distribusjon og forsendelse av krigsforsyninger brakte regnskapsfunksjonen ut av bakrommet og inn i lyset. Offentlige kontrakter for å levere krigsforsyninger førte med seg større grad av synlighet, kontroll og styring (Tulimieri & Banai, 2010). Det betydde også at lederne innen regnskap var pålagt å være mer enn bare tallknusere. Regnskapsfunksjonen ble pålagt å forstå vilkårene og betingelsene for kontrakter, operasjoner og planlegging. Dette krevde kontinuerlig oppmerksomhet fra fagpersoner med dyktighet til å administrere og redegjøre for strømmen av kontanter og investeringer som kreves for å opprettholde en sunn virksomhet. Regnskapslederne ble erstattet

av dyktige fagpersoner som ikke bare kunne forstå kundefordringer og leverandørgjeld, men også utarbeide en balanse, sette opp kontantstrømmer og utarbeide et resultatregnskap (Tulimieri & Banai, 2010).

2.1.2 CFO blir født

I etterkrigstiden og frem til midten av 1960-tallet hadde økonomisjefer i store amerikanske virksomheter fortsatt en lavere rang (Zorn, 2004). I nyere litteratur har økonomidirektører, regnskapsførere og økonomikontrollere gjerne fått merkelappen "bean counters" (Zorn, 2004). Deres ansvar var å forberede bøkene og rapportere tilbake til ledelsen på høyere nivå om den samlede økonomiske risikoen og ytelsen til virksomheten (Sharma & Jones, 2010). CFO'ens forgjengere hadde mer eller mindre utelukkende fokus på bokføring og rapportering før 1960-tallet. De fungerte ikke som samarbeidspartnere og kritiske kolleger til ledere slik CFO'er gjør i dag (Goretzki, Strauss & Weber, 2013). Operasjonelle ledere, fra produksjon til salg og markedsføring, dominerte de fleste beslutningsprosessene i virksomheten. Bortsett fra å føre tilsyn med skatterapportering og utarbeide regnskap, var virksomhetens økonomisjef hovedsakelig involvert i å utarbeide budsjetter, vanligvis etter at produksjonsbeslutninger hadde blitt tatt (Altman, 2002).

Ifølge (Zorn, 2004) ble CFO-rollen introdusert for første gang i amerikanske virksomheter i 1966. Tidligere hadde ledere med ansvar for den amerikanske virksomhetens finansielle systemer titler som "økonomikontroller", "utøvende visepresident for økonomi- og finans" eller "kasserer" (Zorn, 2004). I Storbritannia er begrepet CFO ikke særlig utbredt selv i dag, med preferanser vist til titler som "group finance director" (Graham et al., 2012). Selv tittelen "økonomidirektør", altså "finance director" på engelsk, var imidlertid ikke vanlig før etter andre verdenskrig (Matthews, 1998), med "sjefsregnskapsførere" eller "økonomikontrollere" som normen før krigen (Matthews, 1998). Forfremmelsen av "økonomikontrolleren" eller "økonomisjefen" til "CFO" signaliserte en grunnleggende omfordeling av lederroller, med større relevans av økonomiske hensyn innebygd i den utøvende strukturen og beslutningsprosessen (Zorn, 2004). Ved å dra nytte av mer synlighet fikk CFO'en innflytelse i viktige strategiske og operasjonelle beslutninger, fra å evaluere virksomhetens ytelse, finne nye måter å utnytte kapital på, administrere oppkjøp og avhendinger, og tjene som virksomhetens primære ambassadør for

investorer og finansanalytikere (Zorn, 2004). Både den opprinnelige etableringen av en finansfunksjon på C-nivå og den videre utviklingen kan spores til endringer i virksomhetens miljø, spesielt viktigheten av kravene fra kapitalmarkedene, så vel som de stadige endringene i reguleringer virksomheter er utsatt for (Farag, Plaschke & Rodt, 2012). C-nivå, eller C-suite på engelsk, brukes til å beskrive høytstående ledertitler i virksomheten. Bokstaven C står i denne sammenheng for Chief. (Zorn, 2004) peker spesielt på én faktor som førte til at virksomheter etablerte CFO'en. Som svar på en tvetydig regulatorisk endring av regnskapsregler i 1979, som truet med å redusere rapportert inntekt ytterligere i en tid da virksomhetens inntjening allerede var under stor belastning, rekonstruerte ledere og finanspersoner CFO'en som en løsning. Som et resultat av dette økte CFO'ens popularitet raskt, og rollen fortsatte å utvide seg de neste årene til å fokusere på aksjonærer og aksjekurser (Zorn, 2004).

2.1.3 Rollens utvikling

Dereguleringsbølgen på 1980-tallet gjorde oppgaven med økonomistyring enda viktigere. Virksomheter satte i økende grad fokus på å identifisere kjernekompetanse, og å maksimere aksjonærverdien ble det primære målet i utviklingen av virksomhetsstrategien (Erhemjamts, Gupta & Bayar, 2009). Globalisering og økt vekt på aksjonærverdier førte til at CFO'er fikk et stadig bredere ansvarsområde. Den skiftende rollen og funksjonen til CFO'en ble ofte påvirket av endringer i virksomheten og kapitalmarkedene. Fra begynnelsen av 1990-tallet og frem til 2010 har CFO-rollen vært gjennom minst fire forskjellige faser som har preget rollens krav til kompetanse og ferdigheter (Farag, Plaschke & Rodt, 2012):

Tidsperiode	Kjennetegn ved rollen
1990-1995	Globalisering og kontantstrømstyring på tvers av virksomheten
1995-2000	Kapitalmarkedskompetanse og økonomitekniske ferdigheter
2000-2005	Større ansvar for kostnadskontroll og etterlevelse
2005-2010	Økt bidrag til strategiutvikling

Tabell 1: Kjennetegn ved CFO-rollen i perioden 1990-2010. Kilde: (Farag, Plaschke & Rodt, 2012).

Tabell 1 (over) viser i hovedtrekk hva rollen har vært fokusert rundt fra 1990 til 2010. I 2002 ble Sarbanes-Oxley-loven vedtatt i den amerikanske kongressen for å beskytte investorer mot falske

finansielle rapporteringer fra virksomheter. Innføringen av denne loven medførte betydelige konsekvenser for krav til intern kontroll over regnskapsrapportering, endringer i eierstyring, bekjempelse av økonomisk kriminalitet og dessuten skjerpede krav til uavhengighet og kvalitetskrav for revisorer (Ruud, 2009). Loven ble innført som svar på økonomiske skandaler på begynnelsen av 2000-tallet. Ifølge (Tulimieri & Banai, 2010) førte Sarbanes-Oxley-loven CFO'en frem i rekkene og helt opp ved siden av CEO i C-nivå hierarkiet. Loven har ikke bare ført til en endring i regnskapsyrket, men også CFO'ens rolle i styring av virksomheten. CFO'en har fått mer styringsmyndighet som følge av loven, og skal nå garantere for interne kontrollprosedyrer for finansiell rapportering (Tulimieri & Banai, 2010). En rapport med tittelen "The Changing Landscape of Risk Management" uttalte at hovedansvaret for utvikling av strategier for risikostyring ser ut til å være distribuert mellom CFO og resten av ledergruppen på C-nivå. CFO'en utviklet seg til å tilfredsstille myndigheter, aksjonærer og andre interessenter, eksempelvis kunder og leverandører. CFO'ens rolle har gradvis blitt mer mangfoldig – flere roller uten tydelige forbindelser med hverandre, og absolutt ingen av dem har noen likhet med den historiske rollen som regnskapssjef eller kasserer (Tulimieri & Banai, 2010).

2.2 Rollen i dag

Det finansielle ansvaret rundt rapportering, finansiering og lovbestemt overholdelse er fortsatt hovedoppgaver for CFO'er. I dag stilles det imidlertid større krav til CFO'en både internt og eksternt. CFO'er står overfor press for å kutte kostnader, øke inntektene og sikre kontroll (Deloitte, 2016). Økonomisk usikkerhet, økte regulatoriske krav, økte krav til rapportering og økte krav fra investorer har satt CFO'en i søkelyset. Selve CFO-rollen i dag innebærer et bredt fokus på ikke bare finansiell informasjon, men også informasjon utover det finansielle. Dette innebærer blant annet at de har stor innvirkning på forretningsmodellen og hvordan virksomheten som helhet genererer inntekter. I en verden med kontinuerlige endringer som tvinger frem radikale endringer i forretningsmodellen, er CFO'en avhengig av et fremtidsrettet perspektiv. Sammenlignet med de historiske arbeidsoppgavene, har oppgaver som faller inn under dagens CFO-rolle endret seg vesentlig. Kontinuerlig arbeid mot å skape verdi for virksomheten bidrar til å optimalisere ressursene. Tradisjonelt sett har CFO'en vært ansvarlig for de aktivitetene som ikke har omhandlet den generelle kjernevirksomheten. Dette kommer av det

faktum at rollen har hatt ansvaret for styring og oppfølging av de økonomiske aspektene. Siden finansdirektøren primært er involvert i mange av forretningsaktivitetene, som innebærer å sikre virksomhetens eiendeler og balansere risiko og inntekter, er CFO'en naturlig posisjonert til å sikre verdiskaping. På grunn av den tverrfaglige tilnærmingen og involveringen, har CFO-rollen forvandlet seg gjennom årene, i form av å være mer forretningsorientert (Daraban, 2018). Sett i lys av de store endringene i samfunnet, har det ført til at finansdirektøren hele tiden må ha et fremtidsrettet fokus. På bakgrunn av dette har (Deloitte, 2016) utledet fire fokusområder de mener CFO'en har en sentral rolle i.

2.2.1 Fire fokusområder

I dag er CFO-rollen innrettet rundt fire fokusområder: å være forvalter, operatør, strateg og katalysator. Tradisjonelt sett var økonomidirektøren forvalter av virksomhetens verdier. Det har bestått av å forvalte virksomhetens eiendeler ved å ha en analyserende funksjon, der verdiskaping og risiko har blitt kommunisert ut mot investorer og styret (Deloitte, 2016). CFO har ofte ansvaret for IR (investor relations) der virksomheten ikke har en egen IR-direktør. Det vil si at de er det kommunikasjonsmessige bindeleddet mellom virksomheten og børs, analytikere og investorer. Disse arbeidsoppgavene er fremdeles sentrale i rollen, men økonomidirektøren har vært avhengig av å utvide sitt ansvarsområde, og opparbeide nye kunnskaper, for i større grad å bidra inn mot verdiskapingen.

Et annet fokusområde for CFO-rollen er å opptre som en operatør. Målet med operatøren er å balansere evner, talent, kostnader og servicenivå for å oppfylle virksomhetens ansvar inn mot det finansielle (Deloitte, 2016). Kjerneaktiviteter her innebærer styring og oppfølging av effektivitet, i tillegg til å øke verdien av inntektsstrømmen (Deloitte, 2016). For å gjennomføre dette er de avhengig av å definere og tilpasse virksomhetens driftsmodell for å kunne følge opp kjerneaktivitetene. Økonomifunksjonen har i nyere tid spilt en viktig rolle innen virksomhetens verdiskaping. Av den grunn blir det naturlig at CFO-rollen blir sett på som en strateg. Økonomidirektører tar plass i utformingen av strategiplanene, og bidrar til å påvirke virksomhetens fremtidige retning. De har en viktig rolle gjennom å gi råd og lede det økonomiske, og på denne måten bidra inn mot forretnings- og finansstrategien ved eventuelle utvidelser av virksomheten (Deloitte, 2016). Utover det rent finansielle, gjennom oppkjøp og

allianser, spiller rollen også en integrert rolle i å støtte andre langsiktige investeringer i virksomheten (Deloitte, 2016).

CFO'en må også opptre som en katalysator. Dette innebærer å være en driver for gjennomføring av endringer i økonomifunksjonen eller virksomheten for øvrig, der det er behov for det (Deloitte, 2016). Gjennom deres oppfølging innen det finansielle, er de i posisjon til å drive initiativer for forbedring av virksomheten. Dette kan enten være seg gjennom prosessforbedringer, reduksjon av kostnader, anskaffelser, eller innovasjon som skaper verdi for virksomheten (Deloitte, 2016).

3. Teori

Dette kapitlet tar for seg relevante begreper og teori, samt rapporteringsstandarder og rammeverk tilknyttet bærekraft. Først redegjøres det for begreper tilknyttet bærekraft. Deretter presenteres standarder og rammeverk som er sentrale for oppgavens problemstilling.

3.1 Begrepsavklaringer

3.1.1 Bærekraft

I faglitteraturen finnes det utallige definisjoner av begrepet bærekraft. Vi har funnet frem til to definisjoner vi mener er mest hensiktsmessig å anvende i vår oppgave. Den globale organisasjonen "The Conference Board" har definert bærekraft som:

«Streben etter en forretningsvekststrategi som skaper langsiktig aksjonærverdi ved å utnytte muligheter og håndtere risikoer knyttet til virksomhetens miljømessige og sosiale påvirkninger.»

Den ledende amerikanske aluminiumsprodusenten Alcoa, har definert bærekraft som:

«Å bruke virksomhetens verdier til å bygge økonomisk suksess, miljømessig tilfredsstillelse og sosialt ansvar gjennom partnerskap for å levere langsiktige fordeler for virksomhetens

aksjonærer, ansatte, kunder, leverandører og samfunnene de opererer i.»

Vi ser fra begge definisjonene at begrepet bærekraft handler om å skape verdi på lang sikt, samt hensynta alle berørte interessenter. Det kan altså sies å handle om å gi avkall på kortsiktig lønnsomhet til fordel for langsiktig verdiskaping for både aksjonærer og berørte interessenter.

3.1.2 Bærekraftig utvikling

Bærekraftig utvikling ble for første gang omtalt i rapporten til Verdenskommisjonen for miljø og utvikling, "Vår felles framtid", bedre kjent som "Brundtlandrapporten", fra 1987. I rapporten blir begrepet bærekraftig utvikling definert som:

«Utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov.»

Bærekraftig utvikling er et globalt begrep basert på solidaritet med kommende generasjoner, i tillegg til alle som lever i dag (FN-sambandet, 2019). Det er en anerkjennelse av at vi bare har én klode, med en begrenset mengde ressurser, og at det er i vår felles interesse å ta vare på den (FN-sambandet, 2019). Bærekraftig utvikling er vanskelig å realisere og krevende å måle og evaluere, og hviler på tre grunnpilarer: økonomiske, sosiale og miljømessige forhold (SSB, 2014). De tre grunnpilarene utgjør kjernen i bærekraftig utvikling og alle tre pilarene må ivaretas på en tilfredsstillende måte over hele kloden (SSB, 2014).

3.1.3 FNs bærekraftsmål

For å gi begrepet bærekraftig utvikling substans vedtok FNs medlemsland 17 mål for bærekraftig utvikling frem mot 2030. FNs bærekraftsmål er en arbeidsplan for å utrydde fattigdom, bekjempe ulikhet og stoppe klimaendringene innen 2030 (FN-sambandet, 2021). Målene skal fungere som en felles global retning for land, næringsliv og sivilsamfunn. Norske virksomheter rapporterer på bærekraftsmålene, i tråd med regnskapsloven § 3-3 c som pålegger store virksomheter å redegjøre for sitt samfunnsansvar (NHO, 2018). KPMG utfører jevnlig en internasjonal undersøkelse på rapportering av samfunnsansvar, og bærekraftsmålene ble spesifikt dekket i rapporten for 2017. Undersøkelsen viser at norske virksomheter går foran: Hele 89% av norske

virksomheter rapporterer på bærekraft og samfunnsansvar, mot 75% av de øvrige virksomhetene i den globale undersøkelsen (NHO, 2018). Bærekraftsmålene er et nyttig kompass for næringslivet. De ambisiøse målene skal bidra til en mer bærekraftig kurs for kloden (NHO, 2018). Figur 1 (under) illustrerer de 17 bærekraftsmålene.



Figur 1: FNs bærekraftsmål. Kilde: (FN-sambandet, 2021).

Siden bærekraftsmålene er et nyttig kompass for næringslivet er det naturlig at ulike mål vil prioriteres forskjellig i ulike bransjer. Bærekraftsmål 12 er et av de hyppigst prioriterte målene blant Norges 100 største virksomheter (PwC, 2019). Målet er spesielt relevant for industribransjen, og det er også virksomhetene i denne bransjen som rapporterer mest konkrete resultater og målsettinger på vesentlige faktorer tilknyttet bærekraftsmål 12 (PwC, 2019). Matprodusenter og dagligvarekjeder rapporterer imidlertid hyppigst på bærekraftsmål 15 (PwC, 2019). Dette indikerer at norske virksomheter prioriterer bærekraftsmålene ulikt.

3.2 Måling av bærekraftighet gjennom ESG

Transparens rundt måling av bærekraftighet anses i stadig større grad å være en viktig del av effektiv forretningspraksis, og en nødvendighet for å opprettholde tillit til virksomheten som et gode i samfunnet. Interessenter blir stadig mer opptatt av hvordan virksomheten opererer i samfunnene de tjener, og har derav en interesse i virksomhetens bærekraftighet. Virksomheten

på sin side får økt press fra regulatoriske lovverk om å redegjøre for sin bærekraftighet. Regnskapsloven § 3-3 b og § 3-3 c omhandler nettopp dette. Virksomheters bærekraftighet kan måles eller synliggjøres gjennom de såkalte ESG-kriteriene.

Akronymet ESG er forkortelsen for "Environmental, Social and Governance". (Taticchi & Demartini, 2021) definerer begrepet ESG som "integrering av miljømessige, sosiale og styringsfaktorer i investerings- og beslutningsprosesser." Dette omfatter blant annet hvordan virksomheter agerer på klimaendringer, hvor effektive de er til å anvende sine ressurser, hvordan de behandler sine ansatte og om de har en virksomhetskultur som bygger tillit og fremmer innovasjon (Kell, 2018). Figur 2 (under) illustrerer ulike ESG-faktorer tilknyttet hvert av kriteriene som er omfattet av ESG.

 Environmental	 Social	 Governance
Energiforbruk	Menneskerettigheter	Ledelsens kvaliteter
Forurensning	Barne-/slavearbeid	Styrets uavhengighet
Klimaendring	Lokalsamfunnet	Interessekonflikter
Avfallshåndtering	Helse og sikkerhet	Lederlønninger
Naturvern	Interessentrelasjoner	Innsyn/rapportering
Dyrevelferd	Ansatte-relasjoner	Aksjonærrettigheter

Figur 2: ESG-faktorer. Kilde: (Stig Aleksander Aune, 2021).

ESG-faktorene som er listet i figur 2 er viktige eksempler innenfor hvert av kriteriene, og ikke en uttømmende liste. Miljømessige faktorer (E) tar for seg virksomhetens bidrag til å bekjempe klimaendringer gjennom klimagassutslipp sammen med avfallshåndtering og energieffektivitet (Robeco, 2020). Gjennom dette kriteriet kan interessenter se hvordan virksomheten leverer på de ulike faktorene tilknyttet miljø. Sosiale faktorer (S) inkluderer menneskerettigheter,

arbeidsstandarder i forsyningskjeden, enhver eksponering for ulovlig barnearbeid og mer rutinemessige spørsmål om overholdelse av helse og sikkerhet på arbeidsplassen (Robeco, 2020). Gjennom dette kriteriet kan interessenter få innsyn i hvordan virksomheten forholder seg til disse faktorene i hele forsyningskjeden. Styring (G) refererer til et sett med regler eller prinsipper som definerer rettigheter, ansvar og forventninger mellom forskjellige interessenter i styring av virksomheten (Robeco, 2020). Kort fortalt dreier dette seg om etiske hensyn der interessekonflikter, lederlønninger og uavhengighet står i fokus.

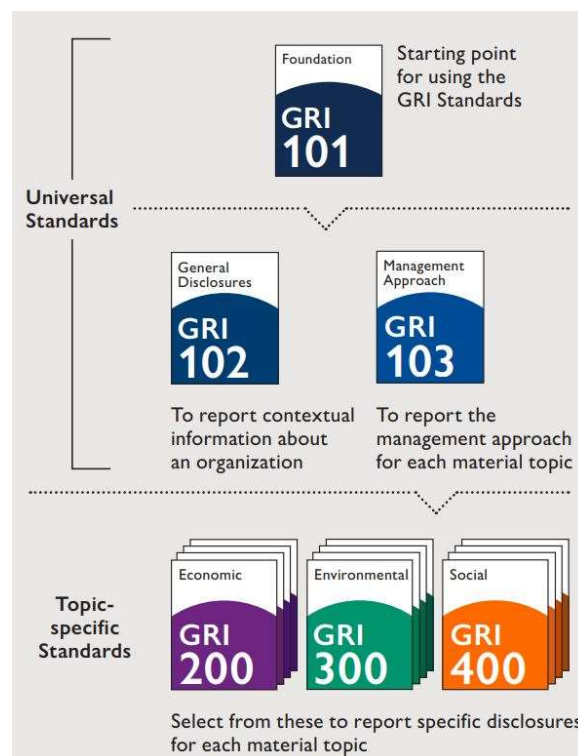
3.3 Bærekraftsrapportering

Bærekraftsrapportering har fått økt fokus i senere tid som følge av "det grønne skiftet" sitt inntog i næringslivet. Selv om det har sitt opphav tilbake til 1960-tallet, er det først i de senere årene at virksomheter virkelig har satt sitt fokus på det (Brockett & Rezaee, 2012). Det er ikke lenger nok å rapportere kun på finansiell informasjon. Økt fokus på FNs bærekraftsmål i næringslivet, økt ESG-fokus blant investorer, spekulasjoner om kommende EU-direktiver tilknyttet bærekraftsrapportering og evnen til å oppnå konkurransefortrinn overfor konkurrenter, er alle årsaker til bærekraftsrapporteringens tiltakende trend. I dag er det kun virksomhetene som omfattes av regnskapsloven § 3-3 c som er eksplisitt pålagt å redegjøre for sin bærekraftighet. Alle virksomhetene i vårt utvalg faller inn under denne bestemmelsen. En bærekraftsrapport inneholder hovedsakelig ikke-finansiell informasjon. Bærekraftsrapportering gjør det mulig for virksomheten å evaluere hvordan den bidrar til forbedring av økonomiske, miljømessige og sosiale forhold på lokalt, regionalt og globalt nivå (GRI, 2016). En bærekraftsrapport skal være en fullstendig og transparent uttalelse om virksomhetens bidrag til bærekraftig utvikling (Gray, 2010). Med andre ord krever en bærekraftsrapport en detaljert og kompleks analyse av samspillet mellom virksomheten og økologiske systemer, ressurser, habitater og samfunn (Gray & Milne, 2002). KPMG har publisert undersøkelser om bærekraftsrapportering med jevne mellomrom siden 1993. Undersøkelsen har avdekket en sterk vekst i antall land og virksomheter som tar i bruk bærekraftsrapportering. Dette indikerer at bærekraftsrapportering har utviklet seg til å bli en vanlig forretningspraksis de siste tiårene. Det har blitt utviklet flere standarder og ulike rammeverk innen bærekraftsrapportering, der de to mest brukte er GRI og TCFD. Vi har derfor valgt å inkludere disse rapporteringsrammeverkene i undersøkelsen. De vil presenteres i de to

følgende delkapitlene.

3.3.1 GRI

Virksomheter avlegger både positive og negative avtrykk mot målet om bærekraftig utvikling. GRI-standardene har som formål å skape et felles språk mellom virksomheten og interessentene. Standardene dreier seg om virksomhetens praksis med å rapportere offentlig på økonomiske, miljømessige og sosiale innvirkninger, og dermed dens bidrag – positive eller negative – mot målet om bærekraftig utvikling (GRI, 2016). De er utformet for å forbedre den globale sammenlignbarheten og kvaliteten på informasjonen tilknyttet økonomiske, miljømessige og sosiale innvirkninger, og skal gi en balansert og rimelig presentasjon av virksomhetens avtrykk (GRI, 2016). GRI-standarder er strukturert som et sett med sammenhengende standarder. De er primært utviklet for å brukes sammen for å støtte virksomheten med å utarbeide en bærekraftsrapport (GRI, 2016). Standardene er delt inn i fire serier slik figur 3 (under) illustrerer.



Figur 3: Oversikt over GRI-standardene. Kilde: (GRI, 2016).

100-serien inkluderer tre universelle standarder: GRI 101, 102 og 103 slik figur 3 illustrerer. GRI 101 tar for seg rapporteringsprinsippene for å definere rapportinnhold og kvalitet. Den inneholder krav for å utarbeide en bærekraftsrapport i samsvar med GRI-standardene, og beskriver hvordan GRI-standardene kan brukes og refereres til i rapporteringen (GRI, 2016). GRI 102 tar for seg hvordan generelle opplysninger brukes til å rapportere kontekstuell informasjon om virksomhetens praksis for bærekraftsrapportering. Dette inkluderer informasjon om virksomhetens profil, strategi, etikk og integritet, styring, praksis for interessentengasjement og rapporteringsprosessen (GRI, 2016). I henhold til GRI 103 skal ledelsen gjøre rede for hvordan de tilnærmer seg vesentlige forhold vedrørende ekstern påvirkning rundt de tre aspektene økonomi, miljø og sosiale forhold (Ellefsen, 2019). Dette omfatter de temaspesifikke standardene: GRI 200, GRI 300 og GRI 400. Disse standardene inkluderer emnespesifikke standarder. De brukes til å rapportere informasjon om virksomhetens påvirkninger tilknyttet økonomiske, miljømessige og sosiale forhold (GRI, 2016). På bakgrunn av oppgavens formål er det ikke undersøkt hvilke serier de ulike CFO'ene forholder seg til i sin rapportering. Det er kun undersøkt hvorvidt de forholder seg til GRI som en rapporteringsstandard eller ikke.

3.3.2 TCFD

I juni 2017 publiserte arbeidsgruppen for klimarelaterte finansielle opplysninger (TCFD), nedsatt av Financial Stability Board (FSB), sine anbefalinger om finansiell informasjon utformet for å hjelpe virksomheter med å gi bedre informasjon for å støtte deres kapitalallokering (FSB-TCFD, 2017). Arbeidsgruppen utviklet et rammeverk for klimarelatert rapportering. Rammeverket er strukturert rundt fire tematiske områder som representerer kjerneelementer i hvordan virksomheten opererer, illustrert i figur 4 (neste side). TCFD-rammeverket er utarbeidet som et sett med anbefalinger innenfor disse tematiske områdene, og er ikke en rapporteringsstandard i likhet med for eksempel GRI. Anbefalingene støttes av spesifikke opplysninger som virksomheten bør inkludere i økonomiske arkiver eller andre rapporter for å gi beslutningsnyttig informasjon til investorer og andre interessenter (FSB-TCFD, 2017).



Figur 4: De fire tematiske områdene i TCFD-rammeverket. Kilde: (Sverdrup, 2020).

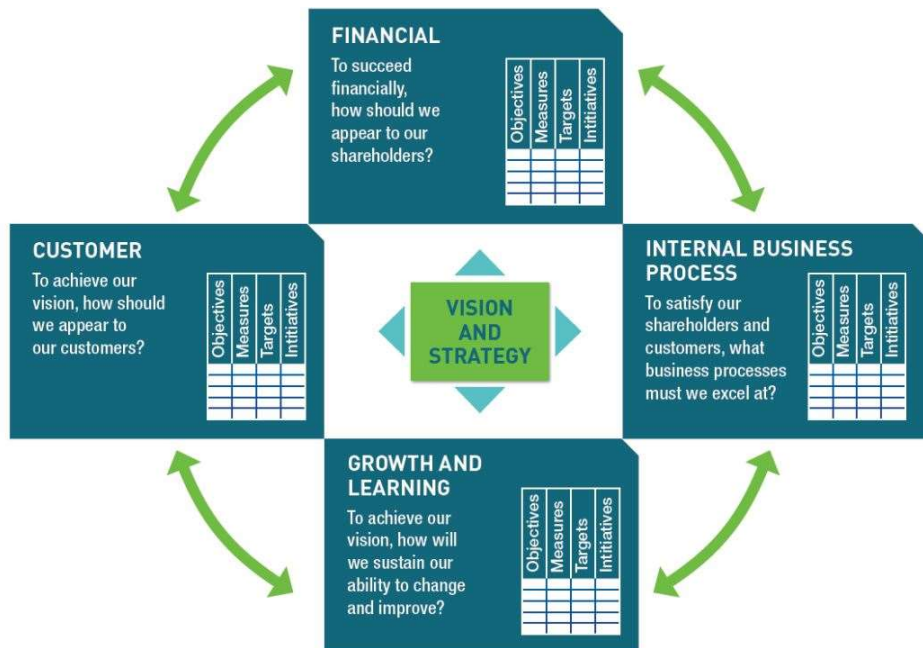
Selskapsstyring dreier seg om hvordan styret og ledelsen overvåker, behandler og vurderer klimarelaterte risikoer (Ellefsen, 2020). Strategi handler om hvordan virksomheten identifiserer risikoer, vurderer klimapåvirkningen og hvordan de beskriver virksomhetens evne til å nå målene (Ellefsen, 2020). Risikostyring dreier seg om hvordan virksomheten identifiserer, vurderer og håndterer klimarelatert risiko (FSB-TCFD, 2021). Mål og metoder tar for seg beregninger og mål som brukes for å vurdere og håndtere relevante klimarelaterte risikoer og muligheter (FSB-TCFD, 2021). Innenfor hvert av disse områdene er det en rekke spesifikke rapporteringsanbefalinger virksomheten bør svare for i sin TCFD-rapport. De er listet i tabell 2 (neste side), men vil ikke bli gjennomgått ytterligere utover det som illustreres i tabell 2.

Selskapsstyring	Strategi	Risikostyring	Mål og metoder
Beskriv virksomhetens styring av klimarelaterte risikoer og muligheter.	Beskriv faktisk og potensiell påvirkning av klimarelaterte risikoer og muligheter på virksomhetens operasjoner, strategi og finansiell planlegging.	Beskriv hvordan virksomheten identifiserer, vurderer og håndterer klimarelaterte risikoer.	Beskriv beregninger og mål som brukes for å vurdere og håndtere relevante klimarelaterte risikoer og muligheter.
a) Styrets innsikt i klimarelaterte risikoer og muligheter.	a) Hvilke klimarelaterte risikoer og muligheter virksomheten har identifisert på kort, mellomlang og lang sikt.	a) Virksomhetens prosess for å identifisere og vurdere klimarelaterte risikoer.	a) Beregninger og mål som brukes av virksomheten for å vurdere klimarelaterte risikoer og muligheter, i tråd med strategi og risikohåndteringsprosesser.
b) Ledelsens rolle i vurderingen og håndteringen av klimarelaterte risikoer og muligheter.	b) Hvilken påvirkning klimarelaterte risikoer og muligheter har på virksomhetens drift, strategi og finansiell planlegging.	b) Virksomhetens prosesser for å håndtere klimarelaterte risikoer.	b) Rapporter på scope 1, scope 2, og, dersom relevant, scope 3 klimagassutslipp, og relaterte risikoer.
	c) Ulike scenarier sin potensielle påvirkning på virksomhetens drift, strategi og finansiell planlegging, inkludert et 2°C-scenarier.	c) Hvordan prosesser for å identifisere, vurdere og håndtere klimarelaterte risikoer er integrert i virksomhetens overordnede risikostyring.	c) Hvilke mål virksomheten bruker for å håndtere klimarelaterte risikoer og muligheter, samt måloppnåelse.

Tabell 2: Rapporteringsanbefalinger. Kilde: (FSB-TCFD, 2021).

3.3.3 Balansert målstyring som et verktøy for bærekraftsrapportering

Balansert målstyring utgjør et rammeverk for å implementere og følge opp virksomhetens strategi (Kaplan & Norton, 1992). Virksomheter har normalt mange finansielle styringsparametere lett tilgjengelig i sine datasystemer, mens det kan være mangel på ikke-finansielle (Hoff et al., 2016). Balansert målstyring bidrar til et balansert forhold mellom finansiell og ikke-finansiell informasjon. Det er derfor et rammeverk som er egnet for å måle hvor godt virksomheter rapporterer på "den triple bunnlinje". De økonomiske, sosiale og miljømessige faktorene kan integreres i rapporteringskravene som ledelsen står overfor ved å bruke balansert målstyring som tilnærming (Butler, Henderson & Raiborn, 2011). Figur 5 (neste side) viser den balanserte målstyringsmodellen slik den har fremstått siden 1996.



Figur 5: Balanced Scorecard. Kilde: (Kaplan & Norton, 1996).

Balansert målstyring-rammeverket ble utviklet på begynnelsen av 1990-tallet som en ytelsesmetode som fokuserer på strategien til virksomheten i fire styringsperspektiver: økonomisk, kunder, interne prosesser og læring og vekst (Scholtz, Calitz & Eastes, 2012), slik som illustrert i figur 5. I hvert perspektiv velges viktige ytelsesindikatorer (KPI-er) som er relatert til virksomhetens strategiske visjon. For hver KPI identifiseres mål og delmål, samt hvilke initiativer som må iverksettes for å nå disse målene. For å følge opp de iverksatte initiativene, måles grad av måloppnåelse innen de identifiserte målene og delmålene (Scholtz, Calitz & Eastes, 2012).

Balansert målstyring kan hjelpe ledere med å overvinne manglene ved tradisjonelle tilnærminger til miljømessige og sosiale faktorer ved å integrere de tre pilarene for bærekraft innen ett og samme styringsverktøy for rapportering på ikke-finansielle indikatorer (Figge et al., 2002). Bærekraftsrapportering gjennom GRI-standarder eller TCFD-rammeverket er forankret, i likhet med det balanserte målstyringsrammeverket, hovedsakelig rundt ikke-finansielle KPI-er. Ved bruk av balansert målstyring kan virksomheten kommunisere et tydelig bilde av forholdet mellom bærekraftig praksis, virksomhetsstrategien og finansielle aspekter, eksempelvis lønnsomhet (Butler et al., 2011). En måte å integrere bærekraftsfaktorer på er å inkludere de

ulike faktorene under de fire perspektivene, der tradisjonelle strategiske aspekter vanligvis vil bli innlemmet (Figge et al., 2002). På denne måten blir de økonomiske, miljømessige og sosiale faktorene kartlagt i de ulike perspektivene.

3.4 Integrert rapportering

Integrert rapportering er et rammeverk utarbeidet av International Integrated Reporting Council (IIRC) for helhetlig rapportering av både finansiell og ikke-finansiell informasjon. IIRC har definert integrert rapportering som:

«En prosess basert på integrert tenking som resulterer i en periodisk integrert rapport fra en virksomhet om verdiskaping og kommunikasjon om verdiskapingen.»

Integrert rapportering-rammeverket har en prinsippbasert tilnærming og har som mål å muliggjøre etablering av et globalt rapporteringssystem (IIRC, 2013). IIRC skiller mellom integrert rapportering, integrert tenking og integrert rapport. Sammen danner de et helhetlig rammeverk. Integrert tenking er definert av IIRC som:

«Virksomhetens aktive vurdering av forholdet mellom de forskjellige operasjonelle og funksjonelle enheter og kapitaler som virksomheten bruker eller påvirker. Integrert tenking fører til integrert beslutningstaking og handlinger som påvirker verdiskaping på kort, mellomlang og lang sikt.»

En integrert rapport er det endelige resultatet av en praksis som begynner med å vedta integrert tenking. (IIRC, 2013) hevder at virksomheter må tenke integrert for å kunne rapportere integrert. IIRC har definert en integrert rapport som:

«Konsis informasjon og kommunikasjon om hvordan organisasjonens strategi, styringsmodeller, finansielle og ikke-finansielle resultater og fremtidsutsikter legger til rette for verdiskaping på kort, mellomlang og lang sikt.»

Innholdet i rapporten skal struktureres slik at det kommuniseres på en balansert måte, med fleksible og oppskriftsbaserte prinsipper som kan brukes av en rekke forskjellige virksomheter på tvers av bransjer (Taticchi & Demartini, 2021). Rammeverket er ment å være fleksibelt slik at det kan rapporteres på bransjespesifikke områder.

3.4.1 To kjernekonsepter i integrert rapportering

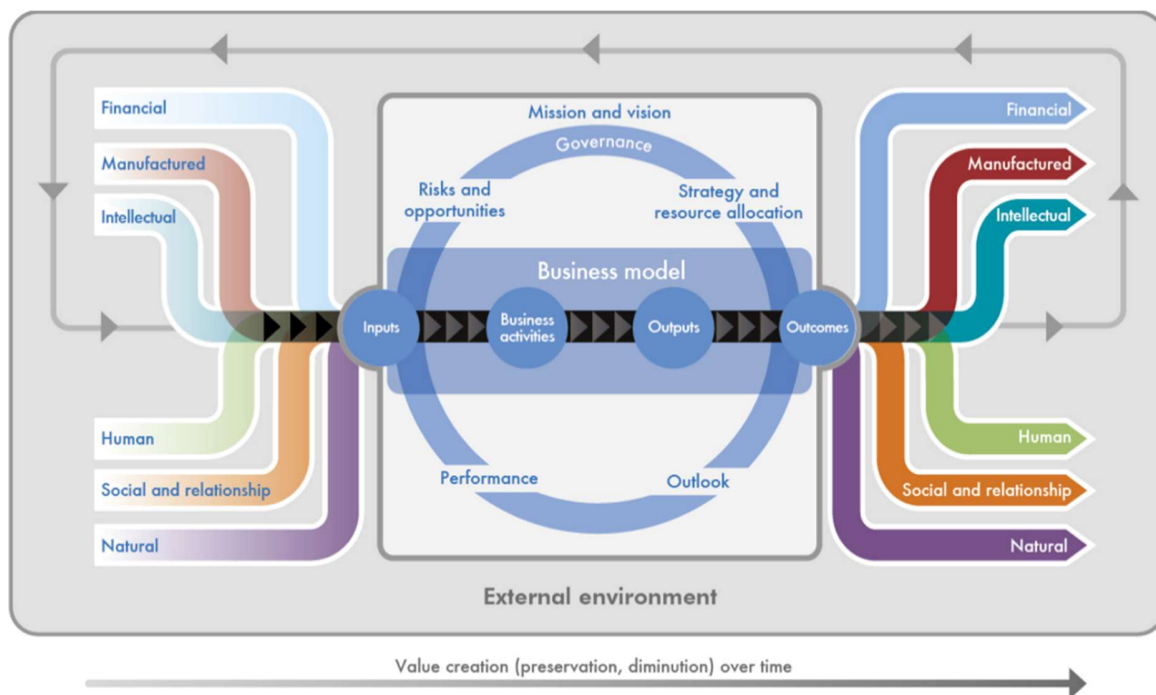
Integrert rapportering bygger på to kjernekonsepter: identifisering av kapitaler, referert til som "six capitals", og hvordan disse samhandler for å skape verdi, referert til som verdiskapingsprosessen. De vil nå presenteres for å danne et fundament for å skape en bedre forståelse av verdiskapingsprosessen.

Six capitals

Det primære formålet med integrert rapportering er å kommunisere overfor investorer og andre interessenter hvordan virksomheten skaper verdi over tid. Det gjøres gjennom en kombinasjon av kvantitativ og kvalitativ informasjon (IIRC, 2013). Dette involverer de seks kapitalene, "six capitals". Alle virksomheter er avhengige av ulike former for kapital for å opprettholde videre drift. Integrert rapportering-rammeverket kategoriserer kapitalene som: finansiell kapital, produksjonskapital, sosial kapital, humankapital, intellektuell kapital og naturkapital. På tvers av disse seks kapitalene bør alle former for kapital som en virksomhet bruker eller påvirker vurderes (IIRC, 2013). Virksomhetens forretningsmodell bygger på input av en rekke kapitaler som blir til output gjennom et sett med aktiviteter. Dette vil nå illustreres gjennom verdiskapingsprosessen.

Verdiskapingsprosessen

En integrert tilnærming krever at virksomheten kommuniserer og presenterer hvordan miljømessige og sosiale spørsmål påvirker deres virksomhet. Videre må virksomheten kommunisere hvilke risikoer og muligheter som eksisterer for å håndtere dette, og ikke minst hvilken økonomisk innvirkning det har på virksomheten på kort og lang sikt. Figur 6 (neste side) viser verdiskapingsprosessen sett i et integrert rapporteringsperspektiv.



Figur 6: Verdiskapingsprosessen. Kilde: (IIRC, 2013).

Figur 6 illustrerer verdiskapingsprosessen og er en visuell fremstilling av hva en integrert rapport bør inneholde (IIRC, 2013). Den inneholder åtte elementer som inkluderes i den integrerte rapporten. Figur 6 illustrerer hvordan input hentes fra de seks kapitalene og blir konvertert til output gjennom et sett med ulike aktiviteter som utføres. I tillegg skal en integrert rapport også kommunisere de grunnleggende forretningsaktivitetene, slik som hvordan virksomheten skiller seg ut i markedet, hvordan behovet for innovasjon styrkes i virksomheten og hvordan forretningsmodellen er utformet for å imøtekomme endringer (IIRC, 2013). "Performance", som illustrert i figur 6, tar for seg hvordan virksomheten har oppnådd sine mål og hvordan dette har påvirket de ulike kapitalene. Viktige interessentrelasjoner skal beskrives, og koblinger mellom tidligere, nåværende og forventet fremtidig ytelse skal redegjøres for (IIRC, 2013). Når det gjelder "Outlook" som illustrert i figur 6, skal man her kommunisere utfordringene og usikkerhetene virksomheten står overfor i fremtiden. Verdiskapingsprosessen gir en presentasjon av det sammenfattede forholdet mellom elementene som er inkludert i prosessen, og kommuniserer finansiell og ikke-finansiell informasjon til interessenter (IIRC, 2013).

4. Metode

I dette kapitlet begrunnes vårt valg av metode for best mulig å kunne besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene. Metode kan defineres som veien mot et mål, og samfunnsvitenskapelig metode handler om hvordan du går frem for å hente inn og analysere informasjon fra virkeligheten, slik at det gir ny innsikt (Johannessen et al., 2016). Formålet med oppgaven er å undersøke om CFO'en er gjenstand for en rolleendring med økt fokus på strategiarbeid, mer spesifikt bærekraft i strategiarbeidet. For at resultatet som fremkommer av analysen skal gjenspeile virkeligheten, er det viktig med et gjennomtenkt metodevalg hvor metode ikke er avgjørende for resultatet. Det er gjort kritiske avveininger underveis for å sikre at dette tilfredsstilles.

Vi vil starte med å presentere studieobjektet før vi videre forklarer hvilken forskningsmetode og hvilket forskningsdesign som benyttes i oppgaven. Deretter redegjøres det for datainnsamlingsprosessen og avgrensninger i dataene. Videre gjennomgås spørreundersøkelsen som danner grunnlag for å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene. Deretter presenteres en statistisk modell som er valgt for å besvare forskningsspørsmålene på en teoretisk tilfredsstillende måte. Videre evalueres datamaterialet som er brukt i oppgaven, før det avslutningsvis blir redegjort for de etiske vurderingene.

4.1 Studieobjekt

4.1.1 Populasjon

Populasjonen er samlingen av alle enhetene en problemstilling gjelder for (Johannessen et al., 2020). Det er i hovedsak blitt hentet data fra Kapital sin liste over de 500 største virksomhetene i Norge i 2019, med unntak av fem virksomheter som faller utenfor denne listen. Disse virksomhetene er inkludert i populasjonen på bakgrunn av bekjenskaper. Da oppgaven ikke er avgrenset til å gjelde virksomheter i en spesifikk bransje eller virksomheter som imøtekommer visse kriterier knyttet til størrelse, ble populasjonen i hovedsak tilfeldig definert. For å komme i kontakt med CFO'er fant vi det naturlig å bruke et offentlig register, herav Kapital sin liste. Den minste virksomheten i populasjonen hadde en omsetning på 459 millioner kroner. Dette er langt

over det regnskapsloven definerer som store virksomheter, jf. regnskapsloven § 1-6. På bakgrunn av dette har vi en populasjon bestående av 505 store norske virksomheter.

4.1.2 Utvalg

Siden det hadde blitt for tidkrevende å komme i kontakt med hele populasjonen, ble vi nødt til å trekke et utvalg. Det finnes noen utvalgsmetoder som gjør det svært sannsynlig å få et representativt utvalg, og som i tillegg gjør det mulig å beregne sannsynligheten for at resultatene fra utvalget befinner seg i nærheten av resultatet i populasjonen. Slike utvalg kalles sannsynlighetsutvalg (Johannessen et al., 2020). Det helt avgjørende prinsippet ved utvelgelse av representative utvalg er tilfeldighet eller randomisering (Johannessen et al., 2020).

Vi var klar over utfordringen knyttet til å få et tilstrekkelig antall respondenter til å delta i spørreundersøkelsen, og ønsket derfor at utvalget skulle være så stort som mulig. Vi gikk systematisk til verks for å innhente kontaktinformasjon til CFO'er via virksomhetens hjemmeside, søkemotorer og plattformer, slik som for eksempel LinkedIn. I noen tilfeller kontaktet vi også andre ledere på C-nivå i håp om å komme i kontakt med virksomhetens CFO gjennom dem.

Da vårt endelige utvalg består av CFO'er det var mulig å komme i kontakt med, kan det hevdes at det er foretatt en bekvemmelighetsutvelgelse. En slik utvelgelse innebærer at man velger ut de enhetene det er lettest å få tak i (Johannessen et al., 2020). Samtidig opplever vi at det er ganske tilfeldig hvilke CFO'er vi faktisk har funnet kontaktinformasjon til, og at det derfor ikke foreligger systematisk skjevhet i henhold til bransje eller størrelse på virksomheten de ulike CFO'ene representerer. Gjennomsnittlig omsetning for alle virksomhetene i populasjonen var i 2019 på 8,2 milliarder kroner. Virksomhetene i bruttoutvalget har en gjennomsnittlig omsetning i underkant av 10 milliarder kroner. Dette tyder på at vi har trukket et rimelig representativt utvalg.

Svarrespons og bortfallsanalyse

Bruttoutvalget består av alle respondentene som er valgt ut til å delta, og nettoutvalget består av alle som faktisk deltar (Johannessen et al., 2020). Undersøkelsens bruttoutvalg består av 142

CFO'er, mens nettoutvalget består av 77 CFO'er. Tabell 3 (under) illustrerer en oversikt over utvalget.

	Personer	Prosent
Bruttoutvalg	142	100
Nettoutvalg	77	54,2
Frafall	65	45,8

Tabell 3: Bruttoutvalg, nettoutvalg og frafall (prosent). Kilde: Data fra innsamlingsprosessen.

Den andelen som svarer, det vil si nettoutvalget i prosent av bruttoutvalget, kalles for svarrespons eller svarprosent (Johannessen et al., 2020). I vår undersøkelse er svarprosenten til de vi oppnådde å få kontaktinfo til, 54,2%. De siste årene har svarresponsen i spørreundersøkelser vært fallende, og det er nå svært sjeldent at utvalgsundersøkelser oppnår høy svarrespons, det vil si 80-90%. Det er mer vanlig at 30-40% av respondentene svarer. Som en tommelfingerregel sier man at mer enn 50% er en bra svarrespons (Johannessen et al., 2020). Det er oppnådd i denne utvalgsundersøkelsen.

4.1.3 Respondentene

Respondentene i nettoutvalget består i all hovedsak av personer med benevnelsen Chief Financial Officer. I noen av virksomhetene hadde personene med ansvaret for økonomi- og finansfunksjonen benevnelsen økonomisjef eller finanssjef. Felles for alle respondentene er at de har det overordnede ansvaret for økonomifunksjonen i virksomheten de representerer.

4.2 Forskningsmetode

Metodevalget er vurdert til best mulig å kunne gi svar på oppgavens problemstilling.

Problemstillingen dreier seg om CFO-rollen, og hvorvidt rollen er gjenstand for endring i dens funksjon i virksomheten på bakgrunn av det utvidede mandatet til CFO'en. På bakgrunn av problemstillingen er det valgt en kvantitativ tilnærming. Vi ønsket å gå bredt ut for å undersøke CFO-rollen og fant det derfor mest hensiktsmessig å bruke en kvantitativ tilnærming i oppgaven. Det primære formålet med oppgaven har vært å se årsakssammenhenger mellom ulike faktorer

opp mot CFO-rollen. Kvantitativ metode var derfor et naturlig valg. Ved et kvantitativt forskningsopplegg kan et større utvalg av populasjonen undersøkes. Dette danner et bedre grunnlag til å besvare problemstillingen. Uteliggere i datasettet får en mindre betydning, og det blir mindre grad av koding og avkoding av støy i forbindelse med budskapet fra avsender. En kvantitativ forskningsmetode er også en god støtte til å unngå tilfeldigheter i analysen ved å kunne oppnå signifikante verdier.

4.3 Forskningsdesign

Valg av forskningsdesign innebærer hvordan man velger å organisere og gjennomføre en undersøkelse, slik at man i størst mulig grad svarer på problemstillingen. Dette omfatter hele prosessen fra idé, utforming av problemstilling, innsamling, analyse og tolkning av data, til det ferdige resultatet foreligger (Johannessen et al., 2020). I den forbindelse har vi valgt å gjennomføre en tverrsnittsundersøkelse, hvor data har blitt innsamlet gjennom et spørreskjema. En tverrsnittsundersøkelse gir et øyeblikksbilde av fenomenet som studeres, i dette tilfellet CFO'er i store norske virksomheter. Ved valg av et slikt forskningsdesign får man informasjon om hvordan fenomener varierer på det aktuelle tidspunktet undersøkelsen er utført.

4.4 Datainnsamling

Helt sentralt i samfunnsforskning er data: noe som er gitt. Når virkeligheten observeres og på en eller annen måte registreres, er virkeligheten blitt data (Johannessen et al., 2020). Data i oppgaven er altså det vi har innhentet gjennom spørreundersøkelsen, og baserer analysen på. Ved innsamling av informasjon skiller man gjerne mellom primærdata og sekundærdata. Primærdata er data man selv samler inn for et spesifikt forskningsprosjekt, og omfatter ny data om et emne som presenteres for første gang (Dalland, 2020). Sekundærdata er eksisterende data fra tidligere studier og prosjekter. I vår oppgave er det gjort en grundig gjennomgang av relevant sekundærdata fra undersøkelser publisert av Deloitte, EY, KPMG, McKinsey & Company og PwC, som knytter seg til oppgavens problemstilling. Dette har hovedsakelig vært bærekrafts- og CFO-undersøkelser. Videre har vi brukt dette som utgangspunkt for å samle inn primærdata som er tilpasset problemstillingen og forskningsspørsmålene. Vi valgte å utforme spørreskjemaet slik

at datainnsamlingen foregikk anonymt.

4.5 Spørreskjema

I oppgaven er det benyttet en kvantitativ tilnærming i form av et prestrukturert spørreskjema. Dette er et spørreskjema med konkrete spørsmål og oppgitte svaralternativer på alle spørsmålene (Johannessen et al., 2020). Da formålet med oppgaven er å kartlegge CFO'ens rolle i bærekraftsarbeidet i virksomheter, fant vi det mest hensiktsmessig med et slikt spørreskjema. Ved en kvantitativ tilnærming gjennom et spørreskjema har vi mulighet til å innhente data fra en relativ stor andel av populasjonen innen en kort tidsramme, i motsetning til en kvalitativ tilnærming der dette ville vært mye mer tidkrevende. Dette gir oss en bred oversikt over CFO-rollen. Å bruke spørsmål med forhåndsoppgitte svaralternativer gjør det også mindre tidkrevende for respondenten å fylle ut skjemaet. Bruk av faste spørsmål og svaralternativer innebærer dessuten en standardisering som gjør det mulig å se på likheter og forskjeller i måten respondentene svarer på. Som en følge av dette vil det være enklere å generalisere resultater fra utvalg til populasjon (Johannessen et al., 2020). På den annen side er ulempen med et prestrukturert spørreskjema at det ikke gir muligheten til å fange opp informasjon utover de oppgitte spørsmålene og svaralternativene. Prekodete svar kan også oppleves som en "tvangstrøye" ved at respondentene kanskje motstridende må tilpasse sine svar til de oppgitte svaralternativene (Johannessen et al., 2020).

Vi valgte å gjøre respondentene anonyme i håp om å få data som i større grad gjenspeiler virkeligheten. Videre la vi stor vekt på ikke å lage spørreskjemaet for omfattende slik at respondentene ikke mistet interessen underveis og avbrøt spørreundersøkelsen. Dette er enda et argument for hvorfor et prestrukturert spørreskjema ble valgt. I innledningen til spørreundersøkelsen presiserte vi at det ville ta anslagsvis 7-9 minutter å gjennomføre den, og at svarene er anonyme. Vi tror dette kan ha bidratt til at det ikke var noen påbegynte svar som ikke ble levert.

4.5.1 Utarbeidelse av spørsmål til spørreskjemaet

Ved utforming av et prekodet spørreskjema, til forskjell fra kvalitative intervjuer for eksempel,

må vi på forhånd vite hva vi skal spørre om og hvilke svar som er aktuelle. I begynnelsen av forskningsprosessen hadde vi begrenset kunnskap om oppgavens tema. Vi brukte eksisterende spørreskjemaer fra ulike undersøkelser som inspirasjon til å utarbeide egne spørsmål med tilknytning til problemstillingen og forskningsspørsmålene (se for eksempel Deloitte sin årlige CFO-undersøkelse). I mange tilfeller er det gjort omfattende utprøving av skjemaer ved at de er blitt utsatt for validitets- og reliabilitetstester (Johannessen et al., 2020). Vi fant det derfor hensiktsmessig å hente inspirasjon fra spørsmål som har blitt brukt i tidligere undersøkelser.

Vi startet med å utforme et spørreskjema med 30 spørsmål. Etter flere grundige gjennomganger ble det luket ut spørsmål vi mente ikke ville gi oss noe inn mot besvarelsen av problemstillingen, og satt til slutt igjen med 20 spørsmål. Spørsmål som vanligvis stilles kan deles inn i tre kategorier: 1) Hva folk vet, altså kunnskaper, 2) hva folk gjør, altså handlinger og 3) hva folk mener, altså holdninger. Det er i tillegg også vanlig å stille bakgrunnsspørsmål om blant annet kjønn, alder, utdanning og bosted (Johannessen et al., 2020). Vi har inkludert spørsmål som faller inn under alle tre kategoriene, samt bakgrunnsspørsmål om respondentens kjønn og alder. I neste delkapittel presenteres en oversikt over hvordan spørreskjemaet er strukturert og hvordan det er utformet.

4.5.2 Struktur og utforming av spørreskjemaet

I utarbeidelsen av spørreskjemaet har vi brukt Nettskjema, et verktøy for datainnsamling på nett. Tjenesten er utviklet og driftet av UiO og er tilgjengelig gjennom nettleseren. Det er en svært brukervennlig tjeneste. Dette gjorde det enkelt å sende ut spørreskjemaet til et stort antall respondenter og analysere dataene i ettertid. Før spørreundersøkelsen ble sendt ut til CFO'ene i bruttoutvalget, ble det gjennomført kvalitetstester og estimering av tidsforbruk. Selve spørreskjemaet er delt inn i to deler:

- 1) Bakgrunnsinformasjon for å kartlegge data
- 2) CFO-rollen og bærekraft

I majoriteten av spørsmålene ble det benyttet en Likert-skala hvor respondenten fikk mulighet til å nyansere svaret sitt. Vi valgte konsekvent en skala bestående av fem svaralternativer for å

fange opp variasjonen i svarene. Skalaer med oddetall gir mulighet for å svare på en nøytral midtkategori (Johannessen et al., 2020). Forskning viser også at skalaer med oddetall, med fem eller syv trinn, gir best datakvalitet, med konsistente svar og høy reliabilitet og validitet (se blant annet Sturgis, Roberts & Smith, 2014). For de spørsmålene der en Likert-skala ikke ble benyttet var svaralternativene på nominalnivå. Det vil si at svaralternativene er gjensidig utelukkende, og kan ikke rangeres på en logisk måte (Johannessen et al., 2020). Her var svaralternativene henholdsvis kvinne/mann for spørsmålet om kjønn, og ja/nei for spørsmålet om hvorvidt virksomheten er børsnotert eller ikke. For de fem siste spørsmålene i spørreskjemaet ble det valgt å inkludere et nøytralt svaralternativ i form av "hverken enig eller uenig" og "ikke sikker". Dette er spørsmål om respondentene sine meninger. Vi fant det derfor hensiktsmessig å inkludere disse svaralternativene for å unngå en mulig feilkilde i datasettet, hvor respondentene blir tvunget til å velge et svaralternativ, selv om det ikke passer (Johannessen et al., 2020). Se vedlegg 1 for en fullstendig oversikt over svaralternativene til de ulike spørsmålene.

4.5.3 Fremgangsmåte for datainnsamlingen

Da spørreskjemaet var ferdigstilt ble det sendt ut en cover mail til alle CFO'ene i bruttoutvalget. Der presenterte vi oss, og hva formålet med spørreundersøkelsen var. I cover mailen ble det også lagt ved en lenke som tok respondenten direkte til spørreundersøkelsen. Dette førte til 54 svar. Da spørreskjemaet hadde vært åpent i to uker sendte vi ut en påminnelse. Dette resulterte i ytterligere 23 svar. Spørreskjemaet kunne besvares i perioden 5. februar til 23. mars. Det endelige antallet respondenter endte på 77, som gir en svarprosent på 54,2%.

4.6 Logistisk regresjonsmodell

Vi benytter regresjonsanalyse for å kunne finne kausaliteter mellom de ulike variablene som er representert ved spørsmålene i spørreskjemaet. Det gir en dypere innsikt i hvordan CFO'ene har svart på de ulike spørsmålene, enn å kun analysere dataene med deskriptiv statistikk. Vi benytter en Likert-skala i majoriteten av spørsmålene, og vi har et lite utvalg sett i et statistisk perspektiv. På bakgrunn av dette anvendes en binomisk logistisk regresjonsmodell til å analysere dataene. En logistisk regresjonsmodell benyttes for å estimere hvilken effekt et sett med uavhengige variabler har på sannsynligheten for at et gitt utfall inntreffer gitt ved en binær responsvariabel

(avhengig variabel). Modellen ble valgt for å kunne slå sammen svaralternativer fra Likert-skalaen i to grupperinger ved bruk av dummyvariabler, og på denne måten oppnå mer robuste svar. Denne modellen ble valgt fremfor en lineær sannsynlighetsmodell (LPM). En lineær sannsynlighetsmodell er enklere å estimere og bruke, men den har dog visse svakheter. De to viktigste svakhetene i LPM er at de tilpassede sannsynlighetene kan være mindre enn 0 eller større enn 1, og den partielle effekten av en forklaringsvariabel (uavhengig variabel) er konstant og vises på nivåform (Wooldridge, 2019). Disse begrensningene i LPM kan håndteres ved å bruke en logistisk regresjonsmodell som er mer sofistikert og teoretisk tilfredsstillende (Kyrre Rickertsen, 2021). I samråd med professor Kyrre Rickertsen ved Handelshøyskolen NMBU kom vi frem til at dette var et fornuftig modellvalg.

4.6.1 Modellen på generell form

I en logistisk regresjonsmodell ligger interessen først og fremst i "respons sannsynligheten" (sannsynligheten for at den avhengige variabelen y inntreffer). Denne kan uttrykkes som følger:

$$\text{Ligning 1} \quad P(y = 1|x) = P(y = 1|x_1, x_2, \dots, x_k)$$

Hvor P er sannsynligheten for at utfall y inntreffer og x betegner alle de uavhengige variablene i modellen. I den logistiske regresjonsmodellen antar vi at vi kan modellere P som en funksjon av de uavhengige variablene x_1, x_2, \dots, x_k på følgende vis:

$$\text{Ligning 2} \quad P = \frac{e^{\beta_0 + \beta_1 x_1 + \dots + \beta_k x_k}}{1 + e^{\beta_0 + \beta_1 x_1 + \dots + \beta_k x_k}}$$

I ligning 2 vil P nå alltid ligge mellom 0 og 1, slik vi ønsker. Ved å flytte om på ligning 2 kan den også uttrykkes som:

$$\text{Ligning 3} \quad \ln\left(\frac{P}{1-P}\right) = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \dots + \beta_k x_k$$

Hvor ln-funksjonen betegner den naturlige logaritmfunksjonen med grunntall e . Størrelsen

$\left(\frac{P}{1-P}\right)$ kalles for odds, og funksjonen $\ln\left(\frac{P}{1-P}\right)$ er den logistiske funksjonen (Thoresen, 2017). I *ligning 3* er høyresiden av regresjonsligningen lineær i likhet med en OLS regresjonsmodell. Det er imidlertid en klar forskjell mellom den logistiske regresjonsligningen og OLS regresjonsligningen. Regresjonskoeffisientene gir ikke direkte sammenheng mellom de uavhengige variablene og responsen (avhengig variabel), siden venstresiden i ligningen ikke er vår responsvariabel y , men $\ln\left(\frac{P}{1-P}\right)$ (Thoresen, 2017). Dermed må det gjøres en transformasjon av regresjonskoeffisientene for å få noe som er tolkbart. Ved å bruke eksponentialfunksjonen på begge sider av likhetstegnet får vi:

$$\text{Ligning 4} \quad \frac{P}{1-P} = e^{\beta_0 + \beta_1 x_1 + \dots + \beta_k x_k}$$

Hvor $\frac{P}{1-P}$ er oddsen for responsen vår. For $x = 1$ blir oddsen $e^{\beta_0 + \beta_1 x_1 + \dots + \beta_k x_k}$, mens for $x = 0$ blir oddsen e^{β_0} . Forholdet mellom disse to størrelsene er det som kalles odds ratio (OR), som er et mye brukt effektmål (Thoresen, 2017). Det norske uttrykket for odds ratio er oddsforhold, men videre i vår analyse vil vi konsekvent bruke termen odds ratio. Vi sitter igjen med $e^{\beta_1 x_1 + \dots + \beta_k x_k}$, siden:

$$\text{Ligning 5} \quad \frac{e^{\beta_0 + \beta_1 x_1 + \dots + \beta_k x_k}}{e^{\beta_0}} = e^{\beta_1 x_1 + \dots + \beta_k x_k}$$

I logistisk regresjon er det naturlige effektmålet ikke regresjonskoeffisienten β , men e^β fordi dette gir oss odds ratio, som er mer hensiktsmessig å bruke til å tolke sammenhenger i dataene (Thoresen, 2017).

4.6.2 Odds og odds ratio

Logistiske regresjonsmodeller forsøker å modellere oddsen for en hendelses forekomst, og å estimere effekten av uavhengige variabler på disse oddsene (UiO, 2019). Oddsen for en hendelse er en kvotient som sammenligner sannsynligheten for at en hendelse inntreffer (referert til som "suksess") med sannsynligheten for at den ikke inntreffer (referert til som "ikke suksess") (UiO,

2019). Når sannsynligheten for "suksess" er større enn sannsynligheten for "ikke suksess", er oddsen større enn 1, og hvis sannsynligheten for "suksess" er mindre enn sannsynligheten for "ikke suksess", er oddsen mindre enn 1. Er begge utfallene like sannsynlige er oddsen 1. I en logistisk regresjonsmodell er vi ute etter å modellere oddsen eller sannsynligheten for responsen.

For å undersøke effekten på oddsen til en uavhengig variabel, for eksempel kjønn eller alder, brukes odds ratio (heretter OR). OR sammenligner forskjellige verdier av de uavhengige variablene. Effektmålet kan ikke understige 0, men har ingen øvre grense. Det vil si at OR kan variere fra 0 til uendelig (O'Connell, 2005). En OR på 1 indikerer at den uavhengige variabelen ikke har noen innvirkning på oddsen for "suksess" eller "ikke suksess" på den avhengige variabelen. Hvis OR er større enn 1 er oddsen for at "suksess" inntreffer større enn oddsen for at "ikke suksess" inntreffer. Dersom OR er mindre enn 1 er oddsen for at "ikke suksess" inntreffer større enn oddsen for at "suksess" inntreffer (O'Connell, 2005). Når OR er mellom 0 og 1, og mellom 1 og 2, tolkes effektmålet i prosent. Fra 2 og oppover tolkes OR som odds (Sengupta, 2018). Dette reflekteres i vår analyse.

4.6.3 Klassifisering av dummyvariabler

I modellen tilknyttet hvert forskningsspørsmål er alle de uavhengige og avhengige variablene kodet som dummyvariabler, med unntak av én variabel. I logistisk regresjon er en av forutsetningene at den avhengige variabelen må være en dikotom variabel, altså en variabel med to utfall. Vi måtte derfor kode om den avhengige variabelen tilknyttet hvert forskningsspørsmål til en dummyvariabel for at denne forutsetningen ble oppfylt. Videre fant vi det mest hensiktsmessig og også kode om de uavhengige variablene til dummyvariabler, da vi hadde såpass få respondenter sett i et statistisk perspektiv som nevnt tidligere. Dette er gjort for å tydeligere kunne identifisere sammenhenger i datamaterialet.

4.7 Svakheter ved valg av metode

Vi har valgt et kvantitativt forskningsopplegg. Dette gir oss muligheten til å undersøke en stor andel av populasjonen, og dermed gi oss en bred oversikt over CFO-rollen i store virksomheter i Norge. Derimot er det også svakheter tilknyttet det å ha en kvantitativ tilnærming til å besvare

problemstillingen. Gjennom vårt forskningsopplegg har vi ikke hatt muligheten til å gå i dybden på hvordan de ulike CFO'ene arbeider med bærekraft i sine respektive virksomheter. Skulle vi derimot samlet inn slik data, hadde det vært mer hensiktsmessig å velge en kvalitativ tilnærming i oppgaven. Resultatet ville da vært dypere innsikt i CFO-rollen, og vi ville kunnet få informasjon utover rigide spørsmål stilt gjennom et spørreskjema. Etter en nøye vurdering av metodevalg fant vi det imidlertid mest hensiktsmessig å bruke en kvantitativ tilnærming i vårt forskningsopplegg.

4.8 Evaluering av datamaterialet

4.8.1 Reliabilitet

Et grunnleggende spørsmål i all forskning er datas pålitelighet. Dette betegnes som reliabilitet, som betyr "pålitelighet" (Johannessen et al., 2020). Det dreier seg altså om kvaliteten i dataene og resultatene som fremkommer av dem. I spørreundersøkelser er det begrenset kommunikasjon mellom forsker og respondent. Det er da vanskelig å kontrollere for om respondenten mistolker spørsmålene. Dette kan være en mulig feilkilde i vårt datagrunnlag. For å øke reliabiliteten i våre data har vi utformet spørsmålene så presist som mulig. Dette for å unngå misforståelser og derav feilkilder i dataene. Gjennom en pilottest av spørreundersøkelsen med veileder fikk vi muligheten til å justere de spørsmålene som fremstod som uklare.

4.8.2 Validitet

Høy reliabilitet gir ikke nødvendigvis et riktig bilde av fenomenet man ønsker å studere.

Begrepet validitet betyr gyldighet, og angir datamaterialets gyldighet i henhold til problemstillingen som skal belyses. Det er ønskelig med høy validitet. Det skilles mellom forskjellige former for validitet, og i tverrsnittsundersøkelser må man spesielt kontrollere for at kravene til begrepsvaliditet, statistisk validitet og ytre validitet er oppfylt (Johannessen et al., 2020).

Begrepsvaliditet

Begrepsvaliditet dreier seg om relasjonen mellom det generelle fenomenet som skal undersøkes og de konkrete dataene (Johannessen et al., 2020). For å sikre høy begrepsvaliditet i

spørreskjemaet, var vi konsekvente i måten vi stilte spørsmålene, slik at det kun var ett fenomen vi undersøkte i hvert spørsmål.

Statistisk validitet

Statistisk validitet handler om hvorvidt man kan generalisere fra utvalg til populasjon, altså om utvalget er representativt for populasjonen (Johannessen et al., 2020). Som illustrert i tabell 3 i delkapittel 4.1.2 er det et frafall på 45,8% fra bruttoutvalget til nettoutvalget. Gjennom en utgående påminnelse forsøkte vi å redusere frafallet, men vi erkjenner at 45,8% fortsatt er et høyt frafall. Dette var som forventet, men det kan være en trussel mot den statistiske validiteten.

Ytre validitet

Ytre validitet dreier seg om i hvilken grad resultater fra en undersøkelse kan overføres i rom og tid (Johannessen et al., 2020). Da undersøkelsen er gjennomført i et relativt kort tidsrom, kan vi ikke si noe om i hvilken grad resultatene varierer over tid. En tverrsnittsundersøkelse gir kun et øyeblikksbilde av det fenomenet som studeres (Johannessen et al., 2020). Det er inkludert både børsnoterte og ikke-børsnoterte virksomheter som representerer et stort antall bransjer, men felles for alle virksomhetene er at de defineres som store. Dette har betydning for overførbarheten til funnene. Bærekraft er noe alle virksomheter i alle land må forholde seg til og CFO-rollen går på tvers av landegrenser. Vi mener derfor at våre funn kan ha overføringsverdi til store virksomheter i andre land.

4.9 Etiske vurderinger

I ethvert forskningsprosjekt må man underordne seg etiske prinsipper og juridiske retningslinjer. Som studenter ved Handelshøyskolen NMBU er denne undersøkelsen underlagt retningslinjene til norsk senter for forskningsdata (NSD). I henhold til disse retningslinjene er undersøkelsen ikke meldepliktig. For undersøkelser som bruker Nettskjema fra UiO til innsamling av data og har gjort tilstrekkelige tiltak for anonymisering, skal det ikke være mulig å spore hvem som har svart hva (UiO, 2021). Forutsetningen er at man forsikrer seg om at selve spørreskjemaet ikke inneholder spørsmål som kan identifisere en enkeltperson. For anonyme spørreskjemaundersøkelser, herunder vår undersøkelse, er det p.t. ikke meldepliktig til NSD (UiO,

2021).

5. Resultater

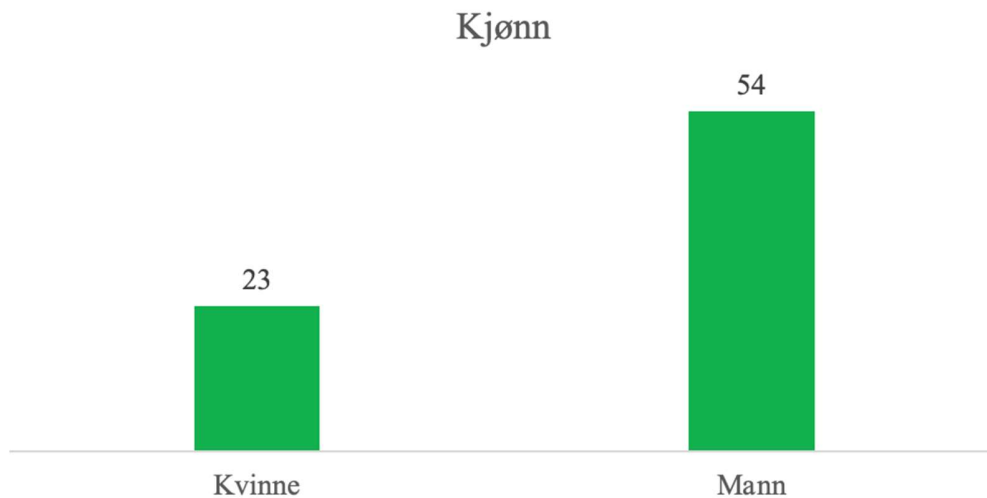
I dette kapitlet presenteres resultater fra analysen av spørreundersøkelsen. Spørreundersøkelsen brukes til å besvare forskningsspørsmålene:

- 1) Er finans- og økonomiledelsen involvert i utarbeidelsen av bærekraftige strategier i dag?*
- 2) Forholder virksomheter seg til ESG ved investeringsbeslutninger og i den løpende driften?*
- 3) Vil CFO bli til CVO?*

Som redegjort for i foregående kapittel, anvender vi en logistisk multippel regresjonsmodell spesifisert til hvert av forskningsspørsmålene. Vi starter med å presentere deskriptiv statistikk fra dataene i spørreundersøkelsen, hvor også generell informasjon om respondentene blir presentert. Deretter tolkes funnene som er gjort tilknyttet hvert forskningsspørsmål. Vedlegg 1 viser spørreskjemaet.

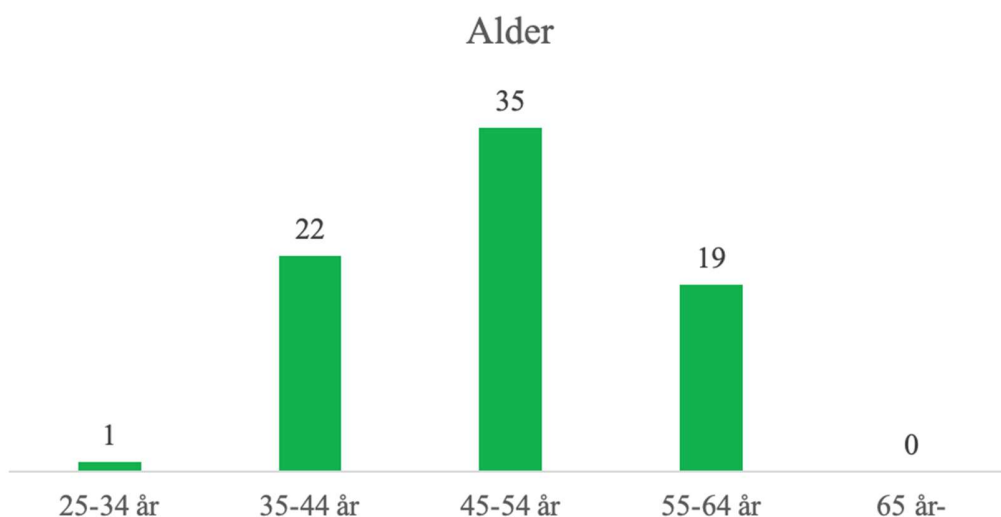
5.1 Deskriptiv statistikk

Av 142 henvendelser gjennomførte til sammen 77 CFO'er hele spørreundersøkelsen. Blant virksomhetene som er inkludert i utvalget er det stor variasjon i lokasjon og bransje. Eksempler på bransjer som er representert er bygg og anlegg, detaljhandel, energi, finans, industri og olje og gass. På neste side presenteres en oversikt over bakgrunnsinformasjonen til respondentene.



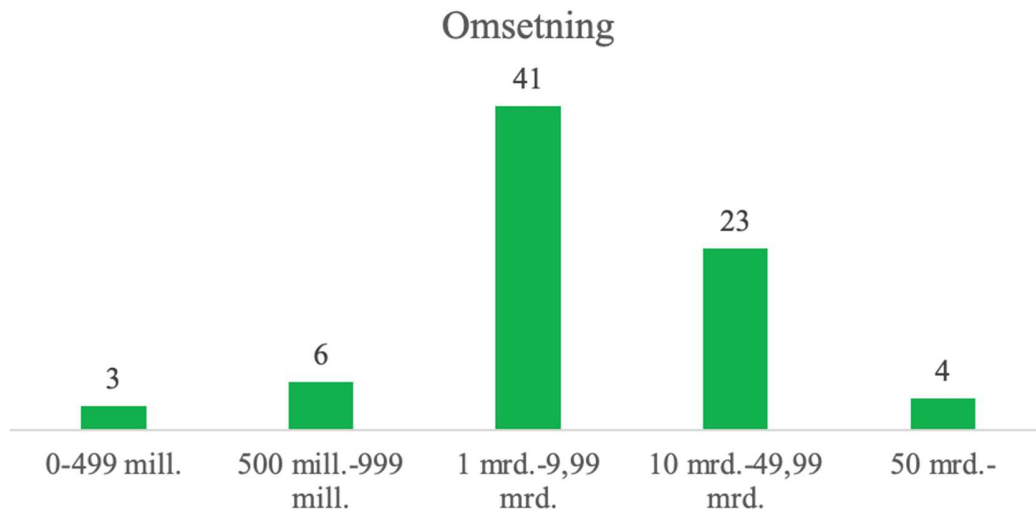
Figur 7: Kjønnfordeling. Kilde: Data fra spørreundersøkelsen.

Utvalget har en relativt skjev fordeling mellom kvinner og menn slik figur 7 (over) illustrerer. Det består av 23 kvinner og 54 menn. Av de til sammen 142 CFO'ene vi henvendte oss til, var 42 av dem kvinner og 100 av dem menn. Svarprosenten for kvinner og menn er omtrent den samme, henholdsvis 55% for kvinner og 54% for menn. Vi har uansett ikke holdepunkter for å kunne hevde at forholdet til bærekraft er kjønnsbestemt.



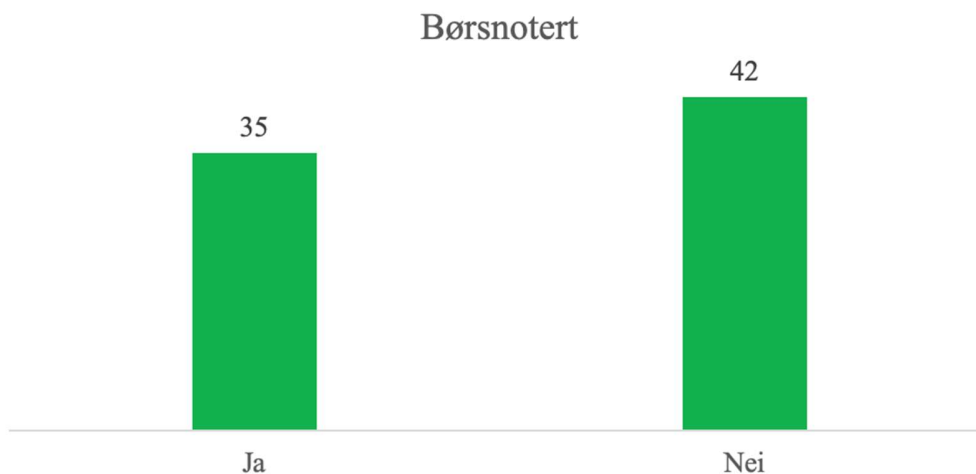
Figur 8: Aldersfordeling. Kilde: Data fra spørreundersøkelsen.

Figur 8 (forrige side) illustrerer en relativt normalfordelt aldersfordeling i utvalget. CFO'er i alderen 35-54 år utgjør majoriteten av respondentene. Det er kun én CFO i alderen 25-34 år og ingen over 65 år.



Figur 9: Omsetning. Kilde: Data fra spørreundersøkelsen.

Majoriteten av virksomhetene har en årlig omsetning på mellom 1 milliard og 9,99 milliarder kroner, som vist i figur 9 (over). Det er over nivået som defineres som små og mellomstore bedrifter (SMB). Dette er virksomheter som sysselsetter færre enn 250 ansatte og har en årsomsetning som ikke overstiger 50 millioner euro og/eller en samlet årsbalanse som ikke overstiger 43 millioner euro (Regjeringen, 2019). Utvalget består av 68 virksomheter med årlig omsetning på 1 milliard kroner eller mer. Vi får derfor ikke fanget opp status quo på bærekraftsarbeid like tydelig i de mindre virksomhetene. Dette er en naturlig konsekvens av at Kapital sin liste over de 500 største virksomhetene i Norge i 2019 ble benyttet til å samle inn data.



Figur 10: Børsnotering. Kilde: Data fra spørreundersøkelsen.

Forholdet mellom børsnoterte og ikke-børsnoterte virksomheter er relativt jevnt fordelt slik figur 10 (over) illustrerer. Utvalget består av 35 børsnoterte og 42 ikke-børsnoterte virksomheter. Dette gir oss et godt sammenligningsgrunnlag mellom de to gruppene, og mer robuste verdier i analysen av dataene. Den jevne fordelingen skyldes i hovedsak at mange av de største virksomhetene i Norge ikke er på børs, eksempelvis Reitangruppen, Posten og Norsk Tipping.

Oversikt over dataene

Før resultater tilknyttet hvert forskningsspørsmål blir presentert, illustreres en oversikt over dataene gjennom deskriptiv statistikk. Variablene representerer de ulike spørsmålene i spørreskjemaet i kronologisk rekkefølge. Majoriteten av spørsmålene består av fem svaralternativer, kodet 1-5. Variablene "Kjønn" og "Børsnotering" består kun av to svaralternativer, kodet 1 og 2. Tabell 4 (neste side) illustrerer variablenes gjennomsnitt, standardavvik, minimumsverdi og maksimumsverdi.

Variabel	Gjennomsnitt	Standardavvik	Minimumsverdi	Maksimumsverdi
Kjønn	1,7	0,5	1	2
Alder	2,9	0,8	1	4
Omsetning	3,2	0,8	1	5
Børsnotering	1,5	0,5	1	2
Strategiarbeid	3,8	0,9	1	5
CFOinvolvering	3,7	1,0	1	5
CFOendring	3,5	0,7	2	5
ESG	3,5	1,3	1	5
TCFD	2,5	1,2	1	5
GRI	3,0	1,3	1	5
Lønnsomhet1	2,9	1,0	1	5
Lønnsomhet2	3,5	1,1	1	5
Bærekraftsrapportering	3,4	0,9	1	5
Covenants	3,4	1,1	1	5
Datahåndtering	3,1	0,8	1	5
ESGscore	3,9	1,1	1	5
Konkurransefortrinn	4,1	1,0	1	5
Bærekraftsscore	3,8	1,1	1	5
CVO	2,5	1,0	1	5
CFOCVO	3,2	0,9	1	5

Tabell 4: Deskriptiv statistikk. Kilde: Data fra spørreundersøkelsen.

Vi ser fra tabell 4 at respondentene har benyttet hele skalaen når de har svart på spørreundersøkelsen, med unntak av spørsmålene representert ved variablene "Alder" og "CFOendring". Der er minimumsverdien 1 og maksimumsverdien 4 for variabelen "Alder", mens for variabelen "CFOendring" er minimumsverdien 2 og maksimumsverdien 5. Trekker vi ut spørsmålene representert ved variablene "Kjønn" og "Børsnotering", som kun består av to svaralternativer, er det gjennomsnittlige svaret til respondentene 3,3. Det betyr at svarene tenderer rundt midten av skalaen.

5.2 Resultater fra analysen

Resultatene tilknyttet hvert forskningsspørsmål vil nå presenteres i kronologisk rekkefølge der vi starter med å ta for oss forskningsspørsmål 1 og avslutter med forskningsspørsmål 3. I regresjonsmodellen som anvendes for hvert forskningsspørsmål, representerer både den

avhengige variabelen og de uavhengige variablene spørsmål som er hentet ut fra spørreskjemaet. Den avhengige variabelen representerer forskningsspørsmålet, og de uavhengige variablene er utvalgte spørsmål fra spørreskjemaet. Variablene er spesifisert til hvert enkelt forskningsspørsmål for å kunne besvare de på en best mulig måte. Se vedlegg 2 for en fullstendig oversikt over hvilke spørsmål fra spørreskjemaet variablene representerer. I analysen vil variabelnavnene konsekvent brukes slik de er oppgitt i modellen. Variablene er inkludert basert på funn fra tidligere forskning og undersøkelser utført av store internasjonale konsulentvirksomheter (se for eksempel Deloitte CFO Survey Spring 2020 Denmark). Noen av variablene er også inkludert basert på våre antagelser om hvilke faktorer som har påvirkningskraft på forskningsspørsmålene.

5.2.1 Forskningsspørsmål 1

For forskningsspørsmål 1, "*Er finans- og økonomiledelsen involvert i utarbeidelsen av bærekraftige strategier i dag?*", er følgende logistiske regresjonsmodell spesifisert:

$$\begin{aligned} P(dCFOinvolvering = 1|x) \\ = \beta_0 + \beta_1(dOmsetning) + \beta_2(dBørsnotering) + \beta_3(dStrategiarbeid) \\ + \beta_4(dLønnsomhet2) \end{aligned}$$

For ordens skyld har vi valgt å kalle denne modellen for regresjonsmodell 1 og de to neste modellene tilhørende forskningsspørsmål 2 og 3 for henholdsvis regresjonsmodell 2 og 3. I modell 1 tester vi for effekten av de uavhengige variablene *dOmsetning*, *dBørsnotering*, *dStrategiarbeid* og *dLønnsomhet2* på den avhengige variabelen *dCFOinvolvering*, som representerer forskningsspørsmål 1. Tabell 5 (neste side) viser resultatene fra modell 1.

Variabel	Odds ratio	P-verdi
dOmsetning	28,973 (38,152)	0,011
dBørsnotering	3,994 (4,508)	0,220
dStrategiarbeid	16,877 (20,845)	0,022
dLønnsomhet2	9,881 (13,574)	0,095

Tabell 5: Resultater fra regresjonsmodell 1. Kilde: Data fra spørreundersøkelsen.

Tabell 5 illustrerer at variablene har varierende påvirkningskraft på finans- og økonomiledelsen sin involvering i utarbeidelsen av bærekraftige strategier i dag. Tallene i parentes representerer standardavviket til de ulike variablene som er inkludert i modellen. Fra tabell 5 ser vi at variablene *dOmsetning* og *dStrategiarbeid* er statistisk signifikante på 5% signifikansnivå. De har p-verdier på henholdsvis 0,011 og 0,022, som er godt under signifikansnivået på 0,05. Det betyr at vi med 95% sikkerhet for vårt utvalg kan si at virksomhetens størrelse målt i omsetning, og hvorvidt bærekraft er en integrert del av strategiarbeidet i virksomheten, har en klar sammenheng med finans- og økonomiledelsen sin involvering i utarbeidelsen av bærekraftige strategier. For variabelen *dOmsetning*, som representerer virksomhetens omsetning, har vi en odds ratio på tilnærmet lik 29. Dette betyr at oddsen for at finans- og økonomiledelsen er involvert i utarbeidelsen av bærekraftige strategier, er 29 ganger så høy for virksomheter med omsetning over 1 milliard kroner, sammenlignet med virksomheter med omsetning under 1 milliard kroner. Tilsvarende har vi en odds ratio på tilnærmet lik 17 for variabelen *dStrategiarbeid*. Det vil si at oddsen for at finans- og økonomiledelsen er involvert i utarbeidelsen av bærekraftige strategier er 17 ganger så høy for virksomheter der bærekraft er en integrert del av strategiarbeidet, enn for virksomheter der det ikke er det. Disse to funnene tyder på at finans- og økonomiledelsen i større grad er involvert i utarbeidelsen av bærekraftige strategier når omsetningen til virksomheten øker. Videre viser våre funn at i virksomheter der bærekraft er en integrert del av strategiarbeidet, er finans- og økonomiledelsen som regel involvert. Fra tabell 5 ser vi at variablene *dBørsnotering* og *dLønnsomhet2* har en mye lavere odds ratio, henholdsvis tilnærmet lik 4 og 10. Det impliserer

at oddsen for at finans- og økonomiledelsen er involvert i utarbeidelsen av bærekraftige strategier er 4 ganger så høy for børsnoterte virksomheter enn ikke-børsnoterte virksomheter, representert ved variabelen *dBørsnotering*. Oddsen for at finans- og økonomiledelsen er involvert i utarbeidelsen av bærekraftige strategier er 10 ganger så høy for virksomheter med eiere som er villige til å gi avkall på kortsiktig lønnsomhet til fordel for langsiktig verdiskaping, enn for virksomheter med eiere som ikke er det. Disse variablene har p-verdier høyere enn 0,05 og er ikke statistisk signifikante på 5% signifikansnivå slik tabell 5 illustrerer. Det tyder på at de har en viss effekt på hvorvidt finans- og økonomiledelsen er involvert i utarbeidelsen av bærekraftige strategier i virksomheten, men at vi ikke kan si dette med sikkerhet da variablene ikke er statistisk signifikante. Funnene som er gjort kan være tilfeldigheter, og den påståtte odds ratioen kan ikke sies å være gjeldende for de uavhengige variablene i modellen.

Modell 1 har en pseudo R^2 på 0,40 (se vedlegg 4). Det er ikke et mål som forklarer variasjonen til den avhengige variabelen med hensyn til de uavhengige variablene slik som i OLS. Ifølge (McFadden, 1974) er det kun et mål som sier noe om hvorvidt modellen har en tilfredsstillende "goodness of fit" eller ikke, altså hvor robust modellen er. En tilfredsstillende pseudo R^2 ligger mellom 0,2 og 0,4 (McFadden, 1974). Dette kriteriet er tilfredsstillt i modell 1. Ifølge (McFadden, 1974) bør dette effektmålet tolkes med forsiktighet. Det er et effektmål som ikke er relevant utover å sammenligne internt i samme modell. Av den grunn vil vi ikke drøfte effektmålet utover dette. Modellen har en log likelihood verdi, også kalt maximum likelihood (ML), på -14. Dette er også et mål på modellens "goodness of fit", der en høyere verdi indikerer en mer robust modell. En log likelihood verdi kan aldri overstige 0, og -14 er ifølge (McFadden, 1974) en tilfredsstillende "goodness of fit".

5.2.2 Forskningsspørsmål 2

For forskningsspørsmål 2, "*Forholder virksomheter seg til ESG ved investeringsbeslutninger og i den løpende driften?*", er følgende logistiske regresjonsmodell spesifisert:

$$\begin{aligned}
 P(dESG = 1|x) &= \beta_0 + \beta_1(dAlder) + \beta_2(dOmsetning) + \beta_3(dBørsnotering) + \beta_4(dGRI) \\
 &+ \beta_5(dCovenants)
 \end{aligned}$$

I modell 2 tester vi for effekten av de uavhengige variablene *dAlder*, *dOmsetning*, *dBørsnotering*, *dGRI* og *dCovenants* på den avhengige variabelen *dESG*, som representerer forskningsspørsmål 2. Tabell 6 (under) viser resultatene fra modell 2.

Variabel	Odds ratio	P-verdi
dAlder	5,407 (5,082)	0,073
dOmsetning	7,773 (9,388)	0,090
dBørsnotering	36,077 (46,274)	0,005
dGRI	15,359 (13,980)	0,003
dCovenants	21,991 (22,297)	0,002

Tabell 6: Resultater fra regresjonsmodell 2. Kilde: Data fra spørreundersøkelsen.

Fra tabell 6 ser vi at de uavhengige variablene har varierende effekt på den avhengige variabelen slik som i modell 1. Modell 2 gir oss tre signifikante variabler: *dBørsnotering*, *dGRI* og *dCovenants*, med p-verdier på henholdsvis 0,005, 0,003 og 0,002. Dette er langt under signifikansnivået på 0,05. Variablene *dAlder* og *dOmsetning* skiller seg ut ved å være insignifikante. Disse variablene har p-verdier på henholdsvis 0,073 og 0,090. Det er naturlig å tro at virksomhetens størrelse målt i omsetning, og hvorvidt den er børsnotert eller ikke har en sammenheng med ESG. Resultatene fra analysen bærer likevel preg av at børsnotering har en signifikant større effekt på den avhengige variabelen, *dESG*, enn omsetning. Variablene *dBørsnotering* og *dOmsetning* har odds ratio på henholdsvis tilnærmet lik 36 og 8. For variabelen *dBørsnotering* betyr det at oddsen for at børsnoterte virksomheter forholder seg til ESG ved investeringsbeslutninger og i den løpende driften, er 36 ganger høyere enn oddsen for at virksomheter som ikke er børsnoterte gjør det samme. Variabelen *dOmsetning* har en odds ratio på tilnærmet lik 8. Når vi sammenligner virksomheter med omsetning over 1 milliard kroner mot virksomheter med omsetning under 1 milliard kroner, tyder våre funn på at oddsen

for at de største virksomhetene i analysen forholder seg til ESG ved investeringsbeslutninger og i den løpende driften, er 8 ganger høyere enn oddsen for at de mindre virksomhetene gjør det samme. Vi kan likevel ikke si med sikkerhet at omsetning og hvorvidt virksomheter forholder seg til ESG ved investeringsbeslutninger og i den løpende driften har en sammenheng da variabelen *dOmsetning* ikke er statistisk signifikant. Det vi derimot kan si med stor sikkerhet, er at børsnoterte virksomheter synes å ta større hensyn til ESG ved investeringsbeslutninger og i den løpende driften enn ikke-børsnoterte virksomheter. Videre ser vi fra tabell 6 at de uavhengige variablene *dGRI* og *dCovenants* er statistisk signifikante med p-verdier på henholdsvis 0,003 og 0,002. Dette er som forventet da GRI er en rapporteringsstandard mange store virksomheter benytter, og det er ikke overraskende at de samtidig forholder seg til ESG. Det er heller ikke overraskende at CFO'er som antar at en større del av fremmedkapitalfinansieringen vil ha lånebetingelser som i økende grad omfatter bærekraftselementer, representert ved variabelen *dCovenants*, også har et forhold til ESG. Fra tabell 6 ser vi at *dGRI* og *dCovenants* har en odds ratio på henholdsvis tilnærmet lik 15 og 22. Funnene fra analysen i modell 2 tilsier at oddsen for at virksomheter som forholder seg til GRI-standarder, representert ved *dGRI*, også forholder seg til ESG ved investeringsbeslutninger og i den løpende driften, er 15 ganger høyere enn oddsen for virksomheter som ikke forholder seg til ESG ved investeringsbeslutninger og i den løpende driften. Videre finner vi at det er en positiv sammenheng mellom *dCovenants* og *dESG*. Oddsen for at virksomheter forholder seg til ESG ved investeringsbeslutninger og i den løpende driften er 22 ganger høyere i virksomheter der CFO'er antar at en større del av fremmedkapitalfinansieringen vil ha lånebetingelser som i økende grad omfatter bærekraftselementer, enn i virksomheter der CFO'er ikke antar det. Dette tyder på at CFO'er som mener at bærekraft vil spille en økende rolle i fremmedkapitalfinansieringen i større grad forholder seg til ESG. Videre viser våre funn at CFO'er i alderen 25-44 år i større grad forholder seg til ESG ved investeringsbeslutninger og i den løpende driften enn CFO'er fra 45 år og oppover. Variabelen kan tolkes dit hen at oddsen for at en CFO i alderen 25-44 år, og som jobber i en virksomhet som forholder seg til ESG ved investeringsbeslutninger og i den løpende driften, er omtrent 5 ganger høyere enn oddsen for at en CFO fra 45 år og oppover jobber i en tilsvarende lik virksomhet. Likevel kan vi ikke påstå at virkeligheten er slik da variabelen ikke er statistisk signifikant (p-verdi lik 0,073).

Modell 2 har en pseudo R^2 på 0,47 (se vedlegg 4). Dette er like over det (McFadden, 1974) betegner som en tilfredsstillende modell. Som nevnt under forskningsspørsmål 1 skal dette effektmålet tolkes med forsiktighet, så vi drøfter ikke effektmålet utover å konstatere modellens pseudo R^2 . Videre har modellen en log likelihood verdi på -22 som tilsier at modellen har en tilfredsstillende "goodness of fit" ifølge (McFadden, 1974).

5.2.3 Forskningsspørsmål 3

For forskningsspørsmål 3, "*Vil CFO bli til CVO?*", er følgende logistiske regresjonsmodell spesifisert:

$$\begin{aligned} P(dCFOCVO) &= 1|x) \\ &= \beta_0 + \beta_1(dKj\ddot{o}nn) + \beta_2(dAlder) + \beta_3(dOmsetning) + \beta_4(dB\ddot{o}rsnotering) \\ &\quad + \beta_5(CFOendring) + \beta_6(dL\ddot{o}nnsomhet2) \end{aligned}$$

I modell 3 tester vi for effekten av de uavhengige variablene $dKj\ddot{o}nn$, $dAlder$, $dOmsetning$, $dB\ddot{o}rsnotering$, $CFOendring$ og $dL\ddot{o}nnsomhet2$ på den avhengige variabelen $dCFOCVO$, som representerer forskningsspørsmål 3. Dette forskningsspørsmålet har tett tilknytning til problemstillingen og er selve kjernen i oppgaven. Det er verdt å nevne at forskningsspørsmålet ikke er faktabasert, altså sier noe om tingenes tilstand i dag. Spørsmålet er basert på CFO'er sine meninger om fremtiden sett fra dagens perspektiv. Formålet med dette forskningsspørsmålet er å fremheve holdninger og antagelser til CFO'er rundt sin egen rolle i fremtiden. Tabell 7 (neste side) viser resultatene fra modell 3.

Variabel	Odds ratio	P-verdi
dKjønn	0,253 (0,222)	0,118
dAlder	1,901 (1,495)	0,414
dOmsetning	4,349 (3,887)	0,100
dBørsnotering	2,370 (1,660)	0,218
CFOendring	1,070 (0,498)	0,884
dLønnsomhet2	1,966 (1,671)	0,427

Tabell 7: Resultater fra regresjonsmodell 3. Kilde: Data fra spørreundersøkelsen.

Den uavhengige variabelen *CFOendring* er ikke kodet som dummyvariabel i denne modellen. Dette er begrunnet med at vi ønsker å fange opp alle svarkategoriene i spørsmålet fra spørreskjemaet som denne variabelen representerer. Hadde vi valgt å kode variabelen som 0 eller 1, hadde ikke sensitiviteten i respondentenes svar blitt fanget opp. De uavhengige variablene som er inkludert i modell 3 er ikke basert på tidligere forskning, tvert imot. De er basert på våre antagelser om hvilke faktorer som påvirker den avhengige variabelen, *dCFOCVO*. Fra tabell 7 ser vi at ingen av variablene er signifikante. Samtlige p-verdier er over signifikansnivået på 0,05 og mange av dem langt over. Modellen gir oss ingen statistisk signifikante resultater, og de må derav tolkes med en viss form for antagelse. Vi kan derimot se hvilken effekt de forskjellige uavhengige variablene har på forskningsspørsmålet ved å tolke variablenes odds ratio. Variabelen *dKjønn* har en odds ratio på 0,253. Det vil si at oddsen for at mannlige CFO'er som mener at CFO-rollen vil bli til en CVO-rolle, er 75% lavere enn oddsen for at kvinner mener det samme. For variabelen *dAlder* har vi en odds ratio på 1,9. Det betyr at oddsen for at CFO'ene som befinner seg i alderen 25-44 år, og mener at CFO-rollen vil bli til en CVO-rolle, er 90% høyere enn oddsen for at CFO'er fra 45 år og oppover mener det samme. Variabelen *dOmsetning* har en odds ratio tilnærmet lik 4. Det impliserer at CFO'er som jobber i virksomheter med omsetning over 1 milliard kroner, og mener at CFO vil bli til CVO, er 4

ganger høyere enn oddsen for at CFO'er i virksomheter med omsetning under 1 milliard kroner mener det samme. Videre viser våre resultater at det er et skille mellom hvorvidt virksomheten er børsnotert eller ikke, representert ved variabelen *dBørsnotering*. Denne variabelen har en odds ratio tilnærmet lik 2. Dette betyr at oddsen for at CFO'er som jobber i børsnoterte virksomheter, og som mener at CFO vil bli til CVO, er 2 ganger høyere enn oddsen for at CFO'er i ikke-børsnoterte virksomheter mener det samme. Videre viser våre resultater at variabelen *CFOendring* statistisk sett ikke har noen effekt på hva CFO'ene har svart på spørsmålet i spørreundersøkelsen som representerer forskningsspørsmål 3. Tabell 7 illustrerer at det kun er 7% høyere odds for at CFO'er som forventer at sin rolle innenfor bærekraft og strategiutvikling vil endre seg, også mener at CFO vil bli til CVO. Her var formålet å undersøke om CFO'ene i utvalget ser koblingen mellom bærekraft og strategiutvikling, og CVO-rollen. Et sentralt felt innen bærekraft er forholdet mellom kortsiktighet og langsiktighet. Variabelen *dLønnsomhet2* tar for seg eierens holdning til å gi avkall på kortsiktig lønnsomhet til fordel for langsiktig verdiskaping. Denne variabelen har en odds ratio på 1,97. Det vil si at det er 97% høyere odds for at CFO'er som jobber i virksomheter der eierne er villige til å gi avkall på kortsiktig lønnsomhet til fordel for langsiktig verdiskaping, mener at CFO vil bli til CVO.

Modell 3 har en pseudo R^2 på 0,09 (se vedlegg 4). Dette er ikke innenfor intervallet som (McFadden, 1974) anser som tilfredsstillende. Videre har modellen en log likelihood verdi på -33. Denne modellen har lavest log likelihood verdi, og vi ser derav en sammenheng mellom lav log likelihood verdi og lav pseudo R^2 .

Som nevnt innledningsvis i dette delkapittelet er alle de uavhengige variablene statistisk insignifikante. Det impliserer at vi med 95% sannsynlighet kan si at de uavhengige variablene ikke har noen effekt på den avhengige variabelen. Dette tilsier at det er begrenset sammenheng mellom uavhengig og avhengig variabel. Ved utforming av modell 3 ble det inkludert en rekke uavhengige variabler der vi endte opp med å ha med variabler som kunne forsøke å gi oss et bilde av hvordan virkeligheten er i dag. Vi la stor vekt på bakgrunnsinformasjonen til CFO'ene for å besvare dette forskningsspørsmålet da vi ikke har noen tydelig avgrensning i utvalget når det kommer til bransje eller aldersgruppe. Dette gjenspeiles i valg av uavhengige variabler.

6. Diskusjon

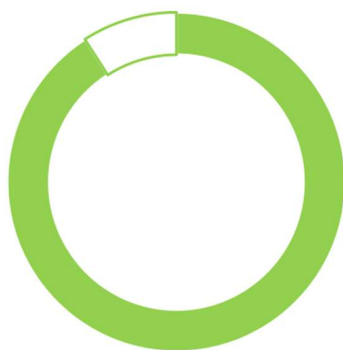
I dette kapitlet drøftes resultatene som ble presentert i kapittel 5. Vi starter med å drøfte funnene tilknyttet hvert forskningsspørsmål, som danner grunnlag for å besvare problemstillingen. Deretter drøftes svakheter i analysen. Videre vil utfordringer knyttet til implementering av bærekraft i virksomheten trekkes frem, før fremtidsutsikter for CFO'en vil bli diskutert avslutningsvis.

6.1 Drøfting av resultater

"Det grønne skiftet" har gjort sitt inntog i næringslivet, og det er tydelig at norske CFO'er og virksomheter som sådan tar dette på sterkeste alvor, men også ser muligheter ved å agere på bærekraft. Funnene fra spørreundersøkelsen indikerer at flertallet av CFO'ene har tatt på seg de "langsiktede brillene" og ser verdien av å innarbeide bærekraft i virksomhetsstyringen, og implementere det i den overordnede strategien. Mye tyder på at norske CFO'er er samstemte om at bærekraft vil påvirke CFO-rollen, men hvor veien går videre er det knyttet stor usikkerhet til. Akronymet CVO virker å være noe ikke alle CFO'er er kjent med, og det er sprikende kunnskap om denne "nye" rollen som er under etablering i virksomheten. Det kan tenkes at akronymet har forskjellig betydning for de ulike CFO'ene i vårt utvalg. CVO-rollen har heller ingen historisk forankring i virksomheten. Det er ikke unaturlig med usikkerhet rundt noe som knapt er og ikke har vært.

For å oppsummere våre funn i én setning sier vi følgende: Den som fokuserer på noe, utretter noe ("you get what you measure"). Det kan høres som et noe flåsete uttrykk, men det oppsummerer tingenes tilstand i norske virksomheter i dag. Særlig hvis man vektlegger vårt utvalg som representativt for alle CFO'er i store virksomheter i Norge. Vår analyse impliserer at CFO'er som rapporterer på bærekraft gjennom for eksempel GRI-standarder eller TCFD-rammeverket, også har større fokus på ESG. Videre ser de samme CFO'ene en sterk sammenheng mellom bærekraftsscore og fremtidig inntjening. De mener også at bærekraft er viktig for å skape konkurransefortrinn. Våre funn indikerer at de største virksomhetene har kommet lengst med å innarbeide bærekraft i virksomheten. Dette er forenelig med funn gjort av blant annet Deloitte i

sin årlige rapport "Bærekraft og integrert rapportering – En analyse av Norges 50 største virksomheter".



Finans- og økonomiledelsen er involvert i utarbeidelsen av bærekraftige strategier i 91% av virksomhetene

Figur 11: Funn fra forskningsspørsmål 1.

Kilde: Data fra spørreundersøkelsen.



77% forholder seg til ESG ved investeringsbeslutninger

Figur 12: Funn fra forskningsspørsmål 2

Kilde: Data fra spørreundersøkelsen.

Spørreundersøkelsen avdekker at finans- og økonomiledelsen er involvert i bærekraftsarbeidet i majoriteten av virksomhetene. 77% av CFO'ene identifiserer risiko knyttet til miljø, sosiale og forretningsetiske forhold, i tillegg til tradisjonell økonomisk analyse ved investeringsbeslutninger og i den løpende driften. Videre er det en signifikant sammenheng mellom CFO'er som tror på økte bærekraftselementer i lånebetingelser og deres hensyn til bærekraftige investeringer. Eksempelvis lånte Handelsbanken, DNB og SEB ut 1,5 milliarder kroner til Borregaard basert på tre betingelser som omfattet bærekraft: reduksjon i klimagassutslipp med 53% sammenlignet med 2009, reduksjon av konsernets registrerte skader og holde utslipp av kjemikalier i Glomma under bestemte nivåer (Borregaard, 2020). Funn i analysen tyder også på at ESG er positivt korrelert med børsnotering. Dette kan muligens forklares med at børsnoterte virksomheter i større grad må forholde seg til omfattende rapporteringskrav. Børsnoterte virksomheter har en observerbar aksjekurs som er sensitiv for informasjon som påvirker omdømme, og det er derfor særlig viktig for børsnoterte virksomheter å vise at de er opptatt av å håndtere sin innvirkning på miljø, samfunn og økonomi på en ansvarlig måte. Ifølge forskning fra Deutsche Bank, som evaluerte 56 akademiske studier, har virksomheter med høy ESG-rangering lavere kostnader for gjeld og egenkapital: 89% av studiene de gjennomgikk viser at virksomheter med høy ESG-rangering overgår markedet på mellomlang (tre til fem år) og lang sikt (fem til ti år) (Bonini &

Swartz, 2014).

I forskningsspørsmål 3 var formålet å undersøke om norske CFO'er ser for seg at rollen kan bevege seg mot en slags CVO-rolle med et bredere verdiansvar med et mer langsiktig perspektiv, enn den tradisjonelle forvalterrollen.



49% er ikke sikre på om CFO-rollen vil bli til en CVO-rolle

Figur 13: Funn fra forskningsspørsmål 3. Kilde: Data fra spørreundersøkelsen.

Det er sterke indikasjoner på at en endring i økonomi- og finansfunksjonen må til når arbeidet med langsiktig verdiskaping skal trumfe kortsiktig lønnsomhet og arbeidet med bærekraft skal trappes opp. Både arbeidsmetode og ansvarsområde for økonomi- og finansfunksjonen vil gå gjennom en radikal endring hvor det er vanskelig å tenke seg at CFO-rollen ikke påvirkes. Vi har ingen signifikante variabler tilknyttet forskningsspørsmål 3. Det gjør det vanskelig å trekke ut noen konkrete funn om hvorvidt CFO-rollen beveger seg mot en CVO-rolle. Det er stor usikkerhet tilknyttet spørsmålet om hvor sannsynlig det er at CVO-ansvaret vil bli ivaretatt av CFO i fremtiden, der nesten 50% av CFO'ene i undersøkelsen har svart "ikke sikker". På spørsmålet om hvor sannsynlig det er at virksomheten etablerer en egen stilling som CVO, har derimot hele 52% av CFO'ene svart "lite sannsynlig". Det tyder på at dette temaet fortsatt er under modning, men at ansvaret kan se ut til å ligge for CFO'en sine føtter.

6.1.1 Svakheter i analysen

Vi har et utvalg bestående av 77 respondenter. I en kvantitativ analyse kan 77 respondenter føre

til problematikk når det gjelder å oppnå signifikante verdier. Ideelt sett skulle utvalget inneholdt flere respondenter, men vi anser likevel vårt nettutvalg som representativt for populasjonen vi studerer. Når det gjelder spørsmålene i spørreskjemaet, kan enkelte av spørsmålene oppleves som til dels vinklet inn mot de svarene som ønskes. Dette kan ha ført til at den reelle virkeligheten ikke er blitt fanget opp i alle spørsmålene.

På bakgrunn av at vårt datasett inneholder såpass få respondenter sett i et statistisk perspektiv har vi valgt å bruke en logistisk regresjonsmodell. Ved å bruke en slik modell er det bedre forutsetninger for å få resultater som er teoretisk tilfredsstillende. En logistisk regresjonsmodell gir odds og sannsynligheter gjennom odds ratioer, og ikke koeffisienter på lik linje som en OLS regresjonsmodell. Det gjør det mer utfordrende å tolke resultatene fra regresjonslikningene. I en OLS regresjonsmodell kan man finne endringen i den avhengige variabelen med utgangspunkt i en enhets endring i den uavhengige variabelen. Dette er ikke tilfellet i en logistisk regresjonsmodell, der odds og sannsynligheter ikke nødvendigvis gir en intuitiv tolkning. Dette fordi modellen ikke gir konkrete endringer slik koeffisienter gjør i en OLS regresjonsmodell. Videre gir en logistisk regresjonsmodell kun binære utfall. Det vil si to mulige utfall, og det er vanskelig å fange opp graden av noe i den avhengige variabelen. Koding av dummyvariabler kan også ha ført til at informasjon fra respondentene har blitt utelatt i analysen.

6.2 Grønnvasking

Helt siden den første jorddagen på 1970-tallet har bærekraftigheten til virksomheter økt. Samtidig har tilfeller av grønnvasking økt kraftig. Begrepet grønnvasking i bærekraftskontekst refererer til villedende kommunikasjon med mål om å skape overdreven positivitet om virksomhetens miljøpraksis overfor interessenter (Torelli et al., 2019). Det finnes en rekke definisjoner av begrepet grønnvasking. Vi har valgt å bruke (Lyon & Maxwell, 2011) sin definisjon fordi denne er mest relevant inn mot vår oppgave. De definerer begrepet grønnvasking som:

«Selektiv rapportering av positiv informasjon om virksomhetens miljømessige eller sosiale innvirkning, uten fullstendig rapportering av negativ informasjon om disse faktorene. Dette for å

skape et altfor positivt inntrykk av virksomheten.»

Dette reiser spørsmål om reliabiliteten i bærekraftsrapporteringen. Er grønnvasking av rapporter enda et skittent triks virksomheter skal ta i bruk i søken etter positiv omtale i rampelyset? Hvis svaret er ja, vil rapportering av virksomheters bærekraftighet virke mot sin hensikt. Vi har gjennom datainnsamlingen undersøkt to rammeverk for bærekraftsrapportering, henholdsvis GRI og TCFD. Økonomiledelsen forholder seg i større grad til GRI-standarder enn TCFD-rammeverket i store norske virksomheter i dag. Det er kanskje naturlig da disse standardene har eksistert lenger og fokuserer på mer enn bare klima. Flere uavhengige organisasjoner utvikler rammeverk og standarder som virksomheter kan bruke til å rapportere på sitt bærekraftsarbeid. Dette kan ved første øyekast virke som positive initiativer. Og det er det. Det er bare det at det er et problem tilknyttet det å forholde seg til flere ulike måter å rapportere på. For rapportering av finansiell informasjon har man IFRS som virksomheter i hele verden forholder seg til. For børsnoterte virksomheter i Norge overstyrer IFRS regnskapsloven. Det sier sitt om hvilket fotfeste IFRS har fått. En slik overordnet standard som virksomheter eksplisitt må forholde seg til, eksisterer foreløpig ikke i samme grad for rapportering av ikke-finansiell informasjon.

Gjennom Deloitte sin årlige bærekraftsundersøkelse av de 50 største virksomhetene i Norge i 2020, avdekket de i sin rapport at store virksomheter i Norge fortsetter grønnvaskingen av ikke-finansiell informasjon. Det kommer frem av rapporten at det presenteres informasjon tilknyttet bærekraft som er fordelaktig for virksomheten og som har som hensikt å oppfattes positivt for leseren. Videre står det at det ikke gis tilstrekkelig informasjon om hvordan virksomheten påvirker miljø og samfunn på en negativ måte. Dette tyder på at rapporteringen ikke er balansert og at virksomhetene er lite transparente i sin rapportering. Næringslivet spiller en viktig rolle på veien mot et bærekraftig samfunn. Dersom problematikken tilknyttet grønnvasking fortsetter, vil den bærekraftige utviklingen stagnere. Virkeligheten vil ikke gjenspeiles gjennom rapporter som inneholder uriktig informasjon om tingenes tilstand. Å skape troverdighet og tillit til rapporteringen blir svært viktig i tiden fremover. Grønnvasking vil ikke tjene noen aktører på lang sikt. Det vil kun undergrave virksomhetens arbeid og sette finansdirektører i dårlig lys. Tilliten til informasjonen og rapporteringen kan bygges og ivaretas gjennom at en uavhengig tredjepart, på samme måte som revisor nå bekrefter den finansielle rapporteringen, bekrefter

informasjon og nøkkeltall som virksomhetene gir rundt miljøansvar og bærekraft. Er det noe næringslivet ikke trenger er det flere bærekraftsskandaler. Volkswagen sin grønnvasking av sine dieselutslipp sitter fortsatt friskt i minne hos de fleste.

6.3 Fra CFO til CVO – integrert rapportering som løsning

I 2014 undersøkte American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) og Chartered Institute of Management Accountants (CIMA) 393 CFO'er, CEO'er og COO'er fra virksomheter rundt om i hele verden. 94% av disse lederne uttrykte at det var viktig for dem å kunne forklare hvordan virksomheten deres skaper verdi. 92% mente at det å bringe finansiell og ikke-finansiell informasjon sammen hjalp dem med å bedre forklare hvordan virksomheten deres skaper verdi over tid (King, 2016). Integrert rapportering-rammeverket bidrar til nettopp dette. Ved å kombinere finansiell og ikke-finansiell informasjon i rapporteringen bidrar dette til å utvikle effektiv eierstyring og støtte ledelsen i å oppfylle en bredere forsiktighetsplikt overfor styret, investorer og andre interessenter som strekker seg utover økonomisk ytelse og kortsiktig avkastning (IIRC, 2017). Man oppnår en bedre forståelse av hvordan verdi skapes, som videre fører til bedre informasjonsstrøm til ledelsen, som igjen fører til bedre beslutningstaking. Majoriteten av CFO'ene i vårt utvalg utarbeider i dag bærekraftsrapporter gjennom henholdsvis GRI-standarder og- eller TCFD-rammeverket. Det impliserer at disse CFO'ene rapporterer på ikke-finansiell informasjon tilknyttet økonomiske, miljømessige og sosiale forhold. CFO'en kan anvende balansert målstyring som et rammeverk til å identifisere ikke-finansielle indikatorer som er relevante for virksomheten de opererer i. Ved å bruke en balansert målstyringsmodell som tilnærming for å identifisere disse nøkkellindikatorer kan økonomifunksjonen danne en bedre intern forståelse for hvilke indikatorer virksomheten bør rapportere på. Videre kan dette hjelpe CFO'en i sitt arbeid med å kombinere finansiell og ikke-finansiell informasjon i en integrert rapport. Gjennom å rapportere integrert kan CFO'en kommunisere en klar, kortfattet og integrert historie som forklarer hvordan virksomhetens seks kapitaler og ressurser skaper verdi i sammenheng med eksterne trender, risikoer og muligheter og forretningsmodellen (IIRC, 2017).

Integrert rapportering-rammeverket kan være et verktøy for CFO'er i sitt møte med økende forventninger til deres proaktive rolle i strategiarbeidet, nærmere bestemt bærekraftsarbeidet. Det

forventes at de fungerer som forretningspartnere og forvaltere, og støtter effektiv beslutningstaking for å forbedre ytelsen og verdiskapingen til virksomheten. CFO-rollen har fått et mer langsiktig fokus fremfor kun å se frem mot neste kvartalsfremlegging. Dette innebærer å se utenfor virksomheten, for å forstå interessenter sin oppfatning og legitime forventninger overfor virksomheten, administrere ressurser på en effektiv måte og håndtere avveininger mellom potensielt motstridende mål (IIRC, 2017). CFO'er har en unik oversikt fra sitt ståsted. De ser det strategiske bildet og er involvert i de fleste prosesser i virksomheten. Implementering av integrert rapportering-rammeverket kan gi dem muligheten til å forstå sammenhenger mellom blant annet strategi, verdiskapingsprosessen og resultatindikatorer. På et Econa-seminar tidligere i vår uttalte Lars Røsæg, CFO i Yara ASA, at CFO-rollen enten blir mindre eller mer relevant. Integrert rapportering gir CFO'en muligheten til å ha større innvirkning ved å fungere som en "Chief Value Officer" og lede arbeidet med å implementere integrert rapportering-rammeverket. Gjennom integrert rapportering kan CFO'en engasjere seg bredere på tvers av virksomheten og bli en mer effektiv forretningspartner. Ved å drive fokuset på verdiskaping har CFO'en mulighet til å heve sin egen profil og styrke sitt omdømme ved å vise lederskapet som kreves av dem. CFO'en og økonomifunksjonen kan sikre at integrert rapportering er en kjerneaktivitet og ikke noe som utføres i et hjørne i virksomheten. Gitt deres unike perspektiv og fokus på å gi forretningsinnsikt og analyse, kan CFO'en posisjonere seg som endringskatalysator i implementeringen av integrert rapportering.

Som en endringskatalysator kreves det at CFO'en fokuserer på et bredere sett av data og informasjon på et bredere sett av kapitaler på tvers av virksomheten. Mange av disse dataene blir kanskje ikke fanget opp av økonomifunksjonen i dag. Med en ny tilnærming til en mer fullstendig og offentlig rapportering, vil integrert rapportering-rammeverket kreve CFO'ens evne til å jobbe på tvers av funksjoner i virksomheten og å påvirke hvordan ikke-finansielle data skal genereres. CFO'en kan på denne måten sikre en høy validitet for ikke-finansielle data. Et bredere sett av data kan også føre til en mer effektiv økonomifunksjon. En forbedret integrering av finansielle og ikke-finansielle data gir CFO'en mulighet til å se en større sammenheng mellom strategi og risikostyringsprosesser, inkludert budsjettering, utarbeidelse av prognoser og risikovurdering som støtter strategiske og operasjonelle beslutninger (IIRC, 2017).

Gjennom en integrert rapport kan virksomheten forbedre kvaliteten og relevansen i sin rapportering. Videre kan dette resultere i bedre kommunikasjon til leverandører av finansiell kapital og andre interessenter ved å gi innsikt i verdiskaping på kort, mellomlang og lang sikt (IIRC, 2017). I de senere årene har antall sider i årsrapporten til børsnoterte virksomheter i Norge økt. Tabell 8 (under) viser antall sider og noter i årsrapportene for 2013 og 2019.

	2013			2019			
	Færrest	Gjennomsnitt	Flest	Færrest	Gjennomsnitt	Flest	Endring gjennomsnitt
Sider i årsrapporten	34	99	220	38	117	348	18 %
Sider i konsernregnskapet	10	45	96	12	50	130	11 %
Sider i selskapsregnskapet	5	15	36	6	16	33	7 %
Noter i konsernregnskapet				9	30	50	

Tabell 8: Antall sider og noter i årsrapporten til børsnoterte virksomheter i Norge for 2013 og 2019.

Kilde: (Kvifte et al., 2020).

Gjennomsnittlig antall sider i årsrapportene økte med 18 sider fra 99 til 117 i løpet av tidsperioden 2013-2019 slik tabell 8 illustrerer (Kvifte et al., 2020). Dette er en økning på 18%. Mens årsrapporten med færrest antall sider har holdt seg relativt stabil i perioden med en utvikling fra 34 til 38 sider, er det særlig de største virksomhetenes årsrapporter som har vokst, illustrert ved at rapporten med høyest antall sider økte med over 50% fra 220 til 348 sider (Kvifte et al., 2020). Samtidig har bærekraftsrapportering fått betydelig mer oppmerksomhet fra regnskapsbrukere (Kvifte et al., 2020). En medvirkende faktor til økningen i årsrapporten til børsnoterte virksomheter kan trolig være at flere virksomheter gir mer utfyllende opplysninger om bærekraftstemaer, blant annet som følge av at det har blitt pliktig for alle virksomheter å redegjøre for samfunnsansvar i tråd med regnskapslovens krav (Kvifte et al., 2020). I motsetning til en vanlig årsrapport, kan virksomheter gjennom en integrert rapport knytte finansiell og ikke-finansiell informasjon sammen på en måte som bedre kommuniserer verdiskaping på kort, mellomlang og lang sikt med sine interessenter.

For å vurdere om markedsverdien til virksomheter gjenspeiler reell verdi, vil investorer i økende grad fokusere på virksomhetens evne til å drive langsiktige kontantstrømmer. Dette krever en bredere forståelse av verdien som genereres av strategiske og immaterielle eiendeler, som ikke blir tilstrekkelig presentert i balansen (IIRC, 2017). Integreert rapportering vil derfor være løsningen for CFO'en i tiden fremover. Dette begrunnes med at bedret rapportering fører til økt forståelse, som igjen fører til økt verdiskaping (Alan Stewart, Chief Finance Officer, M&S).

7. Konklusjon

Formålet med denne oppgaven har vært å undersøke hvorvidt CFO-rollen er gjenstand for endring, som følge av virksomheters økende engasjement rundt bærekraft. Vi utledet følgende problemstilling for oppgaven:

Er Chief Financial Officer rustet for å ta en aktiv rolle i å integrere bærekraft i virksomheten? Og er det med bakgrunn i det utvidede mandatet til Chief Financial Officer grunnlag for å si at rollen beveger seg i retning av en Chief Value Officer?

For å belyse problemstillingen utarbeidet vi videre tre forskningsspørsmål. På bakgrunn av disse kan det konkluderes med at store virksomheter i Norge har kommet langt med å innarbeide bærekraft i virksomheten. I vårt utvalg er CFO'er involvert i dette arbeidet i majoriteten av virksomhetene. På bakgrunn av funnene i oppgaven kan det konkluderes med at CFO i høyeste grad er rustet for å ta en aktiv rolle i å integrere bærekraft i virksomheten. Økonomifunksjonen er ikke bare rustet, men også funksjonen som bør ha det overordnede ansvaret for implementering av bærekraft i virksomhetsstyringen og den overordnede strategien. Dette er basert på funn i oppgaven og blir bekreftet gjennom funn fra andre rapporter og undersøkelser som er blitt publisert. Med bærekraft på agendaen flyttes fokuset fra profitt til verdi. Det å kunne vise til hvordan man skaper verdi, og også evnen til å skape verdi på lang sikt, er et stadig større krav som interessenter setter til virksomheter. Mye tyder på at verdiskapingsansvaret vil bli ivaretatt av økonomi- og finansfunksjonen med CFO i spissen. Dette underbygger også at det er usikkerhet blant CFO'ene om hvorvidt virksomheter vil etablere en egen stilling som CVO.

Undersøkelsen viser at CFO'ene forventer at sin rolle innenfor bærekraft og strategiutvikling vil endre seg de neste årene. CFO'ene har også tro på at lånebetingelser i økende grad vil omfatte bærekraftselementer. Videre ser majoriteten av CFO'ene en klar sammenheng mellom viktigheten av å investere i bærekraft før det blir pålagt av myndigheter, og evnen til å oppnå konkurransefortrinn. Majoriteten av CFO'ene kobler også fremtidig inntjening med en høy bærekraftsscore. Det kan tyde på at CFO'er i store virksomheter i Norge fortsatt har mye å gå på når det gjelder å få ut potensial i ESG-investeringer. En betydelig større andel av CFO'ene forholder seg til ESG enn det de rapporterer på bærekraft gjennom henholdsvis GRI-standarder og TCFD-rammeverket. Det kan tyde på at det er et gap mellom investeringsbeslutninger som blir foretatt og rapportering på ESG. Dette kan føre til ineffektiv kapitalallokering. CFO'ene ble ikke spurt om hvorvidt de rapporterer integrert eller ikke, men på bakgrunn av funnene i undersøkelsen kan det konkluderes med at integrert rapportering vil føre til at CFO'en vil være bedre rustet for å integrere bærekraft i alle ledd i virksomheten, og derav få en bedre oversikt over verdiskapingsprosessen på kort, mellomlang og lang sikt.

CFO'enes dype forståelse av dynamikken i verdiskaping og troverdigheten de har i å måle finansiell verdi, plasserer dem i en unik posisjon til å spille en større rolle. Alt tyder på at morgendagens CFO vil måle og rapportere på total verdiskaping med fokus på langsiktighet fremfor kortsiktighet. Tiden da CFO'en kun fokuserte på finansiell informasjon er forbi. Ved å introdusere CVO-rollen vil virksomheten være bedre i stand til å maksimere kapitalene og være med på å redde planeten. En CVO kan sikre at virksomheten navigerer seg gjennom den mangfoldige, farlige, ugjennomsiktige, komplekse og kaleidoskopiske verdenen i det 21. århundre.

7.1 Forslag til videre forskning

I oppgaven har vi undersøkt CFO-rollen inn mot bærekraft uavhengig av hvilken bransje virksomheten opererer i. PwC har gjennom sin årlige bærekraftsrapport, "Bærekraft 100", funnet frem til at kraftbransjen, bank og finans, transport og logistikk og mat og drikke, er de bransjene som har utarbeidet en tydeligst strategi for sitt bærekraftsarbeid. Her kan det være interessant å undersøke hvordan CFO'ens rolle er innrettet inn mot bærekraft i disse bransjene, og undersøke

hvorvidt det foreligger betydelige forskjeller i deres tilnærming til bærekraft enn i øvrige bransjer. Formålet kan da være å finne ut av i hvilken grad CFO'en påvirker bærekraftsarbeidet i virksomheten, og om CFO'en i det hele tatt gjør det.

Vi har kun undersøkt store virksomheter i oppgaven. Det kan være av interesse å gjøre en lignende undersøkelse bare med små- og mellomstore virksomheter. Det er ytterst få av de mindre virksomhetene i Norge som har en CFO-funksjon, men ved å bruke et annet register til å samle inn data enn listen over de 500 største virksomhetene i Norge, vil man kunne studere en annen populasjon og danne et grunnlag for å sammenligne to ulike populasjoner. Vi antar at større virksomheter ser tydeligere resultater fra sitt bærekraftsarbeid og har derfor en større motivasjon for å innarbeide bærekraft i virksomheten. Det kan derfor vært interessant å sammenligne store og små virksomheter for å se om det er noen signifikante forskjeller annet enn størrelse.

Utgangspunktet for denne oppgaven har vært en tverrsnittsundersøkelse. Med tilstrekkelig tid og ressurser til rådighet hadde det vært interessant å utføre gjentatte tverrsnittundersøkelser, der vi undersøker det samme utvalget over tid. Her ville det vært aktuelt å se hvordan dette ville virket inn på funn fra regresjonsligningene tilknyttet hvert forskningsspørsmål. Dette ville gitt oss et grunnlag til å si noe om utviklingen i CFO-rollen over tid. Noe som også kunne vært aktuelt er å sammenligne hvorvidt CFO'er tar en aktiv rolle i arbeidet med å integrere bærekraft i virksomheten på tvers av landegrenser. Da vil man kunne undersøke om økonomi- og finansfunksjonen har forskjellig rolle tilknyttet bærekraft i ulike land. Dette danner grunnlag for i enda større grad å kunne uttale seg om det utvidede mandatet til CFO'en.

Litteraturliste

Agrawal, Ankur, Eklund, Steven, Waite, Josh & Woodcock, Ed. (2020). Finance 2030: Four imperatives for the next decade. McKinsey & Company. Hentet 30.12.2020 fra:

<https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/finance-2030-four-imperatives-for-the-next-decade>

Altman, Morris. (2002). Economic Theory and the Challenge of Innovative Work Practices. *Economic and Industrial Democracy*. Vol. 23, (2), 271-290. Hentet 23.02.2021 fra:

<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0143831X02232006>

Attia, Anthony & Byrne, Daryl. (2020). Guidelines to issuers for ESG reporting. Euronext.

Hentet 13.01.2021 fra: https://www.oslobors.no/ob_eng/Oslo-Boers/Listing/Shares-equity-certificates-and-rights-to-shares/Oslo-Boers-and-Oslo-Axess/Guidelines-for-ESG-reporting

Aune, Stig Aleksander. (2003). Økonomidirektørens rolle. Magma. Hentet 20.10.2020 fra:

<https://www.magma.no/oekonomidirektoerens-rolle>

Berg, Terje. (2013). Lærebøkene i budsjettering – hvor går veien videre? Magma. Hentet

04.11.2020 fra: <https://www.magma.no/larebokene-i-budsjettering-hvor-gar-veien-videre>

Berg, Terje. (2015). Controlleren – En rolle i endring? Idunn. Hentet 14.01.2021 fra:

https://www.idunn.no/pof/2015/02/controlleren_-_enrolleiendring

Bini, Laura & Bellucci, Marco. (2020). Integrated Sustainability Reporting: Linking Environmental and Social Information to Value Creation Processes. 1. utg. Cham: Springer.

Bjørnenak, Trond. (2010). Økonomistyringens tapte relevans, del 1 og 2. Magma. Hentet

29.10.2020 fra: <https://www.magma.no/oekonomistyringens-tapte-relevans-del-1-og-2>

Bonini, Sheila & Swartz, Steven. (2014). Profits with purpose: How organizing for sustainability can benefit the bottom line. McKinsey & Company. Hentet 10.01.2021 fra:

<https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/profits-with-purpose-how-organizing-for-sustainability-can-benefit-the-bottom-line>

Borregaard. (2020). Borregaard ASA: New long-term credit facilities with margin linked to sustainability targets. Hentet 14.04.2021 fra: <https://www.borregaard.com/Investor-Relations/GA-General-Archive/Stock-exchange-releases/Exchange-releases/Borregaard-ASA-New-long-term-credit-facilities-with-margin-linked-to-sustainability-targets>

Bowen, Frances. (2014). *After Greenwashing: Symbolic Corporate Environmentalism and Society*. 1. utg. Cambridge: Cambridge University Press.

Brockett, Ann & Rezaee, Zabihollah. (2012). *Corporate Sustainability: Integrating Performance and Reporting*. 1. utg. Hoboken: John Wiley & Sons.

Butler, Janet B., Henderson, Sandra Cherie & Raiborn, Cecily. (2011). Sustainability and the Balanced Scorecard: Integrating Green Measures into Business Reporting. *Management Accounting Quarterly*. Vol. 12, (2), 1-10. Hentet 12.05.2021 fra: <https://educipta.com/wp-content/uploads/2014/10/Sustainability-and-the-Balanced-scorecard-Integrating-Green-Measures-Into-Business-Reporting.pdf>

Bårdsen, Alexander & Alex, Dany Sujay. (2019). Kvaliteten på informasjonen i bærekraftsrapportering. HINN. Hentet 11.11.2020 fra: https://brage.inn.no/inn-xmloi/bitstream/handle/11250/2639950/3456_42837334_additionalDelivery_Master%20Kandidatnr%20427%20og%20kandidatnr%20302.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Dalland, Olav. (2020). *Metode og oppgaveskriving*. 7. utg. Oslo: Gyldendal akademisk.

Daraban, Marius Costin. (2018). The CFO, A Modern Business Value Driver. *Revista Economica*. Vol. 70, (3), 55-64. Hentet 12.05.2021 fra: <http://economice.ulbsibiu.ro/revista.economica/archive/70305daraban.pdf>

Deloitte. (2014). CFOs and Sustainability: Shaping their roles in an evolving environment.

Hentet 12.02.2021 fra:

https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Risk/dttl-risk-Deloitte-CFOs_and_Sustainability-2014.pdf

Deloitte. (2016). The Four Faces of the CFO. Hentet 03.03.2021 fra:

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/finance/us-fas-cfos-play-four-critical-roles.pdf>

Deloitte. (2018). Fra profitt til verdi - bærekraft er på CFOens agenda. Hentet 16.10.2020 fra:

<https://www2.deloitte.com/no/no/pages/finance/articles/baerekraft-cfo-agenda.html>

Deloitte. (2019). Deloitte og S-HUB med ny satsing på CFO og bærekraft. Hentet 16.10.2020

fra: <https://www2.deloitte.com/no/no/pages/about-deloitte/articles/ny-cfo-og-baerekraft-satsing.html?>

Deloitte. (2020). Vises det grønne skiftet i selskapsrapporteringen? Hentet 06.11.2020 fra:

https://mkto.deloitte.com/rs/712-CNF-326/images/03.09.2020_b%C3%A6rekraft_og_integrert_rapportering.pdf

Dimitrov, D.K. & Davey, H. (2011). Sustainable development: what it means to CFOs of New Zealand. *Asian Review of Accounting*, Vol. 19, (1), 86-108. Hentet 20.03.2021

fra: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13217341111130579/full/html>

Ellefsen, Hans Christian. (2019). Global Reporting Initiative – en kort innføring. Regnskap Norge. Hentet 03.05.2021 fra: <https://www.regnskapnorge.no/faget/artikler/regnskap/global-reporting-initiative---en-kort-innforing/>

Ellefsen, Hans Christian. (2020). Bærekraftstandarden TCFD – hva betyr den for regnskapsføreren. Regnskap Norge. Hentet 03.05.2021 fra:

<https://www.regnskapnorge.no/faget/artikler/regnskap/tcfd---en-kort-innforing/>

Epstein, Marc J., Buhovac, Adriana Rejc & Yuthas, Kristi. (2010). Implementing Sustainability: The role of leadership and organizational culture. *Strategic Finance*; Montvale Vol. 91, (10), 41-47. Hentet 17.11.2020 fra: <http://www.ef.uni-lj.si/docs/osebnestrani/Epsteinetal.4-2010.pdf>

Erhemjamts, Otgontsetseg, Gupta, Atul & Tumennasan, Bayar. (2009). The Effect of Sarbanes-Oxley Act on CFO Compensation and Rank. Hentet 24.02.2021 fra: <https://www.researchgate.net/publication/229000021>

EY. (2018). How sustainability has expanded the CFO's role. Hentet 15.01.2021 fra: https://www.sustainabilityexchange.ac.uk/files/how_sustainability_has_expanded_the_cfos_role.pdf

Farag H., Plaschke F. & Rodt M. (2011). Evolving Capital Markets and the Changing Role of the CFO. In: Hommel U., Fabich M., Schellenberg E., Firnkorn L. *The Strategic CFO*. Berlin: Springer. Hentet 01.03.2021 fra: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-04349-9_8

Figge, Frank, Hahn, Tobias, Schaltegger, Stefan & Wagner, Magnus. (2002). The Sustainability Balanced Scorecard – Linking Sustainability Management to Business Strategy. *Business Strategy and the Environment*. Vol. 11, (5), 269-284. Hentet 12.05.2021 fra: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/bse.339>

FN-sambandet. (Oppdatert 2019). Bærekraftig utvikling. Hentet 17.10.2020 fra: <https://www.fn.no/tema/fattigdom/baerekraftig-utvikling>

FN-sambandet. (Oppdatert 2021). FNs bærekraftsmål. Hentet 08.02.2021 fra: <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal>

Fredriksen, Øyvind, Bjørne-Larsen, Kathinka, Lind, Anette Skajem & Rosenblad, Siri Christine. (2018). Uforløst rapporteringspotensial i norske bedrifter. Revisjon og regnskap. Hentet 18.10.2020 fra: <https://www.revregn.no/asset/pdf/2018/6-44-9.pdf>

FSB-TCFD. (2017). Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures – Final Report. Hentet 03.05.2021 fra:
<https://assets.bbhub.io/company/sites/60/2020/10/FINAL-2017-TCFD-Report-11052018.pdf>

FSB-TCFD. (2021). Task Force on Climate-related Financial Disclosures – Overview. Hentet 03.05.2021 fra:
https://assets.bbhub.io/company/sites/60/2020/10/TCFD_Booklet_FNL_Digital_March-2020.pdf

Gjems-Onstad, Ole & Gjestrud, Gro Trude. (2019). Skattelovsamlingen 2018-19. 29. utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Gjønnnes, S. H. & Tangenes, T. (2016). Økonomisk Styring 2.0. 1. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Goretzki, Lukas, Strauss, Erik & Weber, Jürgen. (2013). An institutional perspective on the changes in management accountants' professional role. *Management Accounting Research*. Vol. 24, (1), 41-63. Hentet 23.02.2021 fra: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.11.002>

Graham, Alan, Davey-Evans, Susan & Toon, Ian. (2012). The developing role of the financial controller: Evidence from the UK. *Journal of Applied Accounting Research*. Vol. 13, (1), 71-88. Hentet 23.02.2021 fra: <https://doi.org/10.1108/09675421211231934>

Gray, Rob. (2010). Is accounting for sustainability actually accounting for sustainability...and how would we know? An exploration of narratives of organisations and the planet. *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 35, (1) 47-62. Hentet 12.04.2021 fra:
<https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.04.006>

Gray, Rob & Milne, Markus J. (2002). Sustainability Reporting: Who's Kidding Whom? *Chartered Accountants Journal of New Zealand*. Vol. 81, (6), 66-70. Hentet 12.04.2021 fra:
https://www.researchgate.net/publication/333647199_Sustainability_Reporting_Who%27s_Kidding_Whom

GRI. (2016). GRI 101: Foundation. Hentet 28.04.2021 fra:

<https://www.globalreporting.org/standards/media/1036/gri-101-foundation-2016.pdf>

Hiebl, Martin R. W., Neubauer, Herbert & Duller, Christine. (2013). The Chief Financial Officer's Role in Medium-Sized Firms: Exploratory Evidence from Germany. *Journal of International Business & Economics*. Vol. 13, (2), 83-92. Hentet 12.11.2020 fra:

https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2260145

Hoff, Kjell Gunnar, (med Bragelien, Iver, Holving, Per Aksel, Strøm, R. Øystein & Vea, Erik). (2016). *Strategisk økonomistyring*. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Holmelid, Thale Antonsen & Norheim, Kari. (2018). Er bærekraft lønnsomt? NHH. Hentet 06.11.2020 fra: [https://openaccess.nhh.no/nhh-](https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/bitstream/handle/11250/2561096/masterthesis.PDF?sequence=1)

[xmlui/bitstream/handle/11250/2561096/masterthesis.PDF?sequence=1](https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/bitstream/handle/11250/2561096/masterthesis.PDF?sequence=1)

IIRC. (2013). The International <IR> Framework. Hentet 03.05.2021 fra:

<https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf>

IIRC. (2017). *Creating Value: CFO Leadership in <IR>*. Hentet 11.04.2021 fra:

https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2017/09/1440_IR_CreatingValue_IIRC.pdf

ING. (2018). *From Sustainability to Business Value*. Hentet 07.01.2021 fra:

<https://www.ingwb.com/media/2266556/ing-sustainability-study-2018.pdf>

Johannessen, Asbjørn, Christoffersen, Line & Tufte, Per Arne. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5. utg. Oslo: Abstrakt forlag.

Johannessen, Asbjørn, Christoffersen, Line & Tufte, Per Arne. (2020). *Forskningsmetoder for økonomisk-administrative fag*. 4. utg. Oslo: Abstrakt forlag.

Johanson, Daniel & Madsen, Dag Øyvind. (2013). Økonomisk styring i Norge. Magma. Hentet 29.10.2020 fra: <https://www.magma.no/okonomisk-styring-i-norge>

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review Press*. Hentet 14.05.2021 fra: <http://planuba.orientaronline.com.ar/wp-content/uploads/2010/03/harvard-business-review-kaplan-norton-the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance.pdf>

Kell, Georg. (2018). The Remarkable Rise of ESG Investing. Forbes. Hentet 24.04.2021 fra: <http://www.georgkell.com/opinions/https/wwwforbescom/sites/georgkell/2018/07/11/the-remarkable-rise-of-esg/3dd3f3501695>

Kibsey, Stephen, Kibsey, Stéfanie D., Addas, Amr & Krosinsky, Cary. (2020). The Evolving Risk Management Opportunity and Thinking Sustainability First. Springer Nature Switzerland AG 2020. Chapter 6, 123-139. Hentet 17.11.2020 fra: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-030-38858-4.pdf>

King, Mervyn. (2016). Chief Value Officer: Accountants Can Save The Planet. 1. utg. Salts Mill: Greenleaf Publishing Limited.

KPMG. (2020). The KPMG Survey of Sustainability Reporting 2020. Hentet 12.04.2021 fra: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2020/11/the-time-has-come.pdf>

Kvifte, Steinar S., Puri, Ankit, Bernhoft, Anne-Cathrine & Strandvold, Alvar. (2020). Praksisundersøkelsen 2020. EY. Hentet 22.05.2021 fra: https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/no_no/topics/assurance/pdfs/ey-praksisundersokelsen-2020-v1.pdf

Lefevre, Pia. (2017). Incorporating Sustainability in Business. NTNU. Hentet 10.11.2020 fra: https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmloi/bitstream/handle/11250/2473748/16603_FULLTEXT.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Lem, Charlotte Hartvigsen. (2009). Beyond Budgeting – Det handler om mer enn budsjetter. Magma. Hentet 29.10.2020 fra: <https://www.magma.no/beyond-budgeting-det-handler-om-mer-enn-budsjetter>

Lind, Magnus & Barner, Kelly. (2018). Finance Unleashed: Leveraging the CFO for Innovation. 1. utg. London: Palgrave Macmillan.

Liu-Lindberg, Anders. (2018). Will CFO Transform to Chief Value Officer? LinkedIn. Hentet 30.12.2020 fra: <https://www.linkedin.com/pulse/cfo-transform-chief-value-officer-anders-liu-lindberg/>

Lyon, Thomas P. & Maxwell, John W. (2011). Greenwash: Corporate Environmental Disclosure Under Threat of Audit. *Journal of Economics & Management Strategy*. Vol. 20, (1), 3-41. Hentet 28.04.2021 fra: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1530-9134.2010.00282.x>

Manier, Vincent. (2019). Why Finance Should Lead Sustainability Efforts. Hentet 06.01.2021 fra: <https://www.cfo.com/sustainability/2019/08/why-finance-should-lead-sustainability-efforts/>

Martínez Franco, Carmen, Feeney, Orla, Quinn, Martin & Hiebl, Martin. (2017). Position practices of the present-day CFO: A reflection on historic roles at Guinness, 1920–1945. *Spanish Accounting Review*. Vol. 20, (1), 55-62. Hentet 14.02.2021 fra: https://www.researchgate.net/publication/301540179_Position_practices_of_the_present-day_CFO_A_reflection_on_historic_roles_at_Guinness_1920-1945

Matthews, Derek. (1998). The Business Doctors: Accountants in British Management from the Nineteenth Century to the Present Day. *Business History*. Vol. 40, (3), 72-103. Hentet 23.02.2021 fra: <https://doi.org/10.1080/00076799800000221>

McFadden, Daniel. (1974). Conditional logit analysis of qualitative choice behavior. In: *Frontiers in Economics*. New York: Academic Press. Hentet 28.03.2021 fra: <https://eml.berkeley.edu/reprints/mcfadden/zarembka.pdf>

Mian, Shehzad. (2001). On the choice and replacement of chief financial officers. *Journal of Financial Economics*. Vol. 60, (1), 143-175. Hentet 22.02.2021 fra:
https://www.researchgate.net/publication/4978537_On_the_Choice_and_Replacement_of_Chief_Financial_Officers

NHO. (2018). Næringslivets bidrag til FNs bærekraftsmål. Hentet 12.05.2021 fra:
https://www.nho.no/contentassets/3a75ceed49e5432b863a328796221bc9/nho-barekraftmal_rapport.pdf

Næss, Hans Jørn. (2020). Norges 500 største selskaper. Kapital. Hentet 20.01.2021 fra:
<https://kapital.no/reportasjer/2020/07/16/7547889/regnearket-med-de-500-storste-selskapene-i-norge>

O'Connell, Ann Aileen. (2005). Regression Models for Ordinal Response Variables. 1. utg. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Pedersen, Erlend. (2015). Rapportering innen bærekraft: Hvorfor velges det i Norge? UiN. Hentet 10.11.2020 fra: <https://nordopen.nord.no/nord-xmlui/bitstream/handle/11250/2385440/Pedersen.pdf?sequence=1>

Polley, Hal. (2020). The CFO of 2030. Hentet 30.12.2020 fra:
<https://www.cfo.com/analytics/2020/10/the-cfo-of-2030/>

PwC. (2019). FNs Bærekraftsmål. Hentet 21.05.2021 fra:
<https://www.pwc.no/no/tjenester/baerekraft/fns-baerekraftsmal.html>

PwC. (2020). Bærekraft 100. Hentet 10.11.2020 fra: <https://www.pwc.no/no/tjenester/risk-advisory-services/barekraft-samfunnsansvar/pwc-baerekraft-100-2020.pdf?elqTrackId=3f2e11f0c929411ba511f8b7b0fe519f&elq=6054fa41bece4691b5cd101e7769dce1&elqaid=10119&elqat=1&elqCampaignId=>

Regjeringen. (2019). SMB-definisjon. EØS-tillegget til Den europeiske unions tidende. Hentet 22.05.2021 fra:

<https://www.regjeringen.no/contentassets/1bdef920d6cc4245b2e09a5902cb4374/vedlegg1.pdf?fbclid=IwAR0Um5yuMxIzio6G9iZ7XNnzMFewsBdo8YL8OzVhnB2hmntXsdd7h1c7Z5I>

Robeco. (2020). What Is ESG? Hentet 24.04.2021 fra: <https://www.robeco.com/en/key-strengths/sustainable-investing/glossary/esg-definition.html>

Ruud, Tore Flemming. (2009). Intern styring og kontroll i et bredere forretningsfokus – eller begrenset til finansiell rapportering? Magma. Hentet 24.02.2021 fra:

<https://www.magma.no/intern-styring-og-kontroll-i-et-bredere-forretningsfokus-eller-begrenset-til-finansiell-rapportering>

Scholtz, Brenda, Calitz, André P. & Eastes, Bradley. (2012). A Balanced Scorecard for Sustainability Reporting. IBC Conference. Hentet 12.05.2021 fra:

https://www.researchgate.net/publication/281401726_A_Balanced_Scorecard_for_Sustainability_Reporting

Sengupta, Sabyasachi. (2018). Interpreting Odds Ratio. Sengupta's Research Academy. Hentet 14.04.2021 fra: <https://senguptasresearchacademy.com/odds-ratio/>

Sharma, Rohit & Jones, Stewart. (2010). CFO of the Future: Strategic Contributor or Value Adder? *Journal of Applied Management Accounting Research*. Vol. 8, (1), 1-16. Hentet 23.02.2021 fra: <https://www.proquest.com/docview/609345059>

SSB. (2014). Hva er bærekraftig utvikling? Hentet 17.10.2020 fra: <https://www.ssb.no/natur-og-miljo/barekraft/hva-er-barekraftig-utvikling>

Stack, David. (2015). The Birth of the CFO (A History). LinkedIn. Hentet 20.10.2020 fra: <https://www.linkedin.com/pulse/birth-cfo-history-david-stack/>

Storebrand. (2020). Bærekraft. Hentet 06.11.2020 fra: <https://www.storebrand.no/om-storebrand/barekraft/>

Sturgis, Patrick, Roberts, Caroline & Smith, Patten. (2014). Middle Alternatives Revisited: How the neither/nor Response Acts as a Way of Saying "I Don't Know?". *Sociological Methods & Research*. Vol. 43, (1), 15-38. Hentet 10.04.2021 fra: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0049124112452527>

Stølen, Jorunn & Volden, Berit. (2018). Digitaliseringens påvirkning på controllerens rolleoppfatning. NHH. Hentet 05.11.2020 fra: <https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/bitstream/handle/11250/2560075/masterthesis.PDF?sequence=1&isAllowed=y>

Sverdrup, Bente. (2020). Revisors rolle i omstilling til lavutslippssamfunnet. Revisjon og regnskap. Hentet 24.04.2021 fra: <https://www.revregn.no/asset/pdf/2020/4-33-35.pdf>

Taticchi, Paolo & Demartini, Melissa (2021). Corporate Sustainability in Practice: A Guide for Strategy Development and Implementation. 1. utg. Cham: Springer.

Tegner, Kim Hendil. (2020). Deloitte CFO Survey Spring 2020 Denmark. Deloitte. Hentet 14.02.2021 fra: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/dk/Documents/CFO/Deloitte_CFO_Survey_Spring_2020_Denmark.pdf

Thoresen, Magne. (2017). Logistisk regresjon – anvendt og anvendelig. Tidsskrift for Den norske legeforening. Hentet 06.04.2021 fra: <https://tidsskriftet.no/2017/10/medisin-og-tall/logistisk-regresjon-anvendt-og-anvendelig>

Thornam, Hanne. (2015). Hvorfor bærekraftsutfordringer er relevant for CFO-rollen. Magma. Hentet 18.10.2020 fra: <https://www.magma.no/hvorfor-barekraftutfordringer-er-relevant-for-cfo-rollen>

Torelli, Riccardo, Balluchi, Federica & Lazzini, Arianna. (2019). Business Strategy and the Environment. Hentet 27.04.2021 fra: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/bse.2373>

Tulimieri, P., & Banai, M. (2010). A New Corporate Paradigm: The CEO and CFO – A Partnership of Equals. *Organizational Dynamics*. Vol. 39, (3), 240-247. Hentet 22.02.2021 fra: <https://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/3524.pdf>

UiO. (2019). Kontingenstabeller og odds ratio. Hentet 28.04.2021 fra: https://www.mn.uio.no/ibv/tjenester/kunnskap/plantefys/matematikk/kontingenstabeller-og-odds-ratio.html?fbclid=IwAR1HAkePLDHZlj6BhAiqCSfVmya2i1_BA1Is1EE7rCcL0Q574eZQrlBlZD0

UiO. (Oppdatert 2021). Er det meldeplikt til NSD for anonyme spørreundersøkelser i Nettskjema? Hentet 20.04.2021 fra: <https://www.uio.no/tjenester/it/adm-app/nettskjema/mer-om/personvern/meldeplikt.html>

Vidal, David J. (2012). Corporate Sustainability Today. The Conference Board. Hentet 08.04.2021 fra: https://www.conference-board.org/retrievefile.cfm?filename=TCB_R-1481-11-RR1.pdf&type=subsite

Waller, Jeff. (2020). How Finance Leaders Can Drive Sustainability Transformations. Hentet 06.01.2021 fra: <https://www.cfo.com/sustainability/2020/09/how-finance-leaders-can-drive-sustainability-transformations/>

Whelan, Tensie & Fink, Carly. (2016). The Comprehensive Business Case for Sustainability. Harvard Business Review. Hentet 10.01.2021 fra: <https://hbr.org/2016/10/the-comprehensive-business-case-for-sustainability>

Wiengarten, F., Lo, C.K.Y. & Lam, J.Y.K. (2017). How does Sustainability Leadership Affect Firm Performance? The Choices Associated with Appointing a Chief Officer of Corporate Social

Responsibility. *Journal of Business Ethics*. Vol. 140, 477–493. Hentet 16.11.2020 fra:
<https://doi.org/10.1007/s10551-015-2666-5>

Wooldridge, Jeffrey M. (2019). *Introductory Econometrics – A Modern Approach*. 7. utg.
Boston: Cengage Learning, Inc.

Young, Magnus. (2018). TCFD - klimarapportering som et verktøy for finansiell bærekraft.
PwC. Hentet 19.10.2020 fra: <https://blogg.pwc.no/styringogkontroll/tcfd-klimarapportering-som-et-verkt%C3%B8y-for-finansiell-b%C3%A6rekraft>

Zorn, DM. (2004). Here a Chief, There a Chief: The Rise of the CFO in the American Firm.
American Sociological Review. Vol. 69, (3), 345-364. Hentet 19.11.2020 fra:
<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.542.4962&rep=rep1&type=pdf>

Vedlegg

Vedlegg 1: Spørreskjema

Bakgrunnsinformasjon for å kartlegge data

Kjønn *

- Kvinne
- Mann

sjema.no/user/form/preview.html?id=183129#/

Spørreundersøkelse om den fremtidige CFO-rollen – Vis - Nettskjema

Alder *

- 25 - 34
- 35 - 44
- 45 - 54
- 55 - 64
- 65 -

Årlig omsetning *

Alle svar er oppgitt i NOK.

- 0 - 499 millioner
- 500 millioner - 999 millioner
- 1 milliard - 9,9 milliarder
- 10 milliarder - 49,9 milliarder
- 50 milliarder -

Er din virksomhet børsnotert? *

Ja

Nei

CFO-rollen og bærekraft

Ta stilling til følgende spørsmål og vurder i hvilken grad de er gjeldende for deg og din virksomhet

	I svært liten grad	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad
Er bærekraft en integrert del av strategiarbeidet i din virksomhet i dag? *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Når det gjelder bærekraft i strategiarbeidet, er finans- og økonomiledelsen involvert i utarbeidelsen av bærekraftige strategier i dag? *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forventer du at din rolle innenfor bærekraft og strategiutvikling vil endre seg de neste årene? *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forholder din virksomhet seg til ESG ved investeringsbeslutninger i dag? *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ema.no/user/form/preview.html?id=183129#

Spørreundersøkelse om den fremtidige CFO-rollen – Vis - Nettskjema

Er TCFD et rammeverk som din virksomhet forholder seg til i dag? *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forholder din virksomhet seg til GRI standarder i dag? *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er din virksomhet villig til å foreta marginalt ulønnsomme investeringer for å fremstå som mer bærekraftig? *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mener du at eierne av din virksomhet er villige til å gi avkall på kortsiktig lønnsomhet til fordel for langsiktig verdiskaping? *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Har din virksomhet kompetanse på bærekraftsrapportering intern? *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En større del av fremmedkapitalfinansieringen antas å ville ha lånebetingelser/covenants som i økende grad omfatter bærekraftselementer. Tror du dette vil gjelde for din virksomhet? *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er bred konsensus blant fagfolk på feltet at datahåndtering og tolkning av data er avgjørende for å lykkes med å integrere bærekraft i virksomheten? *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

somheten. Har deres finans- og økonomifunksjon tilfredsstillende kompetanse på dette området i dag? *



Ta stilling til følgende påstander og vurder hvorvidt du er enig eller ikke

	Helt uenig	Delvis uenig	Hverken enig eller uenig	Delvis enig	Helt enig
Å score høyt på ESG vil være viktig for fremtidig inntjening. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Å investere i bærekraft før det blir pålagt av omgivelsene, eksempelvis myndighetene, er viktig for å skape konkurransefortrinn. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg ser en klar sammenheng mellom bærekraftsscore og fremtidig inntjening. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ta stilling til følgende spørsmål og vurder hvor sannsynlig de er for deg og din virksomhet

	Svært usannsynlig	Lite sannsynlig	Ikke sikker	Ganske sannsynlig	Svært sannsynlig
--	-------------------	-----------------	-------------	-------------------	------------------

ma.no/user/form/preview.html?id=183129#

Spørreundersøkelse om den fremtidige CFO-rollen – Vis - Nettskjema

Man ser en tendens til at stadig flere virksomheter etablerer en egen stilling som Chief Value Officer (CVO). Hvor sannsynlig er det at din virksomhet gjør det samme? *

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Man ser en tendens til at stadig flere virksomheter etablerer en egen stilling som Chief Value Officer (CVO). Hvor sannsynlig er det at dette ansvaret vil bli ivare tatt av CFO i fremtiden? *

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Vedlegg 2: Oversikt over variabler

Variabel	Spørsmål fra spørreskjema
Kjønn	Kjønn
Alder	Alder
Omsetning	Årlig omsetning
Børsnotering	Er din virksomhet børsnotert?
Strategiarbeid	Er bærekraft en integrert del av strategiarbeidet i din virksomhet i dag?
CFOinvolvering	Når det gjelder bærekraft i strategiarbeidet, er finans- og økonomiledelsen involvert i utarbeidelsen av bærekraftige strategier i dag?
CFOendring	Forventer du at din rolle innenfor bærekraft og strategiutvikling vil endre seg de neste årene?
ESG	Forholder din virksomhet seg til ESG ved investeringsbeslutninger i dag?
TCFD	Er TCFD et rammeverk som din virksomhet forholder seg til i dag?
GRI	Forholder din virksomhet seg til GRI-standarder i dag?
Lønnsomhet1	Er din virksomhet villig til å foreta marginalt ulønnsomme investeringer for å fremstå som mer bærekraftig?
Lønnsomhet2	Mener du at eierne av din virksomhet er villige til å gi avkall på kortsiktig lønnsomhet til fordel for langsiktig verdiskaping?
Bærekraftsrapportering	Har din virksomhet kompetanse på bærekraftsrapportering internt?
Covenants	En større del av fremmedkapitalfinansieringen antas å ville ha lånebetingelser/covenants som i økende grad omfatter bærekraftselementer. Tror du dette vil gjelde for din virksomhet?

Datahåndtering	Det er bred konsensus blant fagfolk på feltet at datahåndtering og tolkning av data er avgjørende for å lykkes med å integrere bærekraft i virksomheten. Har deres finans- og økonomifunksjon tilfredsstillende kompetanse på dette området i dag?
ESGscore	Å score høyt på ESG vil være viktig for fremtidig inntjening.
Konkurransefortrinn	Å investere i bærekraft før det blir pålagt av omgivelsene, eksempelvis myndighetene, er viktig for å skape konkurransefortrinn.
Bærekraftsscore	Jeg ser en klar sammenheng mellom bærekraftsscore og fremtidig inntjening.
CVO	Man ser en tendens til at stadig flere virksomheter etablerer en egen stilling som Chief Value Officer (CVO). Hvor sannsynlig er det at din virksomhet gjør det samme?
CFOCVO	Man ser en tendens til at stadig flere virksomheter etablerer en egen stilling som Chief Value Officer (CVO). Hvor sannsynlig er det at dette ansvaret blir ivarettatt av CFO i fremtiden?

Vedlegg 3: Do-file

```
1
2 cd "C:\Users\TonyA\OneDrive\Dokumenter\Masterdata"
3 clear all
4 set more off
5
6 import excel Datarev , firstrow
7 summarize
8
9
10 summarize Kjønn Alder Omsetning Børsnotering Strategiarbeid CFOinvolvering CFOendring ESG TCFD GRI
    Lønnsomhet1 Lønnsomhet2 Bærekraftsrapportering Covenants Datahåndtering ESGscore
    Konkurransetortrinn Bærekraftsscore CVO CFOCV0
11
12 * BAKGRUNNSINFORMASJON:
13
14 * Kjønn
15 gen dKjønn = Kjønn==2
16 tab dKjønn
17
18 * Alder
19 gen d1Alder = Alder==1
20 gen d2Alder = Alder==2
21 gen d3Alder = Alder==3
22 gen d4Alder = Alder==4
23 gen d5Alder = Alder==5
24 gen dAlder = d1Alder + d2Alder
25 tab dAlder
26
27 * Omsetning
28 gen d1Omsetning = Omsetning==1
29 gen d2Omsetning = Omsetning==2
30 gen d3Omsetning = Omsetning==3
31 gen d4Omsetning = Omsetning==4
32 gen d5Omsetning = Omsetning==5
33 gen dOmsetning = d3Omsetning + d4Omsetning + d5Omsetning
34 tab dOmsetning
35
36 * Børsnotering
37 gen dBørsnotering = Børsnotering==1
38 tab dBørsnotering
39
40
41 * CFO-ROLLEN OG BÆREKRAFT:
42
43 * Strategiarbeid
44 gen d1Strategiarbeid = Strategiarbeid==1
45 gen d2Strategiarbeid = Strategiarbeid==2
46 gen d3Strategiarbeid = Strategiarbeid==3
47 gen d4Strategiarbeid = Strategiarbeid==4
48 gen d5Strategiarbeid = Strategiarbeid==5
49 gen dStrategiarbeid = d3Strategiarbeid + d4Strategiarbeid + d5Strategiarbeid
50 tab dStrategiarbeid
51
52 * CFOinvolvering
53 gen d1CFOinvolvering = CFOinvolvering==1
54 gen d2CFOinvolvering = CFOinvolvering==2
55 gen d3CFOinvolvering = CFOinvolvering==3
56 gen d4CFOinvolvering = CFOinvolvering==4
57 gen d5CFOinvolvering = CFOinvolvering==5
58 gen dCFOinvolvering = d3CFOinvolvering + d4CFOinvolvering + d5CFOinvolvering
59 tab dCFOinvolvering
60
61 * CFOendring
62 gen d1CFOendring = CFOendring==1
63 gen d2CFOendring = CFOendring==2
64 gen d3CFOendring = CFOendring==3
65 gen d4CFOendring = CFOendring==4
66 gen d5CFOendring = CFOendring==5
```

```

67 gen dCF0ending = d3CF0ending + d4CF0ending + d5CF0ending
68 tab dCF0ending
69
70 * ESG
71 gen d1ESG = ESG==1
72 gen d2ESG = ESG==2
73 gen d3ESG = ESG==3
74 gen d4ESG = ESG==4
75 gen d5ESG = ESG==5
76 gen dESG = d3ESG + d4ESG + d5ESG
77 tab dESG
78
79 * TCFD
80 gen d1TCFD = TCFD==1
81 gen d2TCFD = TCFD==2
82 gen d3TCFD = TCFD==3
83 gen d4TCFD = TCFD==4
84 gen d5TCFD = TCFD==5
85 gen dTCFD = d3TCFD + d4TCFD + d5TCFD
86 tab dTCFD
87
88 * GRI
89 gen d1GRI = GRI==1
90 gen d2GRI = GRI==2
91 gen d3GRI = GRI==3
92 gen d4GRI = GRI==4
93 gen d5GRI = GRI==5
94 gen dGRI = d3GRI + d4GRI + d5GRI
95 tab dGRI
96
97 * Lønnsomhet1
98 gen d1Lønnsomhet1 = Lønnsomhet1==1
99 gen d2Lønnsomhet1 = Lønnsomhet1==2
100 gen d3Lønnsomhet1 = Lønnsomhet1==3
101 gen d4Lønnsomhet1 = Lønnsomhet1==4
102 gen d5Lønnsomhet1 = Lønnsomhet1==5
103 gen dLønnsomhet1 = d3Lønnsomhet1 + d4Lønnsomhet1 + d5Lønnsomhet1
104 tab dLønnsomhet1
105
106 * Lønnsomhet2
107 gen d1Lønnsomhet2 = Lønnsomhet2==1
108 gen d2Lønnsomhet2 = Lønnsomhet2==2
109 gen d3Lønnsomhet2 = Lønnsomhet2==3
110 gen d4Lønnsomhet2 = Lønnsomhet2==4
111 gen d5Lønnsomhet2 = Lønnsomhet2==5
112 gen dLønnsomhet2 = d3Lønnsomhet2 + d4Lønnsomhet2 + d5Lønnsomhet2
113 tab dLønnsomhet2
114
115 * Bærekraftsrapportering
116 gen d1Bærekraftsrapportering = Bærekraftsrapportering==1
117 gen d2Bærekraftsrapportering = Bærekraftsrapportering==2
118 gen d3Bærekraftsrapportering = Bærekraftsrapportering==3
119 gen d4Bærekraftsrapportering = Bærekraftsrapportering==4
120 gen d5Bærekraftsrapportering = Bærekraftsrapportering==5
121 gen dBærekraftsrapportering = d3Bærekraftsrapportering + d4Bærekraftsrapportering +
122 d5Bærekraftsrapportering
123 tab dBærekraftsrapportering
124
125 * Covenants
126 gen d1Covenants = Covenants==1
127 gen d2Covenants = Covenants==2
128 gen d3Covenants = Covenants==3
129 gen d4Covenants = Covenants==4
130 gen d5Covenants = Covenants==5
131 gen dCovenants = d3Covenants + d4Covenants + d5Covenants
132 tab dCovenants
133
134 * Datahåndtering

```

```

134 gen d1Datahåndtering = Datahåndtering==1
135 gen d2Datahåndtering = Datahåndtering==2
136 gen d3Datahåndtering = Datahåndtering==3
137 gen d4Datahåndtering = Datahåndtering==4
138 gen d5Datahåndtering = Datahåndtering==5
139 gen dDatahåndtering = d3Datahåndtering + d4Datahåndtering + d5Datahåndtering
140 tab dDatahåndtering
141
142 * ESGscore
143 gen d1ESGscore = ESGscore==1
144 gen d2ESGscore = ESGscore==2
145 gen d3ESGscore = ESGscore==3
146 gen d4ESGscore = ESGscore==4
147 gen d5ESGscore = ESGscore==5
148 gen dESGscore = d3ESGscore + d4ESGscore + d5ESGscore
149 tab dESGscore
150
151 * Konkurransetortrinn
152 gen d1Konkurransetortrinn = Konkurransetortrinn==1
153 gen d2Konkurransetortrinn = Konkurransetortrinn==2
154 gen d3Konkurransetortrinn = Konkurransetortrinn==3
155 gen d4Konkurransetortrinn = Konkurransetortrinn==4
156 gen d5Konkurransetortrinn = Konkurransetortrinn==5
157 gen dKonkurransetortrinn = d3Konkurransetortrinn + d4Konkurransetortrinn + d5Konkurransetortrinn
158 tab dKonkurransetortrinn
159
160 * Bærekraftsscore
161 gen d1Bærekraftsscore = Bærekraftsscore==1
162 gen d2Bærekraftsscore = Bærekraftsscore==2
163 gen d3Bærekraftsscore = Bærekraftsscore==3
164 gen d4Bærekraftsscore = Bærekraftsscore==4
165 gen d5Bærekraftsscore = Bærekraftsscore==5
166 gen dBærekraftsscore = d3Bærekraftsscore + d4Bærekraftsscore + d5Bærekraftsscore
167 tab dBærekraftsscore
168
169 * CVO
170 gen d1CVO = CVO==1
171 gen d2CVO = CVO==2
172 gen d3CVO = CVO==3
173 gen d4CVO = CVO==4
174 gen d5CVO = CVO==5
175 gen dCVO = d3CVO + d4CVO + d5CVO
176 tab dCVO
177
178 * CFOCVO
179 gen d1CFOCVO = CFOCVO==1
180 gen d2CFOCVO = CFOCVO==2
181 gen d3CFOCVO = CFOCVO==3
182 gen d4CFOCVO = CFOCVO==4
183 gen d5CFOCVO = CFOCVO==5
184 gen dCFOCVO = d3CFOCVO + d4CFOCVO + d5CFOCVO
185 tab dCFOCVO
186
187 * LOGIT MODEL:
188
189 * Regresjonslikninger til forskningsspørsmålene:
190
191 * 1) Er CFO involvert i utarbeidelsen av bærekraftige strategier i dag?
192 sum dCFOinvolvering dOmsetning dBørsnotering dStrategiarbeid dLønnsomhet2
193 corr dCFOinvolvering dOmsetning dBørsnotering dStrategiarbeid dLønnsomhet2
194 logistic dCFOinvolvering dOmsetning dBørsnotering dStrategiarbeid dLønnsomhet2
195
196
197 * 2) Forholder virksomheter seg til ESG ved investeringsbeslutninger?
198 sum dESG dAlder dOmsetning dBørsnotering dGRI dCovenants
199 corr dESG dAlder dOmsetning dBørsnotering dGRI dCovenants
200 logistic dESG dAlder dOmsetning dBørsnotering dGRI dCovenants
201

```

```
202
203 * 3) Vil CFO bli til CVO?
204 sum dCFOCVO dKjønn dAlder dOmsetning dBørsnotering CFOendring dLønnsomhet2
205 corr dCFOCVO dKjønn dAlder dOmsetning dBørsnotering CFOendring dLønnsomhet2
206 logistic dCFOCVO dKjønn dAlder dOmsetning dBørsnotering CFOendring dLønnsomhet2
207
208 logistic dCFOinvolvering dOmsetning dBørsnotering dStrategiarbeid dLønnsomhet2
209 logistic dESG dAlder dOmsetning dBørsnotering dGRI dCovenants
210 logistic dCFOCVO dKjønn dAlder dOmsetning dBørsnotering CFOendring dLønnsomhet2
211
212
```


Vedlegg 4: Output fra Stata

```

Logistic regression                               Number of obs   =       77
                                                LR chi2(4)      =      18.54
                                                Prob > chi2     =     0.0010
Log likelihood = -14.187329                    Pseudo R2      =     0.3952
    
```

dCFOinvolvering	Odds Ratio	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]	
dOmsetning	28.97327	38.15159	2.56	0.011	2.19355	382.6904
dBørsnotering	3.994328	4.50782	1.23	0.220	.4373365	36.48142
dStrategiarbeid	16.87676	20.84503	2.29	0.022	1.499485	189.9485
dLønnsomhet2	9.881425	13.57431	1.67	0.095	.669125	145.9257
_cons	.0099008	.0189152	-2.42	0.016	.0002341	.4186586

```

Logistic regression                               Number of obs   =       77
                                                LR chi2(5)      =      39.28
                                                Prob > chi2     =     0.0000
Log likelihood = -22.231373                    Pseudo R2      =     0.4691
    
```

dESG	Odds Ratio	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]	
dAlder	5.406895	5.081706	1.80	0.073	.8569205	34.11578
dOmsetning	7.772703	9.38846	1.70	0.090	.7284945	82.93118
dBørsnotering	36.07678	46.27361	2.80	0.005	2.920389	445.6715
dGRI	15.35882	13.98033	3.00	0.003	2.579609	91.44541
dCovenants	21.99105	22.29663	3.05	0.002	3.014506	160.4263
_cons	.003616	.0066757	-3.05	0.002	.000097	.1348021

```

Logistic regression                               Number of obs   =       77
                                                LR chi2(6)      =       6.75
                                                Prob > chi2     =     0.3450
Log likelihood = -33.136017                    Pseudo R2      =     0.0924
    
```

dCFOCV0	Odds Ratio	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]	
dKjønn	.2533578	.2223242	-1.56	0.118	.0453728	1.414728
dAlder	1.900965	1.49477	0.82	0.414	.4070575	8.877532
dOmsetning	4.34895	3.886885	1.64	0.100	.7544331	25.06964
dBørsnotering	2.370082	1.660379	1.23	0.218	.6004098	9.355762
CFOendring	1.070021	.4977375	0.15	0.884	.4299741	2.662824
dLønnsomhet2	1.965522	1.670577	0.80	0.427	.3715414	10.39797
_cons	1.008855	1.851365	0.00	0.996	.0276551	36.80285



Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway