



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2024 30 stp
Handelshøyskolen

Unnvike eller etterleve? En studie av hvordan store norske selskaper responderer strategisk på CSRD

Avoid or comply? A study of how large Norwegian
companies respond strategically to the CSRD

Jon Sigurd Borgen

Master i økonomi og administrasjon - Strategisk ledelse

Sammendrag

Store norske selskaper omfattes de neste årene trinnvis av Bærekraftsrapporteringsdirektivet “Corporate Sustainability Reporting Directive” (CSRD), som inngår i EUs “Grønn giv”-strategi. Hensikten med direktivet er å legge til rette for grønn omstilling i næringslivet. Direktivet medfører et stort skifte fra dagens bærekraftsrapporteringsstandarder og kommer med omfattende rapporteringskrav og prinsipper som selskapene skal følge, i form av European Sustainability Reporting Standards (ESRS). Sentralt i ESRS er dobbel vesentlighetsanalyse, interessentinvolvering og integrering av bærekraftshensyn i selskapenes strategier.

Formålet med denne masteroppgaven er å undersøke hvordan selskapene jobber med forberedelsene til å bli omfattet av direktivet, og hvilke forventninger de har til eventuell påvirkning på deres strategi og strategiarbeid. Derfor utarbeidet jeg problemstillingen: *“Hvordan responderer store norske selskaper i klimaintensive næringer på CSRD?”*

For å utforske problemstillingen formulerte jeg to forskningsspørsmål. Jeg har valgt et undersøkende forskningsdesign i form av kvalitativ metode og semistrukturerte intervjuer med bærekraftsrapporteringsansvarlig og en strategiansvarlig fra fem selskaper som alle omfattes av rapporteringskravene i CSRD i første rapporteringsrunde. Resultatene fra intervjuene ble tematisk analysert og deretter diskutert i lys av forskningsspørsmålene. For å besvare problemstillingen brukte jeg Oliver (1991) sitt rammeverk om strategiske responser til institusjonelt press.

Studien viser at selskapene responderer noe ulikt på direktivet. De kombinerer strategiske responser i form av føyelighet, kompromiss, unngåelse og tross, avhengig av forståelse av egen strategi, dialog med interessenter, oppfatning av CSRD og innsikt fra dobbel vesentlighetsanalyse. Generelt har selskapene en avventende holdning til direktivet. Resultatene kan være relevant for selskaper som skal rapportere i tråd med direktivet i fremtidige rapporteringsrunder for innsikt i hva som kjennetegner skiftet. Investorer kan få interessant innsikt i hvilke forventninger selskapene har til direktivet og dets påvirkning på strategien deres.

Emneord: CSRD, Bærekraftsrapportering, Strategisk ledelse, Bærekraftig strategi, Strategiske responser til institusjonelt press, Oliver, Shareholdermodellen, Stakeholdermodellen

Abstract

Over the next few years, large Norwegian companies will gradually be covered by the Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), which is part of the EU's Green Deal program. The purpose of the directive is to facilitate a green transition for businesses. The directive entails a major shift from the current sustainability reporting standards and comes with extensive reporting requirements and principles, in the form of the European Sustainability Reporting Standards (ESRS). Central to the ESRS is the double materiality analysis, stakeholder involvement and integration of sustainability considerations into the companies' strategies.

The purpose of this master's thesis is to examine how the companies work with the preparations to comply with the directive, and what expectations they have of any impact on their strategy and strategic management. Thus, I wrote the problem statement:

“How do large Norwegian companies in climate-intensive industries respond to the CSRD?”

To explore this, I formulated two research questions. I have chosen an investigative research design in the form of a qualitative method and semi-structured interviews with the sustainability reporting responsible and a strategy responsible from five companies that are all covered by the reporting requirements in CSRD in the first round of reporting. The results from the interviews were thematically analyzed and then discussed in light of the research questions. To answer the problem statement, I used Oliver's (1991) framework on strategic responses to institutional pressure.

The study shows that the companies respond somewhat differently to the directive. They combine strategic responses in the form of acquiesce, compromise, avoid and defy, depending on their understanding of their own strategy, dialogue with stakeholders, perception of CSRD and insights from the double materiality analysis. In general, the companies have a wait-and-see attitude towards the directive. The results may be relevant for companies that must report in line with the directive in future reporting rounds for insights into what characterizes the shift. Investors can gain interesting insights into what companies expect from the directive and its impact on their strategy.

Key words: CSRD, Sustainability reporting, Strategic management, Sustainable strategy, Strategic responses to institutional pressure, Oliver, Shareholder model, Stakeholder model

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på et to-årig studieløp på Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU) på studieretningen Master i økonomi og administrasjon med spesialiseringen Strategisk ledelse. Disse to årene har vært interessante og lærerike, og noe jeg kommer til å se tilbake på med glede. Bærekraftskompetansen jeg har fått fra NMBU er med på å sette retning i min videre arbeidskarriere, og jeg er trygg på at kunnskapen herfra vil hjelpe meg med å løse komplekse problemer i samarbeid med mine kolleger fremover. Det har vært en stor utfordring å skrive masteroppgave, men en utfordring jeg har sett frem til og lært mye av. Jeg ser nå tilbake på en prosess og en oppgave som jeg er stolt av.

Jeg ønsker å takke min veileder, professor Gro Ladegård, som har bidratt med støtte og veiledning, og å sette retning på oppgaven. Jeg ønsker også å takke medstudenter og lærere som jeg har utvekslet erfaringer med og lært av i løpet av prosjektet og studieløpet. Til sist, men ikke minst, ønsker jeg å takke min kjære samboer, mine foreldre, bror og nevø, og alle gode venner for verdifulle diskusjoner, gode spørsmål, språkvask, avlastning med husarbeid i hektiske perioder, og ikke minst alle støttende og velmenende ord.

Tusen takk til alle de intervjuede som har bidratt til dette prosjektet. Jeg vet at de har travle hverdager, og blir kontaktet i stort omfang av studenter som undersøker bærekraftsrelaterte problemstillinger. Likevel stilte de opp, og det håper jeg de fortsetter med så godt det lar seg gjøre.

Nå er mitt masterkapittel over, og jeg ser frem til å bli en NMBU-alumn.

Takk for meg, og god lesning.

Oslo, 14.05.2024

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	2
Abstract	3
Forord	5
Innholdsfortegnelse	6
1. Introduksjon	8
1.1. Bakgrunn og tema.....	8
1.2. Problemstilling og forskningsspørsmål.....	10
1.3. Oppgavens struktur.....	11
2. Teoretisk rammeverk	11
2.1. Bærekraftsrapportering.....	12
2.1.1. Bærekraftsrapportering frem til i dag.....	13
2.1.2. Konsekvenser av lovpålagt bærekraftsrapportering.....	14
2.2. Strategi og strategisk ledelse.....	15
2.2.1. Bærekraftig strategisk ledelse.....	17
2.2.2. Integrering av bærekraft i strategi.....	18
2.2.3. Rapportering av strategiinformasjon.....	20
2.2.4. Formål og selskapsstyring.....	21
2.3. Institusjonell teori.....	22
2.3.1. Strategiske responser til institusjonelt press.....	23
3. Metode	24
3.1. Metodevalg og forskningsdesign.....	25
3.2. Utvalg.....	25
3.3. Intervjuer.....	26
3.3.1. Pilotintervju.....	27
3.3.2. Intervjuguide.....	27
3.3.3. Gjennomføring av intervjuer.....	28
3.4. Analyse.....	28
3.5. Reliabilitet og validitet.....	29
3.6. Etske avveininger.....	30
3.7. Begrensninger ved oppgaven.....	30
4. Resultater fra intervjuer	31
4.1. Bærekraftsrapportering før CSRD.....	31
4.2. Forberedelser til CSRD.....	33
4.3. Dobbel vesentlighetsanalyse.....	36
4.4. Strategi og strategisk ledelse.....	38
4.5. Rapportering av strategiinformasjon.....	42
5. Diskusjon	44
5.1. Forskningsspørsmål 1.....	44
5.2. Forskningsspørsmål 2.....	47

5.3. Problemstilling.....	51
6. Avslutning.....	55
6.1. Konklusjon.....	55
6.2. Praktiske og teoretiske bidrag.....	56
6.3. Anbefalinger.....	57
Referanser.....	58
Vedlegg.....	63
Vedlegg 1: Intervjuguide bærekraftsrapporteringsansvarlig.....	63
Vedlegg 2: Intervjuguide strategiansvarlig.....	65
Vedlegg 3: Informasjonsskriv og samtykkeskjema.....	66

1. Introduksjon

I dette kapitlet skal jeg beskrive tema og bakgrunn for valg for denne masteroppgaven. Deretter skal jeg presentere to forskningsspørsmål og problemstillingen som jeg skal besvare senere i oppgaven, før jeg til slutt presenterer oppgavens struktur.

1.1. Bakgrunn og tema

Corporate Sustainability Reporting Directive - nye krav innen bærekraftsrapportering

Den europeiske union (EU) har i sin “Grønn giv”-strategi formulert at privat kapital er en viktig ressurs for å lykkes med grønn omstilling i Europa, parallelt med bruk av offentlige midler. For at kapitalforvaltere og andre finansaktører skal lykkes med å flytte kapital til mer bærekraftige selskaper og gjøre grønne investeringer, må de ha tilgang til tydelig og troverdig informasjon om selskapenes arbeid med bærekraftstemaer. For å sørge for dette, har EU utviklet Bærekraftsrapporteringsdirektivet “Corporate Sustainability Reporting Directive” (CSRD). Målet med CSRD er å systematisere og standardisere bærekraftsinformasjon som rapporteres av selskaper i årlige rapporter (European Commission, 2024). Dette skal gjøre det lettere for investorer og andre lesere av bærekraftsinformasjon å sammenligne selskaper og deres arbeid med bærekraft. Sentralt i CSRD er rapportering av hvordan selskapene selv påvirker bærekraftstemaer, hvilke bærekraftsrelaterte risikoer og muligheter selskapene har identifisert, og hvordan disse skal reduseres eller forsterkes. Som det fremkommer i NOU 2023: 15, har norske myndigheter planer om å pålegge norske selskaper å følge kravene i CSRD trinnvis fra og med rapporteringsåret 2024, noe som betyr rapportering i 2025 for de første selskapene. Det er anslått at ca. 2 100 norske selskaper vil bli omfattet av de nye kravene de neste tre årene (NOU, 2023: 15, s. 9). Direktivet pålegger selskaper å rapportere på bærekraftsinformasjon på lik linje som finansiell informasjon¹, som betyr at også bærekraftsinformasjonen skal bli revidert og attestert av en ekstern tredjepart.

European Sustainability Reporting Standards - retningslinjer og rapporteringskrav

Med direktivets lovtekst følger omfattende retningslinjer og rapporteringskrav i form av European Sustainability Reporting Standards (ESRS) som selskapene skal følge og rapportere

¹ Med innføring av CSRD blir bærekraftsrapportering og finansiell rapportering likestilt juridisk, og skal rapporteres i samme dokument, noe som omtales som integrert rapportering (NOU 2023: 15, s. 148).

etter. ESRS består blant annet av to standarder som inneholder generelle rapporteringskrav som alle omfattede selskaper må rapportere på, og ti temaspesifikke standarder som inneholder rapporteringskrav som selskaper skal rapportere på dersom man har vurdert at temaet er vesentlig for selskapet. Tabell 1 viser en oversikt over de ulike nevnte standardene, hvilke som er generelle og hvilke som er grunnlag for vesentlighetsvurderinger. Som det fremgår av tabellen er det fem temaer relatert til klima- og miljø, fire temaer relatert til sosiale forhold og ett tema relatert til selskapsstyring. Standarden for klima (E1) skiller seg ut fra de andre ved at selskapene skal rapportere på hvorfor den eventuelt ikke er vesentlig, i motsetning til de andre som skal rapporteres dersom det er vesentlig. Det er totalt over tusen datapunkter som selskapene potensielt skal rapportere på, noe som beskriver omfanget av ESRS (Revisorforeningen, 2023).

Tabell 1: Oversikt over tematiske ESRS-standarder

Generelle krav <i>Må rapporteres</i>	Klima- og miljø <i>Grunnlag for vesentlighetsanalyse</i>	Sosiale forhold <i>Grunnlag for vesentlighetsanalyse</i>	Selskapsstyring <i>Grunnlag for vesentlighetsanalyse</i>
ESRS 1: Generelle krav	E1: Klimapåvirkning- og tilpasning (<i>Beskrive årsak dersom ikke vesentlig</i>)	S1: Egen arbeidskraft	G1: Forretningsatferd
ESRS 2: Generelle rapporteringskrav	E2: Forurensning	S2: Arbeidere i verdikjeden	
	E3: Vann og marine ressurser	S3: Berørte lokalsamfunn	
	E4: Biomangfold og økosystemer	S4: Forbrukere og sluttbrukere	
	E5: Ressursbruk og sirkulær økonomi		

Når det gjelder de generelle rapporteringskravene, skal selskapene blant annet rapportere hvordan strategien deres blir påvirket av deres interessenters behov og ønsker. Videre skal de rapportere de definerte vesentlige bærekraftstemaene, og de skal i tillegg rapportere hvordan strategien deres bidrar til grønn omstilling i tråd med EU sine mål. Denne innsikten skal selskapene kunne få fra dialog med interessenter og ved å gjennomføre en dobbel

vesentlighetsanalyse. Vesentlighet som begrep brukes for å forstå og omtale hvilke bærekraftstemaer som selskapene har størst påvirkning på. Eksempelvis vil et oljeselskap ha stor påvirkning på klimaet med hensyn til klimagassutslipp når olje utvinnes og forbrennes. Kraftselskaper kan på sin side ha stor påvirkning på biomangfold og økosystemer når de gjør inngrep i urørte naturområder, og industriselskaper kan ha stor påvirkning på ressurser som brukes som innsatsfaktorer, og sosiale forhold blant arbeidere på fabrikker. Vesentlighetsbegrepet ble ifølge Baumüller og Sopp (2022) utvidet fra vesentlighet til dobbel vesentlighet, som innebærer at selskapene i en slik analyse skal inkludere informasjon både om selskapets påvirkning på bærekraftstemaer, og hvordan bærekraftstemaer påvirker selskapets utvikling, resultater og markedsposisjon (Baumüller & Sopp, 2022). Med ESRS er det nå et krav å gjennomføre en dobbel vesentlighetsanalyse.

Tema for denne oppgaven er hvordan selskaper forholder seg til CSRD og ESRS. I arbeidet med prosjektet fant jeg litteratur som belyser hvilke konsekvenser tidligere og eksisterende krav og standarder innen bærekraftsrapportering kan ha på selskaper og hvordan selskaper responderer på dette. Jeg fant derimot lite litteratur som tar for seg forventninger og forberedelser til CSRD. Videre er det mange aktører innenfor bærekraftsverdenen som er opptatt av direktivet for tiden, som investorer, rådgivere, ikke-statlige organisasjoner og regulatoriske aktører. Eksempelvis forventes det at CSRD vil skape et paradigmeskifte for bærekraft i norsk næringsliv (Andenæs, 2024). Dette samsvarer med EUs hensikt med CSRD om å legge til rette for grønn omstilling i Europa ved å påvirke mindre bærekraftige selskaper til å bli mer bærekraftige og få investorer til å gjøre mer bærekraftige investeringsbeslutninger. I litteraturgjennomgangen fant jeg også lite litteratur knyttet til hvordan strategi og strategiarbeid påvirkes av lovpålagt bærekraftsrapportering. Samlet sett er dette interessant å undersøke og jeg ønsker å bidra med innsikter om hvilken rolle selskapene selv inntar i forberedelsene til å etterleve direktivet.

1.2. Problemstilling og forskningsspørsmål

Selskapene er i en forberedende fase til å etterleve direktivet på tidspunktet for denne undersøkelsen. Med en antakelse om at selskaper som opererer i næringer med høyt klimafotavtrykk potensielt kan oppleve press fra CSRD og interessenter noe sterkere, er det interessant å undersøke hva som kjennetegner skiftet, og hvordan selskaper i slike næringer

forventer at direktivet kan påvirke deres strategi og strategiarbeid. Dette er også interessante undersøkelsesområder i lys av hensikten og målet med direktivet. Med dette som bakgrunn formulerte jeg en problemstilling som følger:

- *Hvordan responderer store norske selskaper i klimaintensive næringer på CSRD?*

For å besvare denne problemstillingen formulerte jeg to forskningsspørsmål:

1. Hva kjennetegner skiftet fra frivillig til lovpålagt bærekraftsrapportering for selskapene?
2. Hvordan forventer selskapene at CSRD kan påvirke deres strategi og strategiarbeid?

For å undersøke dette, har jeg gjennomført intervjuer med bærekraftsrapporteringsansvarlig og strategiansvarlig i fem store norske selskaper som omfattes av direktivet i første rapporteringsrunde. Den bærekraftsrapporteringsansvarlige informerer det første forskningsspørsmålet, og den strategiansvarlige informerer det andre. Videre har jeg gjort en tematisk analyse og diskutert resultatene i lys av teori, tidligere forskning og litteratur før jeg har besvart forskningsspørsmålene og problemstillingen, og konkludert med undersøkelsen.

1.3. Oppgavens struktur

I kapittel 1 har jeg nå beskrevet bakgrunn og tema, og introdusert problemstilling og forskningsspørsmål. Videre gjør jeg i kapittel 2 rede for teoretisk forankring og viser til relevant litteratur for prosjektet. Metodevalgene i prosjektet forklares i kapittel 3, før jeg presenterer resultater fra datainnsamlingen i kapittel 4. I kapittel 5 diskuterer jeg resultatene og ser de opp mot forskningsspørsmålene og problemstillingen, før jeg i kapittel 6 konkluderer og peker på anbefalinger for videre arbeid.

2. Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet skal jeg presentere det teoretiske rammeverket som er brukt for å utforme oppgaven. Det teoretiske rammeverket brukes for å informere og strukturere datainnsamlingen, og for å analysere og diskutere empiri. I hovedsak vil litteraturen og teorien i underkapittel 2.1 brukes til å belyse det første forskningsspørsmålet, underkapittel 2.2 til å belyse det andre forskningsspørsmålet, og underkapittel 2.3 til å belyse problemstillingen.

Jeg starter kapitlet med en beskrivelse av bærekraftsrapportering, hva som kjennetegner bærekraftsrapportering i dag og hvilke konsekvenser man har sett ved skiftet fra frivillig til lovpålagt bærekraftsrapportering tidligere. Deretter går jeg videre til strategilitteratur, bærekraftig strategisk ledelse, integrering av bærekraft i strategi, rapportering av strategiinformasjon og formål og selskapsstyring. Til sist i kapitlet retter jeg søkelys først på institusjonell teori og deretter på strategiske responser til institusjonelt press.

2.1. Bærekraftsrapportering

I dette underkapitlet skal jeg beskrive bærekraftsrapportering med fokus på historie og funksjon. Videre skal jeg forklare hvordan bærekraftsrapportering typisk har blitt brukt frem til i dag, og til slutt skal jeg presentere konsekvenser av lovpålagt bærekraftsrapportering med bakgrunn i litteratur.

Borglund et al. (2017) viser til at bærekraftsrapportering har eksistert i varierte former siden 1970-tallet, men at rapporteringen slik vi kjenner det i dag har økt i omfang gradvis spesielt siden 2000-tallet. De peker videre på to ting som har vært viktig med hensyn til utvikling og vekst av bærekraftsrapportering: 1) at offentligheten har forventet økt transparens fra selskaper, og 2) at det har blitt opprettet retningslinjer og standarder for bærekraftsrapportering som selskaper har rapportert etter (Borglund et al., 2017, s. 237). Begrepet bærekraftsrapportering kan defineres som periodisk rapportering fra selskaper om miljømessige, sosiale og styringsmessige forhold. Miljømessige forhold kan være klimagassutslipp og energiforbruk, sosiale forhold kan gjelde arbeidstakere og respekt for menneskerettigheter, mens eksempelvis bekjempelse av korrupsjon og bestikkelser inngår i styringsmessige forhold (NOU 2023: 15, s. 8). Når selskaper rapporterer bærekraftsinformasjon, kan de vise omgivelsene at de forstår og forvalter sitt samfunnsansvar og at de kobler og integrerer bærekraft inn i selskapets strategi og forretningsmodell. Videre kan de vise at de har prosesser og strukturer på plass for å håndtere bærekraftstemaer (Borglund et al., 2017, s. 239). Carson og Skauge (2020) viser til at bærekraftsrapportering ofte møtes med skepsis og anklager om grønnvasking², men viser også til

² Grønnvasking brukes om uriktige og udokumenterte utsagn om miljømessige fordeler ved et produkt, og kan typisk oppstå i forbindelse med markedsføring (Halleraker & Klepp, 2023).

at det er en forpliktende øvelse for selskapene, og at det er opp til omgivelsene å holde selskapene ansvarlige for å etterleve det de rapporterer (Carson & Skauge, 2020, s. 139).

Over tid har ESG som begrep vokst frem, som er den engelske forkortelsen for de nevnte miljømessige, sosiale og styringsmessige forholdene. Forkortelsen står for environment (miljømessige forhold), social (sosiale forhold) og governance (styringsmessige forhold).

Begrepet ble skapt for å hjelpe finansaktører med å ta riktige investeringsbeslutninger gjennom å vurdere selskaper basert på ulike parametre innenfor ESG-temaene. Finansaktørene samler inn informasjon fra offentlig tilgjengelige kilder om selskaper og deres bærekraftsarbeid. Som regel er det via bærekraftsrapporteringen til et selskap at denne informasjonen innhentes, og den anses å være det viktigste og mest studerte dokumentet relatert til bærekraft for et selskap (Borglund et al., 2017, s. 239).

2.1.1. Bærekraftsrapportering frem til i dag

CSRD bygger videre på strukturen til Non-financial Reporting Directive (NFRD) som er et bærekraftsrapporteringsdirektiv som har eksistert i EU siden 2014. I Norge kjenner vi NFRD som Redegjørelse om samfunnsansvar i regnskapsloven §3-3c, som allerede omfatter det som kalles store foretak³ i Norge. Kravene i Redegjørelse om samfunnsansvar ber selskapene om å rapportere hvordan de arbeider med miljø, sosiale forhold, arbeidsmiljø, likestilling og ikke-diskriminering, overholdelse av menneskerettigheter og bekjempelse av korrupsjon og bestikkelser. Dette skal gis i det omfang som er nødvendig for å forstå foretakets utvikling, resultat, stilling og konsekvenser av foretakets virksomhet (Lovdata, 1998, § 3-3c). På tross av at det har eksistert ulike former for regulatoriske krav til bærekraftsrapportering, har disse ikke vært spesielt konkrete og krevende. Som eksempel har selskapene som har vært omfattet av kravene kunnet velge hvilken rapporteringsstandard og hvilket ambisjonsnivå de ønsket å følge. I dette landskapet har Global Reporting Initiative (GRI) vært en sentral aktør når det gjelder arbeidet med å standardisere bærekraftsrapportering. I over 25 år har GRI (2023) utviklet standarder for å hjelpe selskaper med å rapportere på bærekraftsinformasjon på en måte som muliggjør standardisert informasjon uavhengig av forretningsmodell og andre egenskaper. De beskriver videre bærekraftsrapportering som en måte for selskaper å måle, avdekke, og ansvarliggjøre

³ Store foretak er etter regnskapsloven allmennaksjeselskap og børsnoterte selskaper, og er de samme selskapene som blir omfattet av CSRD (Altinn, 2022).

organisasjonens resultater innen bærekraftstemaer overfor interne og eksterne interessenter (GRI, 2023).

For selskaper har bærekraftsrapportering i praksis vært ansett som frivillig rapportering frem til nå. Dette har ifølge Hummel og Schlick (2016) ført til en situasjon der selskaper som har gode resultater innenfor bærekraftstemaer, av denne grunn har et insentiv for å rapportere bærekraftsinformasjon på en frivillig basis for å øke sin markedsverdi. Dette konseptualiserer forfatterne som voluntary disclosure theory. Hummel og Schlick (2016) viser også til stakeholdermodellen, og beskriver at det er interessentene til selskapet som de prøver å rapportere til. Qian et al. (2020) finner at de tre største motivasjonene for å rapportere bærekraftsinformasjon blant selskaper er 1) å forbedre sitt rykte overfor interessenter og samfunnet for øvrig, 2) etterleve og imøtekomme eksisterende og kommende lovkrav, og 3) moralsk forpliktelse fra selskapets administrerende direktør. De finner også at selskapene mener de tre største fordelene med å rapportere bærekraftsinformasjon, er å forsterke investorers inntrykk av selskapet, øke markedsandelen og konkurransekraften i markedet, samt forbedre kundetilfredsheten (Qian et al., 2020).

2.1.2. Konsekvenser av lovpålagt bærekraftsrapportering

Som ovennevnte litteratur viser, har selskaper allerede, av ulike grunner, vært motivert til å etterleve og imøtekomme eksisterende og kommende lovkrav til bærekraftsrapportering. Etersom CSRD er et nytt direktiv, er det foreløpig lite litteratur om hvilke konsekvenser dette kan medføre. For å likevel få en forståelse av hvordan skiftet fra frivillig til lovpålagt bærekraftsrapportering kan foregå, kan man ta utgangspunkt i litteratur med utgangspunkt i NFRD, forløperen til CSRD, men også i nasjonale lovkrav i land som har hatt slike krav i ulike former. Blant annet undersøker Vormedal og Ruud (2006) kvaliteten på bærekraftsrapportering hos Norges 100 største selskaper, sett i forhold til daværende krav i regnskapsloven, og finner at spesielt miljørapporteringen er mangelfull. De fremmer to hovedårsaker til dette: 1) mangel på politiske og sosiale drivere for bærekraftsrapportering i Norge, og 2) fravær av tilstrekkelig overvåkning og håndheving av miljørapporteringskrav på vegne av norske myndigheter. Blant selskapene med høy kvalitet på rapportering, fant forskerne en sammenheng med at de har en velkjent internasjonal profil. Dette knytter også de til stakeholdermodellen, og argumenterer for at jo mer interessenter presser for at selskaper publiserer utfyllende og god informasjon, jo bedre

blir rapporteringen fra selskapet (Vormedal & Ruud, 2006). Gitt konklusjonen til forfatterne, kan vi forstå at det har eksistert et behov for mer omfattende og strukturerte rapporteringskrav. Ioannou og Serafeim (2017) undersøker hvilken effekt lovpålagt bærekraftsrapportering har på selskaper i Kina, Danmark, Malaysia og Sør-Afrika, og finner at selskapene ikke bare imøtekommer kravene, men overgår kravene for å oppnå kredibilitet og sammenlignbarhet. De finner videre at, på tross av at lovpålagt bærekraftsrapportering fører til økte kostnader for selskapet, fører det også til økt verdiskaping totalt sett. De konkluderer med at bærekraftsrapportering har en økonomisk positiv effekt for selskapene som rapporterer i tråd med kravene. I tillegg undersøker Loza Adai (2020) effektene av skiftet fra frivillig til lovpålagt bærekraftsrapportering hos 27 børsnoterte selskaper i Peru. Undersøkelsen ser primært på bærekraftsrapportenes kredibilitet, innhold og kommunikasjon, med spesielt fokus på elementer som interessentdialog, hvordan bærekraft integreres i strategi og resultater innen typiske bærekraftstemaer. Funnene i undersøkelsen indikerer at bærekraftsrapporteringen hos selskapene forbedret seg over disse årene, men at denne forbedringen skjedde uavhengig av skiftet fra frivillig til lovpålagt bærekraftsrapportering (Loza Adai, 2020).

De ovennevnte referansene og undersøkelsene har en relevans for denne oppgaven for å skape en indikasjon på hva som kjennetegner skiftet fra frivillig til lovpålagt bærekraftsrapportering, før resultatene fra selskapene i utvalget presenteres.

2.2. Strategi og strategisk ledelse

I dette underkapitlet skal jeg først introdusere og beskrive strategi og strategisk ledelse, før jeg går nærmere inn på bærekraftig strategisk ledelse, integrering av bærekraft i strategi, rapportering av strategiinformasjon og formål og selskapsstyring.

Johnson et al. (2017) definerer strategi som den langsiktige retningen til en organisasjon i boken "Exploring strategy". De viser også til andre definisjoner, som Henry Mintzberg (1978) sin definisjon av strategi som et mønster i en strøm av beslutninger (Johnson et al., 2017, s. 4; Mintzberg, 1978). Videre kan hensikten med en strategi sies å være at selskapet får en klar og motiverende hensikt, og som sikrer langsiktig velstand og motiverte ansatte. For å oppnå dette, må selskapet jobbe med strategisk ledelse. I strategisk ledelse setter selskapet retning på strategien og beskriver hvordan strategien skal oppnås. Johnson et al. (2017) definerer videre tre

nivåer av strategi; overordnet selskapsnivå, forretningsenhetsnivå og funksjonsnivå. I denne oppgaven tar jeg utgangspunkt i det overordnede selskapsnivået, som heretter omtales kun som strategi. Videre handler strategiarbeid om å evaluere og utvikle strategien, organisere strategiarbeidet, lede strategiske endringsprosesser og utøve strategi (Johnson et al., 2017, s. 15). Ifølge Stead og Stead (2008) har strategisk ledelse som konsept utviklet seg fra å primært handle om interne prosesser, til å handle om hvordan man får sin strategi til å passe med sine eksterne omgivelser og slik sett skape konkurransefortrinn. Konkurransefortrinnet skal deretter minimere trusler og forsterke muligheter (Stead & Stead, 2008).

Sentralt i ESRS er krav til rapportering av strategiinformasjon relatert til eksempelvis hvordan selskaper integrerer bærekraftsrelaterte risikoer og muligheter i strategien sin, og hvordan strategien bidrar til å nå EUs klimamål og grønn omstilling (European Commission, 2024). I lys av det, kan vi anta at EU ønsker å påvirke strategiene til selskaper med høy klimapåvirkning. Johnson et al. (2017) beskriver ulike hendelser som kan fremtvinge selskaper til å endre sin strategi og introduserer eksternt pålagt strategi som et begrep. Eksternt pålagt strategi kan eksempelvis skje ved at viktige interessenter, som myndigheter eller investorer, endrer rammebetingelser eller dikterer en bestemt strategisk retning som påvirker ulike selskaper. Dette kan med andre ord passe til situasjonen som selskapene i undersøkelsen snart befinner seg i. Eksternt pålagt strategi er et element i det forfatterne kaller tilsiktet strategiarbeid som typisk involverer en bestemt strategiformulering og strategisk planlegging. De introduserer også begrepet fremvoksende strategi, som beskriver en strategi som blir til over tid og påvirkes av ulike hendelser før man etter hvert får et tydelig mønster i strategien. Fremvoksende strategi kan typisk utvikles på flere måter:

- 1) Logisk inkrementalisme: strategiutvikling gjennom eksperimentering og læring. Kan karakteriseres av at strategiansvarlige leter etter signaler i det eksterne miljøet til selskapet, at de formulerer generelle mål som ikke er for spesifikke, samt legger til rette for eksperimentering i organisasjonen ved å ha en sterk kjernevirksomhet og oppfordre til innovasjon i organisasjonen for øvrig
- 2) Strategi som konsekvens av politiske prosesser: strategiutvikling skjer i diskusjoner og forhandlinger med interessenter, interessegrupper og politiske aktører

- 3) Strategi som produkt av strukturer og systemer: avdelinger og mellomledere i organisasjonen har dialog med det eksterne miljøet, og har innflytelse til å påvirke strategiutvikling i organisasjonen basert på dette (Johnson et al., 2017, s. 420).

2.2.1. Bærekraftig strategisk ledelse

Sentralt i ESRS er både involvering av interessenter og ivaretagelse av bærekraftstemaer. Stead og Stead (2008) argumenterer for at interessenter og miljøhensyn bør integreres bedre i strategisk ledelse, og at bærekraftig strategisk ledelse er den neste naturlige videreutviklingen av strategisk ledelse. De definerer og beskriver bærekraftig strategisk ledelse som en øvelse der selskaper skal utvikle konkurransefortrinn på en måte som kapitaliserer miljømessige muligheter, og minimerer miljømessige trusler. Videre skriver de at man ikke kan lykkes med å skape en bærekraftig strategi uten å ha god dialog og forståelse for sitt eksterne miljø og interessenter. De argumenterer også for at en strategisk leder i et selskap må integrere bærekraftstemaer i sin strategi for at selskapet skal kunne operere effektivt uavhengig av hvilken type marked de er i (Stead & Stead, 2008).

Neugebauer et al. (2016) integrerer litteraturen om bærekraftig strategisk ledelse med litteraturen om strategisk ledelse, og argumenterer for at strategiutvikling typisk skjer på en kombinert måte mellom tilsiktet og fremvoksende strategiutvikling. Videre argumenterer forfatterne kritisk for at litteraturen om bærekraftig strategi feilaktig antar at bærekraftige strategier er utviklet på en tilsiktet måte. De tar videre for seg at bærekraftig strategisk ledelse er mer kompleks enn at man kan kategorisere det inn i tilsiktet eller fremvoksende. Snarere beskriver de at bærekraftig strategisk ledelse kan innebære håndtering av et mangfoldig spekter av temaer og utfordringer, og at det bør være bærekraftstemaet i seg selv som definerer hvordan den bærekraftige strategien bør utvikles innenfor en tilsiktet eller fremvoksende retning. Mer konkret mener de at bærekraftstemaer varierer stort i hvordan de kan oppleves som problematiske, og videre hvordan selskaper bør håndtere dem, og at med komplekse problemer følger fremvoksende strategiutvikling. Graden av gjenstridighet⁴ og fremtredenhet⁵ påvirker tilnærmingen til temaet.

⁴ Oversatt fra "wicked" som er et kjent begrep som illustrerer en høy grad av kompleksitet og ikke lar seg løse enkelt (Breimo et al., 2022). Bærekraftsrelaterte problemstillinger kan typisk identifiseres som slike gjenstridige problemer.

⁵ Oversatt fra "salience" som beskriver noe som kan skille seg ut og fremstå som mer viktig enn andre ting (Presley, 2017).

For å få en presis oppfattelse av et problem, bør man først forstå bærekraftstemaet sin gjenstridighet og fremtredenhet, før man deretter velger hvilken tilnærming man har til temaet, være seg tilsiktet, fremvoksende, eller et sted imellom (Neugebauer et al., 2016). Å redusere klimaendringer kan typisk være både et gjenstridig og fremtredende problem, men også å legge til rette for økonomisk vekst uten store naturinngrep, eller å sikre gode arbeidsforhold for arbeidere i utviklingsland for selskaper med store verdikjeder kan være et slikt problem.

2.2.2. Integrering av bærekraft i strategi

Videre mener Stead og Stead (2008) at bærekraftig strategisk ledelse ikke bør gå på kompromiss med eksisterende strategiutvikling hvor målet er økonomisk profitt med så lite miljøskade som mulig. Snarere bør det integreres i eksisterende strategi på en slik måte at bærekraft blir et konkurransefortrinn for selskapet og dets strategi, og at selskapet lykkes med både økonomisk profitt og miljøhensyn. De beskriver videre to primære måter man kan integrere bærekraft i strategisk ledelse. Den første er prosessdrevet, hvor man som selskap typisk arbeider for å redusere klimagassutslipp og forurensning, og som fra et økonomisk perspektiv kan gi selskapet reduserte kostnader gjennom mer miljøeffektiv kjernevirksomhet. Den andre er markedsdrevet, hvor man som selskap kan fokusere på å forbedre produktene og markedsføre dette slik at man differensierer seg fra konkurrenter og i markedet (Stead & Stead, 2008). Borglund et al. (2017) beskriver at selskaper som ønsker å bli ansett som ledende innen bærekraftsfeltet bør arbeide proaktivt for å utvikle en unik strategi som er direkte linket til behovene og ønskene til de viktigste interessentene. I tillegg peker de på at bærekraftsarbeidet bør være integrert med selskapsstrategien på en måte som er forståelig for sine kunder (Borglund et al., 2017, s. 316). Disse elementene inngår nå som konkrete rapporteringskrav i ESRS, men det er opp til selskapene hvordan de skal beskrive denne informasjonen. Som Engert et al. (2016) beskriver, avhenger integrering av bærekraft i strategisk ledelse av selskapets forståelse av sin strategi, som deretter påvirker hvordan selskapet ivaretar bærekraftshensyn. Blant noen av punktene de belyser er viktigheten av å adressere interessenters krav og forventninger, og viser til bred konsensus i forskning om at involvering av interessenter har positiv innflytelse på selskaper og genererer langsiktige fordeler (Engert et al., 2016). Involvering av interessenter blir med ESRS standardisert både i form av rapporteringskravene, men også i form av den doble vesentlighetsanalysen som nevnt i bakgrunnen. Jørgensen et al. (2022) tar for seg hvilke effekter

en dobbel vesentlighetsanalyse kan ha for selskaper, og viser til at selskaper som prioriterer og integrerer vesentlige bærekraftstemaer i selskapets strategi og operasjonelle rutiner, er mer profitable enn selskaper som ikke gjør det (Jørgensen et al., 2022). I analysen skal selskaper få en forståelse av sin påvirkning på bærekraftstemaer, og ikke minst hvordan bærekraftstemaer kan påvirke dem. Hvordan selskaper integrerer innsikt fra den doble vesentlighetsanalysen med strategi og integrering av bærekraft i strategi kan derfor ha stor betydning fremover. Sammenhengen mellom integrering av bærekraft i strategi og rapportering av denne informasjonen påpekes av Qian et al. (2020) som argumenterer for at rapportering på bærekraftstemaer er sentralt for strategi og strategiarbeid, spesielt for store selskaper (Qian et al., 2020).

Som beskrevet tidligere, er klima det mest sentrale bærekraftstemaet i ESRS, på grunnlag av at dette er den eneste standarden der man må redegjøre dersom man ikke vurderer at det er et vesentlig tema. I kravene tilknyttet denne klimastandarden, ser man fellestrekk til Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) som har eksistert som en frivillig rapporteringsstandard for rapportering av klima, klimarisiko og anbefalinger til hvordan man bør integrere klimarisiko i strategirapportering (TCFD, 2017). Ahmad (2017) skriver, som lest i Dahl og Fløttum (2019), at selskapsrapportering av hvordan de tenker rundt strategi, klima og klimaendringer er spesielt viktig for investorer og andre interessenter fremover. I lys av det gjør Dahl og Fløttum en diskursanalyse av tre store børsnoterte oljeselskaper sine klimastrategirapporter, motivert av at disse selskapene befinner seg i en krevende situasjon med hensyn til at strategiene deres medfører høye klimagassutslipp. De finner at selskapene velger tre ulike tilnærminger til deres klimastrategier: det ene selskapet presenterte klimaendringer som en sosial utfordring og et ansvar og en oppgave de skal ta fatt på. De to øvrige selskapene var mer opptatt av å skrive om energiomstillingen som kommer, men de skiller seg fra hverandre gjennom at ett av selskapene ser på klima som en risiko for selskapet, og det andre selskapet ser på det som en mulighet (Dahl & Fløttum, 2019). Dette viser at det kan være komplekst å integrere bærekraftstemaer i strategi, og at selskaper som opererer i lik sektor kan ha ulikt syn på hva som vil være best egnet for dem selv.

2.2.3. Rapportering av strategiinformasjon

Rapportering av strategiinformasjon i bærekraftsrapporter er en del av retningslinjene til både NFRD, GRI, og Redegjørelse om samfunnsansvar i regnskapsloven. Integrated Reporting (u.å.) har utarbeidet retningslinjer for hvordan selskaper bør utarbeide og rapportere integrerte rapporter, og som det beskrives av Borglund et al. (2017) går disse punktene ut på blant annet: oversikt over selskapet og dets omgivelser, selskapsstyring, forretningsmodell, risiko og muligheter, strategi og ressursallokering, resultater og fremtidsutsikter, hvordan rapporten er utarbeidet og presentert, samt generell rapporteringsbistand (Borglund et al., 2017, s. 251; Integrated Reporting, u.å.). Som beskrevet tidligere, er kravene i ESRS både flere og mer detaljerte enn tidligere rapporteringskrav, også når det gjelder strategirapportering. Hvordan overgangen til rapportering i tråd med ESRS vil gå, og om selskaper som blir omfattet av CSRD kommer til å rapportere bedre på strategiinformasjon enn tidligere, vil vises med tiden. Selv om kunnskapen er kjent, har ikke rapporteringen av strategiinformasjon vært som forventet.

Truant et al. (2019) undersøker i en casestudie av et italiensk selskap i hvilken grad selskapet redegjør for strategi og forretningsmodell i dets integrerte rapportering fra 2011 til 2017. I studien intervjuer de ansatte med arbeidsoppgaver og ansvar innen bærekraftsrapportering og innen strategi i selskapet. De ansatte blir blant annet spurt om innhold i og implementering av integrert rapportering, med et spesifikt fokus på rapportering av informasjon relatert til strategisk planlegging og internkontroll. Casestudiet viser at selskapet rapporterer tilfredsstillende på mye informasjon relatert til strategi og forretningsmodell, men mangler blant annet en tydelig forklaring på selskapets visjon, de strategiske målsetningene mangler tidshorisont som kort-, mellom- og langsikt, og de mangler en tydelig forklart kobling mellom strategien og forretningsmodellen. Forfatterne finner noen spesifikke drivere til forbedret rapportering i løpet av tidsperioden, som at analytikere og investorer stiller informasjonskrav til selskapet. På tross av at økt åpenhet medfører mange positive effekter, viser de til at det er en risiko for at konkurransesensitiv informasjon blir offentliggjort. I casestudiet blir konkurransehensyn lagt frem som den største hindringen til at selskapet forbedrer sin rapportering, gjennom selskapets ønske om å ikke offentliggjøre informasjon som var relatert til deres konkurransefortrinn i markedet (Truant et al., 2019).

For å få enda en indikasjon på kvaliteten på rapportert strategiinformasjon, kan en studie av Sukhari og De Villiers (2019) være interessant, hvor de undersøker hvordan lovpålagt integrert rapportering påvirker rapportering av strategi og forretningsmodell hos 20 selskaper i Sør-Afrika. Undersøkelsesperioden er henholdsvis 2008, da integrert rapportering var frivillig, og i 2014, da integrert rapportering ble lovpålagt for børsnoterte selskaper i Johannesburg. Blant sentrale funn som forfatterne trekker frem, er en økning i antall selskaper som rapporterer strategiinformasjon, fra 7 selskaper i 2008 til 16 selskaper i 2014. Selskapene rapporterer blant annet i hvilken grad miljømessige og sosiale forhold har blitt integrert i strategien for å gi selskapet konkurransefortrinn. Videre er det en enda større økning fra 3 til 16 selskaper i samme periode, som redegjør for involvering av interessenter i strategi. I studien finner forfatterne også temaer som vi i dag ser har blitt en del av kravene i CSRD, nemlig rapportering av i hvilken grad selskapene er eksponert for definerte risikoer og muligheter i sine eksterne miljøer, og hvordan dette potensielt påvirker risikostyring og finansielle elementer hos selskapene. Her er det også markante økninger i antall selskaper fra 2008 til 2014. På den annen side peker forfatterne på, som Truant et al. (2019) også viser til, at selskapene ikke rapporterer godt nok på tidshorisonter i strategiinformasjonen og at både denne og øvrig mangel på informasjon primært skyldes at selskapene verner om konkurransefortrinn og markedsposisjon (Sukhari & De Villiers, 2019).

2.2.4. Formål og selskapsstyring

Hvem selskapet er til for, og hvordan det styres, er viktige elementer for et selskap i deres daglige virke. Frem til dette punktet i oppgaven har jeg beskrevet at interessenter spiller en viktig rolle i strategisk ledelse, integrering av bærekraft i strategi, og bærekraftsrapportering både før og med kommende innføring av CSRD. Historisk har selskaper typisk hatt ett mål for øyet; å oppnå høyest mulig økonomisk profitt og slik sett tjene mest mulig penger for sine investorer, aksjonærer og eiere. Formålet og samfunnsansvaret hos selskaper har dermed vært begrenset til økonomisk inntjening alene. Dette kalles shareholdermodellen, er opprinnelig definert av Friedman (1970) og har over lang tid vært typisk for børsnoterte selskaper der investorene er nøkkelinteressenten for selskapene (Friedman, 1970; Johnson et al., 2017, s. 143). Over tid har kritikere av shareholdermodellen argumentert for at formålet og samfunnsansvaret må tjene til hele selskapets mangfold av interessenter, og ikke kun aksjonærer og eiere. Dette kalles stakeholdermodellen, og er tidligere nevnt i oppgaven. Stakeholdermodellen er opprinnelig

definert av Freeman (1984), og Carson og Skauge (2020) viser til at Freeman grupperer interessenter i to: primærinteressenter som har en direkte tilknytning til selskapet, og sekundærinteressenter som har en mer indirekte tilknytning. Primærinteressentene består ofte av kunder, leverandører, ansatte, konkurrenter, samt investorer og eiere. Sekundærinteressentene er ofte media, lokalsamfunn og frivillige organisasjoner (Carson & Skauge, 2020, s. 145). I ESRS-kravene er det opp til selskapene hvem de definerer som interessenter, men dette må uansett rapporteres, sammen med informasjonen om hvordan de integrerer interessenter sine behov og ønsker relatert til bærekraftstemaer, inn i strategiene sine.

Samlet sett har de ovennevnte referansene relevans for oppgaven ved at de skaper et bilde av hvordan hvordan selskaper ideelt sett bør utøve strategisk ledelse og integrere bærekraft i strategi, samt hva de må forholde seg til med hensyn til rapportering av strategiinformasjon og interessentdialog.

2.3. Institusjonell teori

I dette underkapitlet skal jeg først beskrive institusjonell teori, og deretter presentere et rammeverk av Oliver (1991) som handler om strategiske responser til institusjonelt press. Gjennom institusjonell teori kan vi tegne et bilde av hvilken situasjon selskapene som blir omfattet av CSRD havner i, heretter omtalt som institusjonelt press, og med rammeverket til Oliver kan vi forstå hvordan selskapene responderer på dette.

Carson og Skauge (2020) tar for seg institusjonell teori og beskriver institusjoner som måter å organisere samfunnet på. Institusjoner kan være sykehus og universiteter, og ikke minst kan det være både styrende organer som EU og norske myndigheter, og store børsnoterte selskaper. Videre beskriver de at institusjonell teori legger til grunn at enhver institusjon og organisasjon er avhengig av samfunnets aksept, og at de har et behov for å bli oppfattet som en legitim aktør av sine omgivelser. Ifølge forfatterne kan omgivelsene til organisasjoner endre seg, noe som videre kan endre grunnlaget for å være akseptert i sine omgivelser. Bærekraftsrapportering kan være en måte for selskaper å tilpasse seg omgivelsene og for å oppfattes som legitime (Carson & Skauge, 2020, s. 117). I denne masteroppgaven kan vi forstå innføring av CSRD som en endring i omgivelsene til selskapene som omfattes av direktivet.

2.3.1. Strategiske responser til institusjonelt press

Som beskrevet tidligere legger institusjonell teori til grunn at organisasjoner søker aksept i samfunnet og hos sine omgivelser. Esteban-Arrea og Garcia-Torea (2022) argumenterer for at denne forståelsen setter organisasjoner i en passiv rolle som tilpasser seg institusjonelle normer og regler for å sikre stabilitet, legitimitet og sosial aksept. Dette er en beskrivelse som blir utfordret av Oliver (1991) og som en reaksjon på dette argumenterer hun for at organisasjoner er strategiske i møte med institusjonelt press, fremfor å forholde seg passive. Hun definerer og kategoriserer fem strategiske responser til institusjonelt press i et rammeverk som varierer fra passiv tilpasning til aktiv motarbeidelse. De fem responsene er definert som føyelighet, kompromiss, unngåelse, tross og manipulasjon. Hver enkelt strategiske respons innehar tre tilhørende taktikker som organisasjoner kan benytte seg av (Oliver, 1991). Tabell 2 viser de strategiske responsene med tilhørende taktikker og eksempler på hvordan taktikkene utøves.

Tabell 2: Strategiske responser med tilhørende taktikker og eksempler på hvordan taktikkene utøves

Strategisk respons	Tilhørende taktikker	Eksempler på hvordan taktikker utøves
Føyelighet	Gjøre til vane	Følger usynlige normer som tas for gitt
	Imitere	Etterligner institusjonelle modeller
	Etterleve	Adlyder regler og aksepterer normer
Kompromiss	Balansere	Balanserer forventningene til mangfoldige interessenter
	Berolige	Beroliger og imøtekommer institusjonelle elementer
	Forhandle	Forhandler med institusjonelle interessenter
Unngåelse	Skjule	Skjuler avvik
	Løsrivelse	Kobler seg fra institusjonelle tilknytninger
	Unnvikelse	Endrer mål, aktiviteter eller områder
Tross	Avvise	Ignorerer eksplisitte normer og verdier
	Utfordre	Utfordrer regler og krav

	Angripe	Angriper kildene til institusjonelt press
Manipulasjon	Overta	Importerer innflytelsesrike elementer
	Påvirke	Former verdier og vurderingskriterier
	Kontrollere	Dominerer institusjonelle elementer og prosesser

Esteban-Arrea og Garcia-Torea (2022) bruker Oliver sitt rammeverk til å analysere strategiske responser på innføring av NFRD i spanske selskaper, og mer spesifikt hvordan de håndterer mangfoldige ønsker og behov fra selskapenes interessenter. De undersøker også hvilke typer interessenter som har størst innflytelse på selskapenes strategiske responser på innføring av NFRD. Konklusjonen til forfatterne var at selskaper velger ulike responser til reguleringskrav. Blant annet ser de at selskaper med mange interessenter med mangfoldige behov og ønsker, er de som rapporterer mest informasjon relatert til NFRD. Dette gir grunn til å tro at selskaper med mange interessenter velger en føyelighetsrespons til NFRD i tråd med Oliver sitt rammeverk. Samtidig finner de også ved å gå dypere inn i analysegrunnlaget, at selskaper velger en kompromissrespons som favoriserer én interessentgruppe mer enn de andre. De finner også at interessentene som fremmet miljøsakene, såkalte environmentalists, hadde størst innvirkning på selskapenes rapportering (Esteban-Arrea & Carcia-Torea, 2022).

Oppsummert tegner institusjonell teori bakgrunnen for oppgaven, med CSRD som institusjonelt press og som endrer omgivelsene for store norske selskaper. Teorien antar at organisasjoner tilpasser seg de endrede omgivelsene for å oppnå legitimitet og aksept. Oliver (1991) sitt rammeverk utfordrer antakelsen som ligger iboende institusjonell teori, og hun argumenterer for at organisasjoner responderer strategisk til institusjonelt press. Dette skal belyses nærmere når problemstillingen besvares i kapittel 5.

3. Metode

I dette kapitlet skal jeg forklare metodevalgene som er tatt i denne undersøkelsen. Først går jeg nærmere inn på metodevalg og forskningsdesign, utvalg, og datainnsamling. Deretter presenterer jeg analyse, validitet og reliabilitet, etiske avveininger, og avslutningsvis peker jeg på noen begrensninger ved oppgaven.

3.1. Metodevalg og forskningsdesign

Metodevalget i denne masteroppgaven er kvalitativ metode og har en undersøkende tilnærming. Med bakgrunn i at CSRD er et nytt direktiv, som vi i liten grad kjenner konsekvensene av, ønsket jeg å undersøke virkeligheten til selskapene i deres forberedelser til direktivet. For å undersøke problemstillingen og forskningsspørsmålene har jeg valgt semistrukturerte intervjuer som datakilde. Metodevalget er inspirert av artikkelen til Truant et al. (2019) hvor de i casestudien intervjuer flere personer fra ett selskap som har ansvar for, eller arbeidsoppgaver innen, selskapets rapportering- og strategiarbeid. Forfatterne begrunner dette metodevalget med at de ønsker å sikre kontekstuell validitet, i lys av at de undersøker hvordan strategiinformasjon blir rapportert og utvikler seg over tid. Denne oppgaven er også basert på intervjuer av to personer fra samme selskap, med ansvar for og arbeidsoppgaver innen bærekraftsrapportering og strategi. I kontrast til Truant et al., intervjuer jeg to ansatte fra fem selskaper, og følger ikke utviklingen over tid. Snarere får jeg et innblikk i dagens prosesser, samt forventninger til fremtiden.

3.2. Utvalg

Jeg har valgt å gjøre et målrettet utvalg, også kalt purposive sampling, for å undersøke problemstillingen og forskningsspørsmålene (Bell et al., 2019, s. 389). Et målrettet utvalg er et ikke-sannsynlighetsutvalg og kan dermed ikke si noe om overordnede funn på et representativt grunnlag. Målet med målrettet utvalg er å være strategisk med utvalget for å øke sannsynligheten for relevante funn med hensyn til forskningsspørsmålene (Bell et al., 2019, s. 389).

Jeg valgte å undersøke selskaper i direktivets første rapporteringsrunde, fordi disse var i en forberedende fase til rapportering i tråd med direktivet da jeg gjorde undersøkelsen og at funnene kan være interessant for selskaper i fremtidige rapporteringsrunde. Før utvalget ble gjort, fant jeg via nettverk en oversikt over hvilke selskaper som blir omfattet av rapporteringskravene i CSRD i første runde. Videre valgte jeg selskaper i næringene med høyest utslipp i Norge, fordi man kan argumentere for at det er en link mellom visjonen til EU med direktivet, å legge til rette for grønn omstilling i Europa, og hvordan næringer med høyest utslipp blir påvirket av direktivet. I tillegg, ifølge Stolowy og Paugam (2018), er det store selskaper med høy klimapåvirkning som historisk sett har hatt høyest kvalitet på bærekraftsrapportering. Videre er klima, som nevnt tidligere, i

særskilt viktighet i ESRS, og dermed er dette også en relevant sammenheng med valg av selskaper i næringer med høyt utslipp.

Jeg søkte etter konkrete selskaper via Regjeringens veikart: grønt industriløft, som viser næringene med høyest utslipp i prosentandel i Norge i 2022 (Nærings- og fiskeridepartementet, 2022, s. 15). Videre ble næringene søkt opp på Google med følgende søk: “selskaper i næring X” og “selskaper i næring Y”, og deretter listet jeg opp selskaper som falt inn under nevnte kriterier og kontaktet selskapene fortløpende. De respektive ansatte ble kontaktet på e-post, ved hjelp av LinkedIn og via nettverk. Jeg gjorde også et utvidet søk i sammenheng med utvalgsarbeidet hvor jeg fikk bekreftet at selskapene i utvalget har solid erfaring med å rapportere bærekraftsinformasjon. Fem selskaper ble intervjuet, henholdsvis ansvarlig for bærekraftsrapportering og ansvarlig for strategi. Grunnen til at jeg intervjuet to ulike funksjoner i de fem selskapene, handler som tidligere nevnt om at EU med CSRD som et bærekraftsrapporteringsdirektiv ønsker å legge til rette for grønn omstilling for næringslivet. Bærekraftsrapporteringsansvarlig er dermed en naturlig funksjon å intervju, og innsikten fra intervjuene med bærekraftsrapporteringsansvarlig informerte forskningsspørsmål 1. Videre er strategi og strategiarbeid et sentralt element i direktivet, og av den grunn kan man anta at strategiansvarlig i selskapet er eller blir involvert i CSRD-arbeidet til selskapene. Innsikten fra intervjuene med strategiansvarlige informerte forskningsspørsmål 2. Både de intervjuede fra selskapene og selskapenes navn ble anonymisert.

3.3. Intervjuer

Jeg gjennomførte semistrukturerte intervjuer på bakgrunn av at selskapene er i en forberedende fase til å implementere og rapportere i tråd med direktivet, og ettersom jeg ønsker å undersøke hvordan direktivet forventes å påvirke selskapene er det naturlig at jeg gjennomfører intervjuer. Kvalitative intervjuer egner seg godt når man ønsker å bruke åpne spørsmål til små grupper, for å få en autentisk forståelse av intervjupersonenes opplevelser og tolkninger (Aarset, 2023a, lysark 8). Først kom jeg i kontakt med bærekraftsrapporteringsansvarlig i de utvalgte selskapene og informerte om forskningsprosjektet og forespurte intervju med vedkommende, samt e-postadresse og kontakinformasjon til en ansatt i strategiansvarlig i selskapet. Jeg fikk bekreftet at denne personen hadde kjennskap til CSRD og at vedkommende i mer eller mindre grad hadde

vært involvert i diskusjoner om selskapets bærekraftsrapportering. Deretter kontaktet jeg også vedkommende, presenterte prosjektet og inviterte til intervju. Til slutt gjennomførte jeg intervju med dem som jeg fikk oppgitt at var bærekraftsrapporteringsansvarlig og strategiansvarlig.

3.3.1. Pilotintervju

Ifølge Majid et al. (2017) kan et pilotintervju være et smart tiltak i kvalitative studier og beskriver to hovedfordeler med det: 1) bekrefte/avkrefte at kriterier for utvalg er passende for prosjektet, og 2) styrke intervjuguiden, og spesielt spørsmålsformuleringene. Jeg opplevde at begge hovedfordelene passet godt med mine behov og fant da at et pilotintervju passet prosjektet fint. Via nettverk kom jeg i kontakt med en bærekraftsrapporteringsansvarlig i et stort norsk selskap og spurte vedkommende om vi kunne gjennomføre et pilotintervju. Jeg hadde primært to hensikter med pilotintervjuet, nemlig å teste intervjuguiden ved å få en forståelse av hvilke spørsmål som kunne være overflødige og eventuelt ikke gi spesielt interessante svar, samt å få en forståelse av hvordan dette selskapet lå an med tanke på forberedelser til CSRD. Dette selskapet er også en del av første rapporteringsrunde. Jeg antok at dette intervjuet ville ha en overføringsverdi til de andre selskapene jeg skulle intervjuer. Jeg gjennomførte ikke pilotintervju med en strategiansvarlig i det samme selskapet på bakgrunn av at den jeg snakket med ikke fikk kontakt med noen i strategiavdelingen sin. Videre hadde vedkommende også synspunkter relatert til strategiarbeidet. Vedkommende snakket om at CSRD ikke medførte spesielt store endringer på selskapets eksisterende arbeid med bærekraftsrapportering, og var bestemt på at CSRD ikke hadde noen praktisk konsekvens på selskapets strategi. Etter at pilotintervjuet var gjennomført, gjorde jeg enkle forbedringer av intervjuguiden, og utarbeidet en egen intervjuguide for de strategiansvarlige som jeg skulle snakke med.

3.3.2. Intervjuguide

Intervjuene fulgte en semistrukturert intervjuguide, se vedlegg 1 og 2. Intervjuguiden er tematisk strukturert og basert på litteratur og teori som er redegjort for i kapittel 2. Jeg utformet én intervjuguide tilpasset bærekraftsrapporteringsansvarlig og én intervjuguide tilpasset strategiansvarlig grunnet at de har ulike ansvarsområder i selskapene, og dermed ulike forutsetninger for å svare på de respektive spørsmålene og temaene. Jeg startet alle intervjuer med å spørre om stillingstittel og arbeidsoppgaver, før vi gikk videre til å snakke om

bærekraftsrapportering. Deretter gikk vi over til CSRD, hvor vi i noen intervjuer også gikk nærmere inn på dobbel vesentlighetsanalyse. Videre handlet intervjuene om strategi, hvor vi i noen intervjuer også snakket om rapportering av strategiinformasjon. Rekkefølgen av temaer var planlagt i guiden, men spørsmålene varierte ut ifra hvordan samtalen forløp. Jeg stilte også ulike oppfølgingsspørsmål, avhengig av svarene jeg fikk underveis.

3.3.3. Gjennomføring av intervjuer

Intervjuene ble gjennomført på Microsoft Teams med unntak av ett intervju som ble gjennomført på telefon. Jeg gjorde ingen opptak av intervjuene, men noterte på PC underveis i intervjuene. Jeg noterte mer eller mindre grad ordrett samtidig som intervjupersonen snakket, og transkriberte og redigerte lett i etterkant av hensyn til forståelighet. Dette gjorde jeg innen 24 timer etter gjennomført intervju, for å sikre at konteksten ikke ble glemt. Samtlige intervjuer varte minimum 40 minutter, og de fleste varte 50 - 60 minutter.

3.4. Analyse

Analysen av det kvalitative datamaterialet har som formål å ordne materialet og finne mønstre og sammenhenger i intervjupersonenes forståelse av deres opplevelser i lys av teori. Ifølge Bell et al. (2019), kan en tematisk strukturert analyse:

1. Sortere kategorier som datainnsamleren har funnet i datagrunnlaget,
2. Relateres til undersøkelsesområdet, og muligens forskningsspørsmålene,
3. Bygge videre på koding som er gjort i transkripsjoner og/eller feltnotater, og
4. Gi forskeren en basis for teoretisk forståelse av datagrunnlaget, som kan gi et teoretisk bidrag til litteraturen relatert til undersøkelsesområdet (Bell et al., 2019, s. 519).

Jeg har i dette prosjektet i hovedsak sortert etter kategorier, men også relatert analysen til undersøkelsesområdet og forskningsspørsmålene. Etter gjennomførte intervjuer leste jeg flere ganger gjennom transkripsjonene for å bli godt kjent med stoffet, og noterte meg underveis interessante poenger fra hvert intervju, sett i lys av litteratur og teoretiske begreper. I dette arbeidet ble jeg godt kjent med stoffet. Ettersom jeg har brukt mye tid på å lese meg opp på CSRD i forkant av intervjuene, var jeg i stand til å hente ut essensen av dataen. Jeg var også opptatt av å ikke søke etter bekræftelser i datagrunnlaget, men snarere være åpen for at det kunne

oppstå uforventede og interessante perspektiver. Gjennom transkribering og ny gjennomlesing, har jeg dannet bilde av helhet og tendenser, som gjorde at jeg kunne gå inn i en tematisk analyse. Ved å følge lik tematisk struktur som intervjuguiden, fikk jeg i stor grad sikret at resultatene ikke falt ut av kontekst. Ettersom intervjuene var semistrukturerte, var det ikke alle intervjuene som fulgte lik struktur. Når jeg presenterer resultater fra intervjuer i kapittel 4, er dette tematisk strukturert i henhold til intervjuguide. Deretter diskuterer jeg resultatene i kapittel 5, i lys av det teoretiske rammeverket som ble løftet frem i kapittel 2.

3.5. Reliabilitet og validitet

Validitet og reliabilitet er to viktige kriterier for vurdering av kvalitet på forskningsprosjekter. Validitet handler om i hvilken grad resultatene har integritet og kan trekke gyldige slutninger i forhold til undersøkelsen. Reliabilitet går ut på i hvilken grad resultatene fra et studie kan etterprøves og gjentas, dersom andre skulle gjennomføre undersøkelsen med tilsvarende metodevalg (Bell et al., 2019, s. 46). Kort oppsummert handler reliabilitet om pålitelighet og troverdighet, og validitet om gyldighet og bekreftbarhet (Aarset, 2023b, lysark 3).

Med hensyn til validitet er det viktig at jeg presenterer resultatene og beskriver metodevalgene på en måte som gjør at leseren i størst mulig grad kan anta at jeg har fulgt metodevalgene som jeg har redegjort for. Videre er det viktig at leseren ser at resultatene fra intervjuene og påfølgende konklusjon har klar sammenheng med problemstilling, forskningsspørsmål og bakgrunnen i prosjektet. Jeg er av oppfatningen at prosjektet har en høy gyldighet grunnet at de fleste intervjupersonene, spesielt de med bærekraftsrapporteringsansvar, hadde god kunnskap om CSRD og svarte svært utfyllende på mine spørsmål. Ved å deretter tilpasse intervjuguiden til de strategiansvarlige, fikk jeg i noen grad sikret at gyldigheten ved disse samtaleene også er ivaretatt.

Ettersom personene og selskapene som jeg har intervjuet er anonymisert, er det viktig at jeg øker reliabiliteten på andre måter. Jeg har forsøkt å ivareta reliabiliteten i prosjektet så godt som mulig ved å beskrive en utfyllende bakgrunn og empirisk kontekst og i tillegg legge ved de to respektive intervjuguidene som ble brukt som grunnlag for intervjuene. Jeg sendte ut et informasjonsskriv og ba om samtykke til å delta i forskningsprosjektet til intervjupersonene, hvor jeg også introduserte og beskrev prosjektets undersøkelsesområde kort. I tillegg er utfyllende referater fra intervjuene lagret digitalt hos NMBU sin skylagring. Jeg har selv

erfaringer fra feltet som svekker reliabiliteten i noen grad ettersom det er krevende å overføre erfaringene til andre, men samtidig har disse erfaringene forsterket min interesse og nysgjerrighet, og muligens har dette vært positivt i utforming av intervjuguide og underveis i intervjuene. Avslutningsvis er det viktig at jeg er grundig med å lese og analysere resultatene slik at jeg får belyst sentrale elementer i datagrunnlaget.

3.6. Etiske avveininger

Som referert av Bell et al. (2019), er det fire viktige etiske prinsipper man må følge i forskningsprosjekter. Disse går ut på å unngå skade av deltakerne i prosjektet, man må sørge for et informert samtykke, beskytte deltakernes og de intervjuedes personvern, og til sist ikke drive bedrageri (Bell et al., 2019, s. 122). Utvalget i masteroppgaven er fem store børsnoterte selskaper, og de som ble intervjuet er to ansatte fra hvert selskap. Flere av intervjupersonene var opptatt av konfidensialitet og at jeg ikke skulle publisere potensiell børssensitiv informasjon. På samme tid ønsket jeg å legge til rette for at intervjupersonene ikke holdt tilbake interessant informasjon grunnet eventuell publisering av personnavn og selskapsnavn. Av disse ovennevnte grunnene er intervjupersonene, selskapene i utvalget og dataen i dette forskningsprosjektet anonymisert. Jeg meldte forskningsprosjektet til Norsk senter for forskningsdata (NSD) og fikk prosjektet godkjent med lav personvernulempe og risiko. Jeg sendte ut et informasjonsskriv og samtykkeskjema i forkant av intervjuene, som alle intervjupersonene signerte. Vedlegg 3 viser informasjonsskrivet og samtykkeskjemaet. I intervjuene passet jeg på å ikke referere til hva andre intervjupersoner hadde sagt om det samme temaet, og ingen av intervjupersonene fikk informasjon om hvilke andre selskaper jeg hadde snakket eller skulle snakke med. Referater fra intervjuene og signerte samtykkeskjemaer ble lastet opp på NMBU sine datalagringsystemer for å sikre trygg datalagring.

3.7. Begrensninger ved oppgaven

Denne oppgaven har som alle forskningsprosjekter enkelte begrensninger som det er nyttig å være klar over, og jeg skal nå presentere tre konkrete begrensninger. Først, selskapene i utvalget er anonymisert, noe som kan begrense nytteverdien for prosjektet i fremtiden med tanke på at man ikke vet hvilke selskaper som har blitt undersøkt. Dermed har man heller ikke anledning til å spore hvem som har sagt hva. Videre gjorde jeg ikke opptak av intervjuene, og derfor er det en

iboende risiko for at jeg har gått glipp av verdifull informasjon i intervjuene som kunne blitt presentert som resultater, og senere diskutert for å belyse forskningsspørsmålene og problemstillingen. En tredje begrensning er at jeg ikke kan si noe om hva som foregår over tid ettersom oppgaven kun har dannet et øyeblikksbilde, i motsetning til eksempelvis Truant et al. (2019) som studerer et selskap over tid.

4. Resultater fra intervjuer

I dette kapitlet skal jeg tematisk presentere resultater fra intervjuene, før de i neste kapittel diskuteres i lys av forskningsspørsmål og problemstilling.

4.1. Bærekraftsrapportering før CSRD

For å kunne belyse hvordan selskapene oppfatter CSRD og hva de gjør for å imøtekomme kravene i direktivet, er det interessant å forstå nåsituasjonen for selskapenes bærekraftsrapportering. Intervjupersonene som har ansvar for bærekraftsrapportering beskriver selskapenes nåværende situasjon med bærekraftsrapportering og viser til disse sentrale elementene for å ha god kvalitet på rapporteringsarbeidet:

- Attestere rapporten hos revisor
- Integrere rapporten med finansiell informasjon
- Rapportere i tråd med anerkjente standarder som GRI

Når det gjelder attestering av bærekraftsrapporten, sier flere at dette er en prosess som gjør at kvaliteten på informasjonen øker på grunn av at den blir ettergått av en tredjepart. En bærekraftsrapporteringsansvarlig sier for eksempel: *“Når man får en revisor i nakken som spør vanskelig spørsmål, så er det et ganske tydelig insentiv til å gjøre det skikkelig.”* Angående integrering med finansiell rapportering sier intervjupersonene at prosessen med å likestille bærekraftsinformasjon med finansiell informasjon, gjør at bærekraftsinformasjon blir løftet opp på samme nivå i organisasjonen, og at de samme personene er involvert i begge prosesser. Fire av selskapene integrerer bærekraftsinformasjonen i finansiell årsrapport, og det femte selskapet skal gjøre det neste rapporteringsrunde. Strategiansvarlig fra ett av selskapene har tydelig innblikk i selskapets arbeid med bærekraftsrapport og beskriver at selskapets rapportering har

endret seg: *“Første rapport jeg var med på handlet mest om hvor flinke vi var. Nå er det mer krav, spesielt dette med integrert rapport.”* Hva angår rapporteringsstandarder sier flere av intervjupersonene at de enten har rapportert i tråd med GRI-standarder, eller prøvd i så stor grad som mulig å rapportere i tråd med ESRS for å være i forkant og gjøre et stort sprang mot det som blir krav. Én sier eksempelvis:

Vi har prøvd å være i forkant av utviklingen, ikke bare for å være først og best, men også for å gjøre overgangen til nye krav lettere. (...) Vi gjorde en retning av CSRD i fjor, og tar et langt steg i år. (...) Vi oppnår to ting med det; jevn utvikling av rapporteringsområdet, og være på høyde med krav når det kommer.

Samtidig er det ingen som sier at de hadde rapportert fullstendig i tråd med ESRS per nå, men to av intervjupersonene løfter frem plasseringer i ESG 100-rapporten av konsultentselskapet Position Green⁶. Dette er en indikasjon på at disse selskapene har god forståelse for hva som kommer med ESRS.

Bærekraftsrapportering i dag oppfattes som en ressurskrevende prosess. Blant de strategiansvarlige er det flere som har vært med på utarbeidelse av strategiinformasjon i bærekraftsrapportering, og sier i den forbindelse at de enten har overlatt til bærekraftsrapporteringsansvarlig å tilpasse informasjonen til rapporten eller at strategiinformasjonen har blitt mer eller mindre direkte brukt. Rapportering av strategiinformasjon og prosessen rundt dette kommer jeg nærmere tilbake til i et senere underkapittel. Flere av intervjupersonene, uavhengig av stillingsfunksjon og ansvar, påpeker at uansett hvor god kvalitet en rapport har og hvor mye tid man har brukt på å jobbe med det, så er det til syvende og sist et blikk i bakspeilet og vil ikke nødvendigvis kunne si noe om kvaliteten på de rapporterte tiltakene er. Videre løfter begge intervjupersonene fra ett selskap blant annet frem at etter hvert som omfanget av rapporteringskrav øker, øker dermed også ressursbehovet for rapporteringsarbeid. Dette sier de at kan føre til utfordringer med å fordele ressurser både til bærekraftsrapportering og til gode bærekraftstiltak.

⁶ Position Green er et skandinavisk konsultentselskap som årlig publiserer en statusrapport av Skandinavias største børsnoterte selskaper og deres bærekraftsarbeid. Årets utgave inneholdt en vurdering av ESRS readiness (Position Green, 2024).

Investorer, ratingselskaper og andre relevante aktører på finansmarkedet blir gjentakende løftet frem som de viktigste leserne av bærekraftsrapporter. Kunder, leverandører og veldedige organisasjoner blir også pekt på som viktige lesere, og noen som intervjupersonene og selskapene ønsker å kommunisere til. Det er samtidig enkelte intervjupersoner som stiller spørsmål ved hvem og hvor mange som egentlig leser en bærekraftsrapport. På spørsmål om driverne til bærekraftsrapportering blir det nevnt viktigheten av å bygge tillit, vise at bærekraftstemaer blir tatt på alvor av selskapet, spesielt på miljøområdet. Én av intervjupersonene nevner at selskapet forbedret sin bærekraftsrapportering etter at de ble børsnotert, på den måten at rapporten ble mer forretningsrelatert og linket bedre til strategien, og ikke bare kommunikasjonsbasert som typisk var mindre konkret i resultatoppfølging rundt bærekraftstemaer. Flere andre nevner at deres bærekraftsrapportering har gjort en tilsvarende dreining fra en fortellende rapport med tilpasset innhold til en mer informativ rapport som ifølge dem likner mer på strukturen til finansiell rapportering.

4.2. Forberedelser til CSRD

På spørsmål om hva intervjupersonene mener om CSRD, er svarene innledningsvis positive og forholdsvis overordnet. Det går blant annet ut på at det er positivt med rapporteringskrav ettersom bærekraftsrapportering har vært mest basert på frivillighet og at det har vært lite sammenlignbar rapportering. Etter hvert som samtalene forløper seg, gir intervjupersonene mer uttrykk for enkelte utfordringer som typisk er mer konkrete og relevante for sitt spesifikke selskap. De fleste intervjupersonene er nokså rolige relatert til sine forberedelser for å rapportere i tråd med CSRD, og uttrykker alt fra ok kontroll til veldig god kontroll. Det blir påpekt fra flere at CSRD bygger på kjente prosesser med bærekraftsrapportering, at selve rapporteringen ikke er nevneverdig mer ressurskrevende, men at det blir mer ressurskrevende med tanke på behov for å inkludere flere mennesker i organisasjonen i innhenting av informasjon.

Det er typisk de bærekraftsrapporteringsansvarlige som er ansvarlige for implementering av CSRD i selskapene sine. De gir uttrykk for en felles og god forståelse om hva CSRD innebærer og hva visjonen til EU er. Blant de konkrete punktene de løfter frem er strømlinjeforming og standardisering av bærekraftsinformasjon. Det er samtidig noen ulikheter når det gjelder hvem de tenker at CSRD “er til for”; noen antyder at det er til for seg selv og løfter frem bedre kontroll

over eget selskap og verdikjede, mens andre mener at det er rettet mot finansindustrien og investorer med tanke på at de skal ta investeringsbeslutninger basert på bærekraftsinformasjonen som selskapene rapporterer. Blant de med strategiansvar er det ulikheter i hvilken grad de kjenner til CSRD; én kjenner ikke til akronymet, og en annen har fått noe innblikk via bærekraftsrapporteringsansvarlig i selskapet sitt. En tredje intervjuperson med strategiansvar leder en intern arbeidsgruppe innen bærekraft i sitt selskap og har god innsikt i alle interne prosesser relatert til CSRD.

De som er ansvarlige for CSRD-implementering i selskapene har primært en prosjekt- og prosessrolle. Flere av disse har delegert tematisk ansvar til andre som sitter i de respektive fagdisiplinene i selskapene. Som ansvarlig for CSRD-implementering er man med andre ord koordinator og rådgiver som sørger for at organisasjonen blir i stand til å rapportere riktig, men uten å nødvendigvis ha en tekstproduserende rolle. I rollen inngår også oversettelse og tydeliggjøring av lovkrav på en forståelig måte for de ulike temaeierne. Én av intervjupersonene utdyper dette og sier at forhåpentlig vil det ikke eksistere en bærekraftsavdeling i selskapet om noen år, med håp om at arbeidet med gode bærekraftstiltak og bærekraftsrapportering er godt integrert i de respektive avdelingene som bør jobbe med det.

Flere av intervjupersonene sier at de har hyret inn konsulenter til hjelp med forberedelser til CSRD, primært i form av bistand til dobbel vesentlighetsanalyse eller gapanalyse⁷ av eksisterende bærekraftsrapportering. Blant selskapene som har brukt konsulenter, sier flere av intervjupersonene at de ikke er helt fornøyde med kvaliteten på arbeidet, men viser samtidig forståelse og begrunner det med at CSRD-arbeid også er nytt og krevende for konsultentselskaper. Én av intervjupersonene nevner at de typisk ringer revisor eller konsulenter dersom de har utfordringer relatert til CSRD. På spørsmål om hvordan intervjupersonene forventer at CSRD kan påvirke selskapet, trekker de frem flere punkter som de mener at er viktige. CSRD påvirker blant annet i form av:

- Forbedrer systematisering og strukturering av bærekraftsinformasjon
- Styrker internkontroll og policyer

⁷ Gapanalyse er en metode for å se på differansen mellom dagens situasjon og en ønsket situasjon (Pihl & Vikøren, 2018). Det kan brukes for å se på eksisterende bærekraftsrapportering i forhold til CSRD-rapportering.

- Øker involvering i organisasjonen
- Bedrer datakvalitet og sørger for mindre usikkerhet rundt dataene
- Lettere å standardisere bærekraftsinformasjon, som blir pekt på som en fordel både for investorer, kunder og selskapene selv med tanke på å sammenligne seg med konkurrenter
- Mer krevende å drive grønnvasking
- Integrerer bærekraft inn i styrets og ledelsens diskusjoner i noe større grad

Noen av intervjupersonene løfter også frem noen mer indirekte og potensielle påvirkninger. Blant annet at rapporteringskravene setter i gang diskusjoner og arbeidsprosesser som tidligere ikke har eksistert i selskapet. Dette kan ifølge enkelte av intervjupersonene medføre positive praktiske endringer i selskapene videre som følge av økt fokusering og bevissthet. Én av intervjupersonene trekker frem deres pågående klimareduksjonsplan⁸, og blir videre spurt om CSRD er pådriveren til planen, hvorpå personen svarer: *“Vi hadde nok gjort det også uten CSRD, men det ble en ekstra pågangsdriver nå.”* Videre tar en annen intervjuperson opp viktigheten av å gi god opplæring til styret, konsernledelse og revisjonsutvalget i selskapet om CSRD, og at det har vært et varierende kunnskapsnivå i denne gruppen i selskapet. Avslutningsvis sier vedkommende også: *“direktivet har skapt et sense of urgency hos oss store selskaper.”*

Det blir gitt uttrykk for flere typer bekymringer og utfordringer i intervjuene, noe som gjenspeiles slik:

Det vanskeligste med CSRD er å integrere bærekraft fullt og helt, for hva betyr egentlig det og hvordan får man egentlig til det? Når er man i mål med integrering av bærekraft, og hvordan skal man formidle og rapportere dette? Så jeg tror at henger du ikke med, så er du out of business. Tror det blir vanskeligere å få lån, (og da) er du ikke relevant for investorer etter hvert. Får du ikke lån, er det vanskelig å vokse.

Videre er det enighet om flere bekymringer og utfordringer:

- Kundeforespørsler fører til at man som selskap må tilby lavkarbonprodukter

⁸ Ifølge rapporteringskravene til klimastandarden i ESRS, E1 Climate change, skal selskapene offentliggjøre en klimaomstillingsplan. Selv om rapporteringskravene til klimaomstillingsplanen antakelig gjør at selskapene vil inkludere informasjon om klimareduksjoner, mente intervjupersonen antakelig klimareduksjonsplan og klimaomstillingsplan om hverandre.

- Selskaper blir påvirket grunnet push-effekter i andres verdikjede, og man påvirker andre selskaper på samme måte
- Det er krevende å ha kontroll på egen verdikjede, for eksempel kan det oppstå hendelser hos andre store selskaper i verdikjeden som man ikke har kontroll på. Krevende å dokumentere hva man gjør for å unngå slike hendelser.
- Det er krevende å samle inn alle datapunktene
- Det er behov for å være pragmatisk, grunnet de mange rapporteringskravene

I tillegg løfter noen av intervjupersonene blikket og uttrykker engstelse for at de omfattende rapporteringskravene kan koste mer enn det smaker for selskaper, spesielt for mindre selskaper som blir omfattet av CSRD i senere rapporteringsrunder. Videre blir det uttrykt bekymring for at direktivet kan sørge for svekket konkurransekraft i Europa sammenlignet med USA og Asia ettersom det er mindre konkrete, og færre krav til rapportering der. På oppfordring til å utdype dette poenget, handler dette om publisering av konkurransesensitiv informasjon relatert til produksjon og verdikjede, og at det er en ressurskrevende prosess som opptar mye tid og kan gå på bekostning av gode bærekraftstiltak, spesielt hvis man ikke har bygget opp en god struktur for bærekraftsrapportering og vesentlighetsforståelse fra tidligere.

4.3. Dobbel vesentlighetsanalyse

Alle selskapene har enten gjennomført en dobbel vesentlighetsanalyse allerede, eller er i ferd med å gjennomføre det. Intervjupersonene med bærekraftsrapporteringsansvar har god oversikt og kontroll over hvordan dette bør gjøres. Ikke alle i strategistillingene har like god kjennskap til prinsippet, men generelt har intervjupersonene god forståelse for hva som inngår i en slik analyse. Som nevnt har flere selskaper fått hjelp av konsulenter til å gjennomføre dobbel vesentlighetsanalyse, men to av intervjupersonene føler seg ikke trygge på at disse analysene var av tilfredsstillende kvalitet. De sier at de er i prosess med å se nærmere på analysen før den skal rapporteres, ettersom de skal beskrive hvordan analysen har blitt gjennomført, hvilke resultater den har gitt og hvordan det har informert bærekraftsarbeidet. Enkelte av intervjupersonene løfter frem viktigheten av at prosessen involverer interessenter, at selskapet har eierskap til analysen selv, og at hele konseptet krever en modningsprosess både internt i selskapet og eksternt blant andre selskaper, konsulentselskaper og liknende. Én av intervjupersonene løfter blant annet frem

at også eksisterende undersøkelser kunne være relevante å bruke i forståelsen av dobbel vesentlighet, blant annet klimaregnskap, omdømmeundersøkelser og ansattundersøkelser, og at slik informasjon hjelper større deler av organisasjonen til å ta eierskap til analysen.

De intervjuede i selskapene har tilsynelatende god forståelse for sin påvirkning på bærekraftstemaer og hvordan de bør bedømme dette ut fra et vesentlighetsperspektiv. Enkelte av intervjupersonene har allerede erfaring med dette via GRI sine retningslinjer, men påpeker at en dobbel vesentlighetsanalyse i tråd med GRI er langt enklere. De mener samtidig at dobbel vesentlighetsanalyse i tråd med CSRD ikke endrer på hvilke temaer som blir vurdert vesentlig, men snarere hjelper med å nedprioritere mindre viktige temaer. Slik sett får de vesentlige temaene mer fokus sammenlignet med vesentlighetsvurdering i tråd med GRI. Med dette antar selskapene at kvaliteten på rapporteringen på de definerte vesentlige temaene vil øke. Når det gjelder finansiell vesentlighet, er det delte meninger og her blir flere utfordringer løftet frem. Blant annet peker intervjupersonene på vanskeligheter rundt kvantifisering av finansiell påvirkning og definisjoner av terskler for hva som er vesentlige og ikke. Dette er foreløpig pågående og uløste utfordringer. Begge disse prosessene krever involvering av risikokompetanse i selskapet, men dette kan ifølge en intervjuperson få en positiv effekt i selskapet med tanke på å få en bredere forankret forståelse for finansiell påvirkning i selskapet.

Nærmest alle intervjupersoner med forståelse for dobbel vesentlighet tar opp klima og nevner det som et vesentlig bærekraftstema for sitt selskap, både med tanke på sin egen påvirkning og med tanke på potensiell finansiell påvirkning og risiko fremover. Relatert til dette påpeker en intervjuperson at det får størst konsekvenser for sitt selskap dersom de ikke bryr seg om klima, mens de andre potensielle vesentlige temaene ikke har like stor betydning. En interessant beretning fra en intervjuperson er at selskapet har publisert en klimareduksjonsplan som inkluderte finansielle konsekvenser i form av planlagt kostnadsbruk tilhørende planen. Dette medførte ifølge intervjupersonen en umiddelbar reduksjon i aksjeverdi, som forklarer dette med en antakelse om at finansaktørene ikke enda har forstått at det faktisk kommer til å kreve investeringer og økte kostnader å redusere klimagassutslipp.

Det er først på diskusjon rundt dobbel vesentlighet at strategi blir løftet frem som samtaletema i nevneverdig grad i intervjuene, både med tanke på klima som en potensiell finansiell nedside, men også oppside i form av at flere selskaper har sterkt fokus på at deres kjernevirksomhet skulle

få lavere klimagassutslipp. Én av de intervjuede løfter frem at et slikt fokus kan gi selskapet økte inntekter ettersom kunder er villige til å betale mer for dette, og en annen mener at dette gir kundene lavere klimagassutslipp ettersom det erstatter mindre klimavennlige produkter. Videre er det en tredje intervjupersonene som løfter frem eksisterende arbeid med TCFD som argument for at klima er godt integrert i strategiarbeidet, på bakgrunn av at de har arbeidet med TCFD-rapportering over flere år. Avslutningsvis er det ikke bare klima som blir løftet frem som et strategisk viktig tema for selskapene, andre temaer som blir nevnt er forurensning, sirkularitet, biomangfold, egen arbeidsstyrke, lokalsamfunn og forretningsatferd.

4.4. Strategi og strategisk ledelse

Videre i intervjuene blir strategiarbeidet til selskapene løftet frem, noe som engasjerer intervjupersonene med strategisk ansvar i større grad, men også enkelte av de bærekraftsrapporteringsansvarlige med engasjement for strategi. Generelt blir integrering av bærekraft i strategi diskutert mye, noe jeg kommer nærmere tilbake til.

Noen av primærarbeidsoppgavene til de med strategisk ansvar er å tilrettelegge, koordinere og rådgi opp mot konsernledelse. Videre blir kapitalallokering og analyse av markedsutsikter nevnt som typiske oppgaver. Arbeid med strategi blir av flere intervjupersoner pekt på som en langvarig prosess og at den revideres med jevne mellomrom, i noen tilfeller årlig. Enkelte kommenterer at når man først har definert en strategi, står den seg over nokså lang tid, avhengig av hva den definerte tidsperioden er. I kontrast til dette legger to av intervjupersonene trykk på at strategiarbeid i sine selskaper er en mer dynamisk prosess og en konstant levende diskusjon hvor målet er klart definert, men at veien til målet ikke er like klar og tydelig i det daglige. Én av de to sier blant annet: *“ingen plan overlever det første møtet med fienden, og slik er det også i strategiarbeid.”* En annen av intervjupersonene med strategiansvar peker på måter å interagere med omgivelsene sine på, som konferanser og å oppsøke eksterne analyser og rapporter utarbeidet av diverse selskaper. Vedkommende legger i samme forbindelse vekt på viktigheten av å balansere informasjonen og oppsøke flere kilder til analyser, og ikke bare analyser og rapporter som bekrefter et bestemt verdensbilde. Videre jobber vedkommende med å kartlegge bransjer, trender og utviklinger. Intervjupersonen sier også:

Jeg fasiliteter den strategiske diskusjonen (i selskapet). Der begynner vi som sagt veldig bredt, ser de langsiktige linjene. Ta det store perspektivet. Hva gjør våre peers, konkurrenter osv? Prøve å forme det til en diskusjon, hvordan påvirker dette oss som selskap?

Videre påpeker intervjupersonen at informasjonen brukes til å vurdere hvordan selskapet blir påvirket og deretter hvilket handlingsrom man har dersom man anser endring eller justering som nødvendig. En annen av intervjupersonene sier at strategi er fordelt over hele ledelsen og at det ikke er én person sitt ansvar. Samtidig forteller vedkommende at det finnes flere i konsernledelsen som er spesielt flinke på strategiarbeid og vedkommende har dermed vurdert det til at strategiarbeidet er godt ivaretatt. Vedkommende beskriver også hvordan arbeidsprosessen er i sitt selskap, og legger vekt på at konsernledelsen får input fra organisasjonen, men at de også følger med på markedstrender. Begge intervjupersonene fra ett av selskapene sier at organisatorisk integrasjon av bærekraft er viktig, og at de har gjennomført dette ved å etablere en styringsgruppe for bærekraft bestående av alle viktige funksjoner i selskapet, samt tre representanter fra konsernledelsen. I styringsgruppen koordinerer de alle bærekraftsrelaterte aktiviteter, mottar signaler om bærekraftstemaer inn, og sender signaler ut.

Det er helt tydelig at ingen av intervjupersonene forventer at CSRD kommer til å ha en direkte og kortsiktig påvirkning på egen strategi. Tre av selskapene skal ikke endre strategi, men de intervjuede nevner eksisterende og planlagt arbeid for å gjøre kjernevirksomheten mer energieffektiv. Én av disse sier samtidig at selskapet og markedet per nå ikke har tilgang på produkter som trengs for å redusere utslipp, men at det forhåpentligvis kan komme etter hvert som CSRD har oppnådd effekt i markedet. Intervjupersonene fra det fjerde selskapet er tydelig på at de er i en omstilling, og de intervjuede fra det siste selskapet mener at de har hatt en god strategi lenge. Samtidig er det et par av intervjupersonene som sier at de eksempelvis tror CSRD kan komme til å endre strategien på lang sikt gjennom verdikjeden, i form av tettere dialog og høyere krav fra nøkkelleverandører. På den annen side sier en tredje intervjuperson at vedkommende ikke tror at strategien endres nevneverdig mye: *“vi har bærekraftige produkter og har hatt det lenge. Strategien er uansett langsiktig og ligger fast.”*

I mange av intervjuene kommer intervjupersonene inn på hvordan bærekraft er integrert i selskapets strategi og/eller strategiarbeid. Blant de mest omtalte og gjentatte punktene var:

1. Hvilke bærekraftstemaer selskapene jobber strategisk med,
2. Hvordan kjernevirksomheten integrerer disse temaene nå, og
3. Hvordan selskapet planlegger å jobbe strategisk med bærekraft fremover.

Som tidligere nevnt er klima et spesielt viktig tema for de fleste selskapene, og det er tydelig også når det kommer integrering av klima i strategi og strategiarbeid. Hvordan selskapene jobber med klima varierer noe, og er til dels avhengig av hvordan de omtaler sin kjernevirksomhet, og i hvilken grad de vurderer at de har kontroll på hva som skjer med produktene sine etter produksjon.

Blant de som sier at de har integrert bærekraft tett i strategien sin, beskriver noen at de har en kjernevirksomhet som gjør at kundene sine får lavere klimafotavtrykk, eller at produktene deres bidrar til produksjon av nye produkter som er bærekraftige. Andre sier at de fokuserer mest på å ha en mer klimaeffektiv egen kjerneproduksjon, og fremhever samtidig at de har eller skal ha en mer klimaeffektiv produksjon enn sine konkurrenter. Blant de som sier at de jobber med å integrere bærekraft helhetlig i strategien sin, beskriver de mye av det samme, men disse sier også at de befinner seg enten i en omstillingsfase eller i en overgangsfase for å få bærekraft bedre integrert i organisasjonen. Dette vil deretter kunne informere strategiarbeidet og gi en strategi som helhetlig integrerer bærekraft. Én intervjuperson peker på kompliserte strategiske vurderinger rundt organisk eller uorganisk vekst, via oppkjøp eller partnerskap. Til syvende og sist er vedkommende opptatt av å sikre at selskapet er “future-proof”⁹ og at de er i stand til å skape en langsiktig og lønnsom veksthistorie, slik at investorene er på lag fremover. Et annet selskap nevner sirkulær økonomi som en viktig satsing fremover, og sier at den typisk lineære produksjonsmodellen er lite bærekraftig.

De fleste løfter frem grønn teknologi som en mulighet de vurderer å gå mot, men gir uttrykk for at det enda er svært tidlig og involverer mye teknisk og økonomisk usikkerhet. En av intervjupersonene nevner i tillegg usikkerhet rundt hvor stor effekt grønn teknologi egentlig kan ha for sitt selskap, og refererer spesifikt til reduksjon av klimagassutslipp. En annen av intervjupersonene er inne på noe av det samme, mer spesifikt at det finnes mange dilemmaer og krevende avveininger relatert til bærekraftsarbeid fordi det ofte medfører store investeringer og

⁹ Future-proof kan defineres som prosessen rundt å forutse fremtiden og utvikle metoder for å imøtekomme eventuelle fremtidige sjokk (Wikipedia, 2023).

ikke like raske eller tydelige resultater. Flere interessante elementer blir trukket frem i denne diskusjonen, som av intervjupersonene fra ett av selskapene som sier at etter at de ble børsnotert, har bærekraft blitt mye sterkere integrert i deres strategi. Dette begrunner de med at de fikk en sterkere forståelse for hva investorer vektlegger ved selskapets kjernevirksomhet, og dermed får de bedre oversikt over hvordan kjernevirksomheten bør utvikle seg og hva den bør vektlegge for å tiltrekke seg investorer. Det samme selskapet sier både at bærekraft er en verdidriver og at *“vi mener at vi litt i dag og enda mer i morgen skal få kommersiell verdi av vår bærekraftsprofil”*. En annen intervjuperson beskriver på den andre siden utdypende og åpent om en konflikt mellom strategien til selskapet og 1,5-gradersmålet i Parisavtalen:

(...) Vi har et ønske om å finne en løsning. Jeg pleier å si litt på tøys internt at vår strategi er et veddemål om at EU ikke når målene sine. Men vi er jo enige i Parisavtalen og vi synes veldig at vi skal nå 1,5 gradersmålet. Men jeg tror ikke helt vi har tatt det innover oss hva det egentlig betyr. Tenker nok litt mer at andre kan fikse det. Skal også ha en strategi som står seg, hvis vi ikke når 1,5 gradersmålet også. Det står ikke bare på oss, og hva skjer da? Vi skal jo helst eksistere uavhengig av scenario.

Andre kjennetegn ved hvordan selskapene har integrert bærekraft i sitt strategiarbeid er at to av selskapene trekker frem bonusordninger knyttet til bærekraft på ledelsesnivå. Videre sier en av intervjupersonene at selskapet har endret organisasjonsstruktur de siste årene for å integrere bærekraft i større grad, både på konsernnivå og på divisjonsnivå. I tillegg sier vedkommende at de jobber med å få bærekraft mer integrert i budsjettering og de respektive divisjonenes strategier. Den andre intervjupersonen fra det samme selskapet beskriver strategiprosessen som et kontinuerlig arbeid og utdyper dette med at vesentlighetsanalyser informerer strategiarbeidet i stor grad, og at strategiarbeidet både skjer ovenfra og ned fra konsernledelsen og styret, men også nedenfra og opp via signaler og informasjon fra divisjonene og selskapet for øvrig, hvor de typisk jobber mer konkret med ulike tiltak og kan rapportere effekten opp til øverste nivå. Driveren bak denne arbeidsprosessen blir sagt å være god kultur internt for bærekraftsarbeid, og i liten grad regulatoriske krav. De har gjort store satsinger på bærekraftsarbeid de siste årene, og har stor tro på at det vil komme tilbake til selskapet positivt i fremtiden. Som en ytterligere bekreftelse på denne troen, nevner intervjupersonen at de har tatt opp bærekraftslinkede lån¹⁰.

¹⁰ Bærekraftslinkede lån har til hensikt å legge til rette for og støtte bærekraftsrelaterte aktiviteter og vekst (Sparebanken Vest, 2024).

Det er relativt stor enighet om at interessenter er opptatt av klimagassutslipp, spesielt forbrukere, investorer og banker. Flere av intervjupersonene knytter denne oppmerksomheten til strategien ved å påpeke elementer som at de leverer grønne produkter til markedet, som både hjelper kundene med å få lavere klimagassutslipp samt at mange forbrukere er opptatt av klima- og miljøvennlige produkter. Videre påpeker en av intervjupersonene at offentliggjøring av klimarisikoanalyser i tråd med TCFD er viktig for å vise investorer at man tar hensyn til fremtidig risiko. Samtidig sier flere andre at det er ulike meninger fra investorer når det kommer til klima; noen er veldig opptatt av det og noen bryr seg ikke i det hele tatt. På oppfordring til å utdype dette, svarer flere at det er spesielt relatert til geografisk tilhørighet, og at det spesielt er europeiske investorer som er mer opptatt av klima, mens amerikanske investorer er mest opptatt av avkastning og andre finansielle parametere. Strategi er ifølge en av intervjupersonene et veldig levende tema i investormiljøer, og blant det de legger mest vekt på relatert til strategi er hvilken retning selskapet er på vei og hva selskapet har planlagt med hensyn til strategiutvikling. Én av intervjupersonene peker blant annet på at investorene liker å vite hva de putter penger i, og at dette gjelder både hvor de binder gjeld og hvor de investerer. Videre utdyper intervjupersonen dette for sitt selskap, og fremhever at investorene setter pris på tydeligheten rundt strategien til selskapet, hvordan de allokere kapital, hva de bruker penger på, og hvilke krav de selv har. Når det gjelder potensiell negativ påvirkning, er det flere intervjupersoner som trekker frem dyrere lån dersom man ikke oppfyller bankenes bærekraftskriterier og gir høyere renter på lån, som igjen kan hemme fremtidig vekst.

4.5. Rapportering av strategiinformasjon

I intervjuene blir det også diskutert rapportering av strategiinformasjon, og der fremkommer flere interessante elementer. Blant annet beskriver intervjupersonene hvordan en slik arbeidsprosess kan se ut, hvordan interaksjonene i arbeidsprosessen er, hva som er viktige elementer i selve rapporteringen, og hvem som er viktige lesere av strategiinformasjon.

Når det gjelder arbeidsprosessen med å rapportere på strategiinformasjon, varierer intervjupersonene mellom omtale av det som en formell og en uformell prosess. Den formelle prosessen blir omtalt å bestå av at strategifunksjonen i selskapet skriver hele teksten selv, og at en strategisk styringsgruppe godkjenner teksten, eller at en arbeidsgruppe sammen skriver

teksten. Både arbeidsgruppen og styringsgruppen kan være tverrfaglig sammensatt, som flere av intervjupersonene beskriver med utgangspunkt i sine selskaper. To av intervjupersonene fra ett selskap påpeker at de ofte diskuterer problemstillinger relatert til både bærekraft og strategi sammen, noe som hjelper dem med å se problemstillinger på tvers av fag. De påpeker begge viktigheten av å ha med ledelse inn i diskusjonene, men legger samtidig vekt på viktigheten av å ha med kompetanse, og at kombinasjonen av ledelse og kompetanse skaper de beste diskusjonene og resultatene. Den uformelle prosessen blir av en intervjuperson omtalt å være mer basert på regelmessige treff og samtaler for å avstemme, og at dette gjerne oppstår i forbindelse med prosjekter. Avslutningsvis relatert til arbeidsprosess, forteller to av intervjupersonene at rapportering av strategiinformasjon rutinemessig skjer i form av det som kalles “Message from CEO” i den integrerte rapporten.

En intervjuperson påpeker videre viktigheten av å rapportere informasjon om hele verdikjeden, og totaliteten av strategien, men også spesifikt om dekarbonisering som vedkommende sier at får stadig mer fokus i dialog med omgivelsene. Videre sier vedkommende at de typisk bruker anledningen til å snakke om strategi på kapitalmarkedsdager¹¹. En annen intervjuperson kommenterer viktigheten av å få frem at bærekraft er integrert i selskapsstrategien som det viktigste punktet. En tredje sier at det er viktig å løfte frem positive sider ved strategien sin, spesielt det som er relatert til bærekraft, mer spesifikt er dette relatert til at kjerneproduktet kan erstatte oljebaserte produkter i andres produksjon, og at det dermed er viktig med god dokumentasjon og produkterklæringer slik at informasjonen er troverdig. Den tidligere nevnte klimareduksjonsplanen som inkluderer finansielle konsekvenser blir også nevnt som viktig å kommunisere i forbindelse med strategiinformasjon. En siste intervjuperson løfter frem langsiktighet som sin hovedprioritet i kommunikasjonen, hvor robusthet, verdiskaping og grønn kjernevirksomhet er det viktigste å få frem. Flere av intervjupersonene peker på to utfordringer når det gjelder å rapportere strategiinformasjon. Den ene utfordringen handler om at det er krevende å redegjøre for at klima er integrert i strategi i selskaper som har høye klimagassutslipp:

Å gjøre rede for hvordan vi har en strategi som er i tråd med 1,5–gradersmålet. Det har vi jo ikke. (...) Det finnes en sektor pathway, der man kan si om man er innenfor målene i

¹¹ En organisert seanse hvor selskaper, ofte børsnoterte, kommuniserer selskapsoppdateringer til investorer, aksjonærer og analytikere (Nevirpedia, u.å.).

nasjonal sammenheng eller i en økonomi. Da blir det plutselig annerledes. Våre reduksjonsmål er i tråd med Norge sine mål. (...) Så lenge vi kjøper kvoter, går det bra. (...) Det er jo den fortellingen rundt 1,5-gradersmålet og scope 3 use of sold products¹². For det må vi være ærlig å si at det ikke går opp i dag.

Den andre utfordringen som blir trukket frem, handler om konkurransemessige hensyn, mer spesifikt at det er en krevende balanse mellom å redegjøre for konkret og forventet informasjon om sin verdikjede, når dette samtidig kan være konkurransesensitiv informasjon. Flere av intervjupersonene uttaler seg videre om hvem som er viktige lesere av strategiinformasjon, og da var det felles enighet om at investorer er de viktigste leserne. Enkelte peker også på kunder, myndigheter og regulerende aktører, samt veldedige organisasjoner som noen de ønsker å nå med sin rapportering.

5. Diskusjon

I dette kapitlet skal jeg diskutere resultatene fra intervjuene. Dette skal jeg gjøre ved å diskutere forskningsspørsmålene. Avslutningsvis i kapitlet skal jeg besvare problemstillingen med bakgrunn diskusjonene av forskningsspørsmålene gjennom en analyse av funnene opp mot Oliver (1991) sitt rammeverk om strategiske responser til institusjonelt press.

5.1. Forskningsspørsmål 1

Hva kjennetegner skiftet fra frivillig til lovpålagt bærekraftsrapportering for selskapene?

Det første forskningsspørsmålet tar for seg hva som kjennetegner selskapenes forberedelser og forventninger til å etterleve kravene som kommer med CSRD. Dette spørsmålet stilles med bakgrunn i at CSRD er langt mer omfattende enn tidligere bærekraftsrapporteringskrav og -standarder, og at det av den grunn er interessant å kunne belyse hvordan denne overgangen kan skje.

¹² Greenhouse Gas Protocol har kategorisert klimagassutslipp i scope 1-3, der scope 1 er selskapets direkte utslipp, scope 2 er indirekte utslipp fra energi, og scope 3 er indirekte utslipp som oppstår i selskapets verdikjede. Scope 3 inneholder 15 kategorier, deriblant bruk av solgte produkter som intervjupersonen refererte til i denne sammenhengen (GHG Protocol, 2004).

Enkelte av intervjupersonene snakker om hvilken motivasjon de har med hensyn til bærekraftsrapportering i sitt selskap i dag, og beskriver et ønske og behov om å opparbeide tillit og vise at de tar bærekraftstemaer på alvor. Dette er refleksjoner som er i tråd med Carson og Skauge (2020) sine beskrivelser av institusjonell teori som er nevnt tidligere i denne oppgaven. På den annen side, når bærekraftsrapportering blir lovpålagt, kan man anta at motivasjon spiller en mindre rolle i prosessen ettersom man må rapportere uavhengig av motivasjonsnivå. De fem selskapene har alle drevet med bærekraftsrapportering i lang tid, og de mener generelt at de ikke vil oppleve store endringer i skiftet fra frivillig til lovpålagt bærekraftsrapportering i tråd med CSRD. Som Vormedal og Ruud (2006) påpeker, har selskaper med velkjent internasjonal profil typisk god kvalitet på bærekraftsrapportering fra tidligere, noe som kan understøttes av det ovennevnte resultatet. De nevner likevel enkelte endringer som de ser for seg at CSRD-rapportering kan bidra med. Disse er forbedringer av henholdsvis systemer som er nødvendige for rapportering, rutiner rundt datainnhenting og struktur i selve rapporteringen og rapporteringsprosessen. Man får likevel ikke inntrykk av at de planlegger å overgå rapporteringskravene, i kontrast til funnene til Ioannou og Serafeim (2017) som påpeker at selskapene som ble undersøkt overgår kravene for å oppnå kredibilitet og sammenlignbarhet. Det kan samtidig være mer krevende å overgå kravene i CSRD enn tidligere krav som forfatterne studerte, ettersom mengden rapporteringskrav er langt større. I takt med at selskaper begynner med rapportering i tråd med CSRD, kan det bli tydeligere over tid hvordan selskaper kan overgå kravene. Noe som taler for at selskapene kan ha realistiske forventninger til at det ikke nødvendigvis vil medføre store endringer, er de tre prosessene som intervjupersonene mener hever kvaliteten på bærekraftsrapportering, og som er prosesser som de fleste av disse selskapene gjør i dag: attestering hos revisor, integrering av bærekraftsrapport med finansiell rapport, samt rapportering i tråd med kjente rapporteringsstandarder som GRI. De to første prosessene er to av kravene i ESRS, men når det gjelder rapportering i tråd med kjente rapporteringsstandarder, kan det kreve en innsats å gå fra GRI-rapportering til ESRS-rapportering grunnet det økte omfanget.

Tross for at direktivet ikke medfører større endringer, beskrives selve gjennomføringen av direktivet som en prosjektbasert prosess, hvor den bærekraftsrapporteringsansvarlige har et koordinerende og prosjektledende ansvar, og sørger for involvering og dialog på tvers i organisasjonen. Bredere involvering vil antakelig oppstå via den doble vesentlighetsanalysen som skal inkludere både interne og eksterne interessenter. Dette kan igjen sette i gang

diskusjoner og arbeidsprosesser i selskapene som tidligere ikke har funnet sted, slik noen av de intervjuede nevner, noe som videre kan føre til mer fokus på bærekraftsaktiviteter i selskapene, og spre forståelse for risikoer og muligheter innenfor bærekraft.

CSRD er som beskrevet langt mer omfattende enn lovkrav som har eksistert frem til i dag. Flere av intervjupersonene er skeptiske til mengden rapporteringskrav, og mener direktivet kan koste mer enn det smaker. Dette virker å være en advarsel for selskapene som omfattes av CSRD de neste årene, og som typisk er mindre selskaper med færre avsatte ressurser til rapporteringsarbeid. Enkelte av intervjupersonene påpeker at direktivet medfører så mange rapporteringskrav at det blir lite hensiktsmessig for selskapene, og kan hindre at de gjennomfører bærekraftstiltak i selskapet. Dette står i kontrast til Ioannou og Serafeim (2017) som anerkjenner at lovpålagt bærekraftsrapportering fører til økte kostnader, men påpeker at det også gir økt verdiskaping. De intervjuede i denne undersøkelsen synes å forvente at det kun gir økte kostnader, og ser ikke helt potensial for økt verdiskaping. Dette kan tolkes som at de har en tilnærming til CSRD som handler om å etterleve kravene, men ikke overgå dem. Samtidig mener de fleste at de selv skal være i stand til å etterleve rapporteringskravene på en god måte. Dette kan tolkes som at de ønsker å signalisere og fremheve kontroll og oversikt med kravene, noe som samsvarer med institusjonell teori ifølge Carson og Skauge (2020), som beskrevet tidligere i oppgaven.

Flere av intervjupersonene er opptatt av å fremheve at ivaretagelse av konkurransefortrinn og konkurransemessige hensyn er en stor hindring for forbedret rapportering, noe som er helt i tråd med Truant et al. (2019) sine funn. Mer konkret er de redde for at de kan komme til å bli tvunget til å rapportere og oppgi informasjon som er konkurransesensitivt, og som konkurrenter i neste omgang skal kunne utnytte til egen fordel, og dermed bli til ulempe for selskapene. Noe som også er interessant i den sammenhengen, er poenget til en av intervjupersonene om at de konkurrerer med globale selskaper som opererer fra USA og Asia, og at det er en reell fare og utfordring at disse selskapene slipper unna rapporteringskravene som europeiske selskaper blir omfattet av. Dette kan ifølge intervjupersonen i seg selv føre til en forskyvning i konkurransefortrinn, og påpeker videre at CSRD slik sett kan fungere mot sin hensikt, sett fra et økonomisk perspektiv.

Som nevnt skal den doble vesentlighetsanalysen involvere interne og eksterne interessenter. Investorer blir gjentakende løftet frem som den interessentgruppen selskapene forholder seg mest til når det gjelder bærekraftsrapportering. Dette funnet er i tråd med Truant et al. (2019) sin undersøkelse som peker på at investorer og analytikere er den største driveren til forbedret rapportering for selskapene som blir undersøkt. Dette gjennom at de stiller rapporteringskrav til selskapene og selskapene forbedrer deretter sin rapportering. Dette kan også sees i sammenheng med Qian et al. (2020) sine funn om at selskaper tenker at den største fordelen med å rapportere bærekraftsinformasjon er å forsterke investorenes inntrykk av selskapet. Samtidig er det flere andre intervjupersoner som påpeker at det er vanskelig å vite hva investorene mener i ulike saker og at de ofte endrer synspunkt og mening.

5.2. Forskningsspørsmål 2

Hvordan forventer selskapene at CSRD kan påvirke deres strategi og strategiarbeid?

Dette andre forskningsspørsmålet tar for seg hvordan selskapene forventer at CSRD kan påvirke deres strategi og strategiarbeid. Dette forskningsspørsmålet stilles med bakgrunn i at selskapene opererer i næringer med høyt klimafotavtrykk, og at CSRD tvinger frem en situasjon der selskapene må ta stilling til og rapportere informasjon om hvordan strategien deres ivaretar bærekraftsrelaterte risikoer og muligheter, interessenters behov og ønsker, samt hvordan strategien bidrar til å nå EUs klimamål. Resultatene viser at CSRD i liten grad forventes å påvirke selskapenes strategi og strategiarbeid, spesielt på kort sikt. Dette har flere årsaker og sammenhenger, og i dette underkapitlet skal jeg diskutere disse.

Én årsak kan være at noen selskaper har et langsiktig perspektiv på sin strategi og sitt strategiarbeid, og det virker som at det skal mer enn et rapporteringsdirektiv til for at strategiarbeidet blir påvirket. Av den grunn kan det hende at det vil ta lengre tid for selskapene å vurdere eventuell påvirkning på strategiarbeidet deres. Ikke alle har et langsiktig perspektiv, og for de øvrige beskrives strategien og strategiarbeidet som en mer dynamisk og uformell prosess, som er i kontinuerlig endring. Sett i forhold til definisjonene som ble introdusert i kapittel 2, kan det langsiktige perspektivet sammenlignes med Johnson et al. (2017) sin definisjon av strategi som den langsiktige retningen til et selskap, og den dynamiske prosessen med Mintzberg (1978) sin definisjon av strategi som et mønster i en strøm av beslutninger (Johnson et al., 2017, s. 4;

Mintzberg, 1978). De intervjuede i selskapene forventer heller ikke at CSRD skal påvirke strategien, og vi kan slik sett avkrefte at CSRD foreløpig legger til rette for en eksternt pålagt strategi for alle selskapene i utvalget. I lys av dette kan man argumentere for at intervjupersonene og selskapene inntar en avventende holdning når det kommer til direktivets eventuelle og potensielle påvirkning på strategi og strategiarbeidet.

Neste årsak kan handle om at selskapene i størst grad forholder seg til investorer også når det gjelder strategisk ledelse. De intervjuede er også opptatt av andre interessenter, som kunder og leverandører, men det er tydelig at investorene er den interessentgruppen som har mest påvirkning på selskapenes strategi og strategiarbeid. Interaksjonen med investorene går primært ut på at investorene gir kontinuerlige tilbakemeldinger til selskapene om hva de mener om strategien, som deretter informerer strategiarbeidet. Relasjonen til investorene er i tråd med shareholdermodellen, og er med andre ord primært en profittfokuserende relasjon. Noe som da fremstår motstridende, er at intervjupersonene påpeker gjentakende at investorene er veldig opptatt av klima, og at disse ofte forespør selskapene om deres klimaarbeid. Det kan virke som at når det kommer til stykket, så er det økonomien som trumfer for investorene og deres investeringsbeslutninger. Man kan videre argumentere for at EU vil kunne få et problem dersom investorene faktisk ikke er særlig opptatt av bærekraftshensyn, gitt at dynamikken som ligger i CSRD handler om at investorene skal gjennomføre endrede investeringsbeslutninger på bakgrunn av selskapenes standardiserte bærekraftsrapportering. Videre standardiseres involvering av interessenter i CSRD, som er i tråd med litteraturen om både integrering av bærekraft i strategi og stakeholder theory (Freeman, 1984; Stead & Stead, 2008). Disse nevnte elementene kan skape en konflikt mellom shareholder- og stakeholdermodellen i form av at selskapene må balansere rapportering av arbeidsprosesser som gjenspeiler stakeholdermodellen, som eksempelvis hvordan de ivaretar interessenter og bærekraftshensyn i strategi, men samtidig må de appellere til shareholdermodellen som investorene og deres investeringsbeslutninger opererer etter. På én måte kan man si at selskapene appellerer til interessentene ved å ivareta relasjonen til investorene og sånn sett oppfyller kravene i CSRD, men når denne relasjonen i størst grad er en økonomisk relasjon som ikke tar særlig hensyn til klima og andre bærekraftstemaer, faller denne dynamikken etter alle solemerker utenfor den opprinnelige hensikten med kravene.

En tredje årsak kan handle om at intervjupersonene og selskapene mener at de allerede har integrert bærekraft i strategien sin på en måte som de anser som godt nok, og som de ikke ser hvordan vil endre seg med etterlevelse av CSRD. Når det gjelder bærekraft i strategi, går klima igjen som det gjennomgående viktigste bærekraftstemaet for selskapene. Dette understøttes av ESRS og vesentlighetselementet til klimastandarden. Det sterke fokuset på klima fra selskapenes perspektiv kan også ha sammenheng med at selskapene opererer i klimaintensive bransjer, og de opplever at interessentene har et høyt klimafokus, og spesielt fra miljøorganisasjoner. Resultatene i undersøkelsen viser at selskapene jobber aktivt med å enten skape en mer utslippseffektiv kjernevirksomhet eller sørge for at kunder får en mer utslippseffektiv kjernevirksomhet selv. Med andre ord bekreftes argumentene til Stead og Stead (2008) som mener at selskaper kan integrere bærekraft i strategi på en prosessdrevet eller markedsdrevet måte. Et viktig poeng i denne sammenheng, i det litt større bildet, er at selskapene opererer i næringer med høyt klimafotavtrykk, og derfor er det beviselig viktig at de jobber med å bli mer klimaeffektive som virksomhet. Dersom de ikke hadde gjort dette, hadde det blitt krevende å oppnå troverdighet om at de har integrert bærekraft i strategi på en god måte. Man kan i lys av dette si at selskapene integrerer bærekraft og klimahensyn i strategi på smartest mulig måte for dem, som støttes av konklusjonen til Engert et al. (2016) som sier at selskapene gjør det de mener er best for dem og deres strategi, sett i lys av hvordan de forstår strategien sin (Engert et al., 2016). Denne diskusjonen kan også forstås i lys av Dahl og Fløttum (2019) sine funn. Resultatene i denne undersøkelsen tilsier at selskapene i hovedsak ser på klima som en mulighet, på bakgrunn av at flesteparten er opptatt av klima som et vesentlig tema, samt at flere av intervjupersonene omtaler at de arbeider med klima når det gjelder integrering av bærekraftstemaer i strategien primært på en prosessdrevet eller markedsdrevet måte, noe som videre bekrefter Stead og Stead (2008) sine to måter å integrere bærekraft i strategi på. Integrering av bærekraft i strategi kan potensielt hjelpe selskapene videre med å oppnå konkurransefortrinn og bli mer profitable (Jørgensen et al., 2022; Qian et al., 2020; Stead & Stead, 2008).

Ser vi forbi resultatene om at CSRD ikke påvirker strategi og strategiarbeidet, kan det fort oppstå motsetninger i strategiarbeidet til selskapene ettersom de både skal ta hensyn til deres nøkkelinteressenter og samtidig integrere bærekraftshensyn i strategisk ledelse (Borglund et al., 2017, s. 316; Stead & Stead, 2008). Dette på bakgrunn av at interessenters behov og ønsker, og

integrering av bærekraft i strategi, ikke nødvendigvis gir likt utfall. Eksempelvis, når investorer har ulike meninger og er uforutsigbare når det gjelder hva de egentlig forventer fra selskaper med tanke på klimahensyn, kan det være krevende for selskapene å drive med bærekraftig strategisk ledelse og integrering av bærekraft i strategi. Dette reflekteres i eksempelet hvor det ene selskapet publiserte en klimaomstillingsplan som resulterte i redusert aksjeverdi. Som tidligere nevnt virker investorene til syvende og sist å være mest opptatt av økonomien, og da blir dette naturlig nok førende for selskapenes strategiarbeid. Dette på tross av at selskapene også sier at klima er et viktig tema for investorene, og at de blir spurt mye om dette. På bakgrunn av dette kan man tolke det slik at selskapene opplever en skvis mellom shareholdermodellen og stakeholdermodellen. Hvordan selskapene bør håndtere slike situasjoner, er et krevende spørsmål. Sett i forhold til funnene til Esteban-Arrea og Garcia-Torea (2022), som konkluderer med at interessentene som fremmer miljøsakene har størst påvirkning på selskapene i undersøkelsen, illustrerer klimaeksempelet et komplekst bilde. Videre kan man argumentere for at klima er både et gjenstridig og et fremtredende problem som følgelig bør sette retning for hvordan selskapene håndterer slike situasjoner (Neugebauer et al., 2016). Videre i henhold til Neugebauer et al. sine funn, bør selskapene analysere problemet og dets gjenstridighet og fremtredenhet, og deretter bestemme seg for hvordan inkludere interessenter og integrerer problemet i strategiarbeidet. Gitt at klima kan sies å være et gjenstridig og fremtredende problem, bør selskapene ty til fremvoksende strategiutvikling. I henhold til Johnson et al. (2017) sine definisjoner av fremvoksende strategiutvikling, kan man argumentere for at alle tre retninger av fremvoksende strategiutvikling kan være relevante: logisk inkrementalisme, konsekvens av politiske prosesser som inkluderer interessenter, og som produkt av strukturer og systemer (Johnson et al., 2017, s. 420).

Avslutningsvis er selskapene positive til direktivet fra et makroperspektiv, og tror det kan være viktig for at EU skal lykkes med sine klimamål, tross at CSRD medfører omfattende rapporteringskrav som selskapene har en skepsis mot. Intervjupersonene uttaler seg i liten grad om forventninger rundt rapportering av strategiinformasjon, og dette indikerer at de ikke har planlagt eller forventer noen større endringer relatert til det foreløpig. Enkelte av intervjupersonene er også åpne for at CSRD kan påvirke strategien deres på lengre sikt, gjennom eksempelvis økt involvering i selskapet som til slutt kan treffe selskapets styre og ledelse i større grad, og deretter kan påvirke strategi. Som eksempel på dette er det klart at de med strategiansvar

i selskapene, med ett unntak, var i liten grad innsatt i dynamikken i CSRD og hvordan rapporteringskravene potensielt kan føre til praktiske endringer for strategien. Dette kan også muligens handle om at CSRD-ansvarlig i selskapene ikke enda har koblet den overordnede visjonen med CSRD til selskapets strategi og strategiarbeid. Antakelig vil det finnes mange slike eksempler hos selskaper fremover, hvor involvering i selskapet har fremstått noe uformelt og til en viss grad tilfeldig, men etter hvert som selskapene blir mer systematiserte og strukturerte i tråd med rapporteringskravene og -prinsippene, vil dette potensielt gi mer konstruktive diskusjoner rundt, og bedre styring av, deres vesentlige bærekraftstemaer.

5.3. Problemstilling

Hvordan responderer store norske selskaper i klimaintensive næringer på CSRD?

I dette underkapitlet skal jeg ta utgangspunkt i diskusjonen av de to forskningsspørsmålene og besvare problemstillingen i lys av dette. For å besvare problemstillingen, skal jeg anvende Oliver (1991) sitt rammeverk om strategiske responser til institusjonelt press og se de to forskningsspørsmålene i lys av dette. Med forskningsspørsmålene undersøker jeg hva som kjennetegner skiftet fra frivillig til lovpålagt bærekraftsrapportering for selskapene i utvalget, og hvordan selskapene forventer at CSRD kan påvirke deres strategi og strategiarbeid. Diskusjonen rundt disse to spørsmålene gir en forståelse av hvordan selskapene oppfatter direktivet, hvordan de forbereder seg til å etterleve direktivet, og hvilke potensielle konsekvenser og effekter direktivet har på selskapene. Med inntreden av CSRD vil selskapene ifølge institusjonell teori søke samfunnets aksept og legitimitet i omgivelsene, men ikke i form av en aktiv respons. Derimot kan vi ved å følge Oliver sitt rammeverk forstå selskapene som en aktiv og strategisk aktør, og se at de velger ulike strategiske responser når de møter CSRD som institusjonelt press.

Jeg skal nå presentere hvilke strategiske responser selskapene tyr til i skiftet fra frivillig til lovpålagt bærekraftsrapportering med utgangspunkt i diskusjonen til det første forskningsspørsmålet. Samlet sett velger selskapene strategiske responser i form av føyelighet med antydning til kompromiss og tross, som definert av Oliver. Føyelighetsresponsen kommer tydelig frem med tanke på at de planlegger å etterleve rapporteringskravene helhetlig i tråd med direktivet, at de har gjennomført dobbel vesentlighetsanalyse, og at de har satt opp en organisatorisk struktur med en koordinerende prosjektleder og temaieiere som sørger for at

selskapet ivaretar rapporteringskravene, og slik sett gjør det til vane. Kompromissresponsen ser vi i forbindelse med at selskapene i hovedsak er positive til direktivet og jobber aktivt for å rapportere i tråd med det, men de forklarer samtidig at direktivet må tilpasses selskapets vilje og ambisjonsnivå. Slik sett benytter de seg av en balanserende taktikk. Trossresponsen går ut på at flere av selskapene mener at direktivet er for omfattende, inneholder for mange rapporteringskrav slik at det kan ende opp med å stå i veien for andre bærekraftstiltak og kan forstyrre konkurransesituasjonen. Dette viser en holdning og taktikk som i noen grad avviser og utfordrer direktivet og dets rapporteringskrav. Kompromissresponsen og trossresponsen er likevel mindre fremtredende enn føyelighetsresponsen. Tabell 3 viser fra venstre de fem strategiske responsene med tilhørende taktikker som Oliver (1991) har definert. Videre har jeg i tabellen laget eksempler på hvordan disse strategiske responsene kan forekomme i skiftet fra frivillig til lovpålagt bærekraftsrapportering. Til slutt oppsummerer jeg i tabellen hvilke strategiske responser jeg har konkludert med at selskapene velger.

Tabell 3: Strategiske responser med tilhørende taktikker, eksempler på hvordan strategiske responser kan forekomme i skiftet fra frivillig til lovpålagt bærekraftsrapportering, og oppsummering av responsene til selskapene i utvalget

Strategisk respons med tilhørende taktikker	Eksempler på hvordan strategiske responser kan forekomme i skiftet fra frivillig til lovpålagt bærekraftsrapportering	Oppsummert kategorisering av responsene til selskapene i utvalget
Føyelighet: <ul style="list-style-type: none"> - Gjøre til vane - Imitere - Etterleve 	Har en oppfordrende holdning til CSRD og ESRS både internt og eksternt. Helhetlig gjennomfører og etterlever alle rapporteringskrav, dobbel vesentlighetsanalyse og andre medfølgende prinsipper i ESRS.	I hovedsak er selskapene føyelige på grunn av at de etterlever og gjør til vane direktivets prinsipper og krav.
Kompromiss: <ul style="list-style-type: none"> - Balansere - Berolige - Forhandle 	Kommuniserer at de har til hensikt å gjennomføre og etterleve alle rapporteringskrav. Har antakelig en dialog med interessenter og tar i noen grad hensyn til deres tilbakemeldinger, men tar ikke nødvendigvis hensyn til alle tilbakemeldinger på en helhetlig måte.	De benytter seg i noen grad av en balanserende taktikk ved at etterlevelsen må tilpasses selskapets situasjon og forståelse.
Unngåelse: <ul style="list-style-type: none"> - Skjule - Løsrivelse 	Er antakelig ganske tilbakeholden med hensyn til å kommunisere kapabiliteter, evner og intensjoner med hensyn til CSRD, og kommuniserer lite	De viser lite tegn til unngåelse.

- Unnvikelse	offentlig om direktivet.	
Tross: - Avvise - Utfordre - Angripe	Er antakelig ikke redde for å kommunisere til interessenter og offentligheten at de eksempelvis ikke ser hensikten med CSRD, at det koster mer enn det smaker, eller at det står i veien for andre gode bærekraftstiltak eller liknende.	De har i noen grad en avviseende og utfordrende taktikk ved å kritisere omfanget av direktivet og påpeke at det kan stå i veien for gode bærekraftstiltak.
Manipulasjon: - Overta - Påvirke - Kontrollere	Prøver antakelig å påvirke interessenter, konkurrerende selskaper og regulerende aktører til å ikke legge så mye vekt på at bærekraftsrapportering og bærekraftsaktiviteter skal være i tråd med CSRD og ESRS.	De viser lite tegn til manipulasjon.

Jeg skal nå presentere hvilke strategiske responser selskapene tyr til med hensyn til forventninger til CSRD og dets påvirkning på strategi og strategiarbeid, med utgangspunkt i diskusjonen til det andre forskningsspørsmålet. Samlet sett velger selskapene en kombinasjon av strategiske responser i form av kompromiss, unngåelse og tross, som definert av Oliver.

Kompromissresponsen går ut på at selskapene i deres forståelse av både CSRD og egen strategi beroliger og forhandler med interessenter om at de har en bærekraftig strategi som passer godt med hensikten til CSRD og EUs klimamål. Unngåelsesresponsen går ut på at flere av de intervjuede åpner for at direktivet kan påvirke strategien på lang sikt, men de inntar en avventende holdning og en unnvikelsestaktikk til hvordan og når. Det er videre en erkjennelse fra enkelte av de intervjuede om at de må redusere sine klimagassutslipp, og at klimaintensive næringer kan få utfordringer med å tilpasse seg klimamålet til EU og Parisavtalen. Det kan videre fremstå som at øvrige interessentgrupper ikke blir nevneverdig involvert i selskapenes strategiarbeid, tross at dette er blant kravene i ESRS, og at selskapene slik sett unnviker andre interessenter enn investorene. Trossresponsen har sammenheng med at intervjupersonene og selskapene i stor grad er mest opptatt av å imøtekomme forventningene til investorene, som er definert som den viktigste interessentgruppen. Slik sett avviser selskapene CSRD og dets hensikt. Investorene opererer tilsynelatende etter shareholdermodellen, og de virker mer opptatt av økonomi enn integrering av bærekraftshensyn i strategiarbeid, selv om de signaliserer at bærekraftshensyn er viktig i kommunikasjon og oppfølging av selskapene. Tabell 4 viser fra

venstre de fem strategiske responsene med tilhørende taktikker som definert av Oliver (1991). Videre har jeg i tabellen laget eksempler på hvordan disse strategiske responsene kan forekomme i skiftet fra frivillig til lovpålagt bærekraftsrapportering. Til slutt oppsummerer jeg i tabellen hvilke strategiske responser jeg har konkludert med at selskapene velger.

Tabell 4: Strategiske responser med tilhørende taktikker, eksempler på hvordan strategiske responser kan forekomme med hensyn til CSRD og dets påvirkning på strategi, og oppsummering av responsene til selskapene i utvalget

Strategisk respons med tilhørende taktikker	Eksempler på hvordan strategiske responser kan forekomme med hensyn til CSRD og dets påvirkning på strategi	Oppsummert kategorisering av selskapene i utvalget
Føyelighet: <ul style="list-style-type: none"> - Gjøre til vane - Imitere - Etterleve 	Helhetlig endrer strategi i tråd med EUs klimamål, interessentenes forventninger, og innsikt fra selskapets dobbel vesentlighetsanalyse.	De viser lite tegn til føyelighet.
Kompromiss: <ul style="list-style-type: none"> - Balansere - Berolige - Forhandle 	Er åpen med interessentene og anerkjenner at man har en strategi som bør endres, og diskuterer med interessenter og internt i organisasjonen hvordan man skal endre i tråd med forventningene deres.	Selskapene balanserer og beroliger ved at de mener selv ut fra egen forståelse av forventninger, strategi og dobbel vesentlighetsanalyse at de har en bærekraftig strategi som ikke behøver påvirkning.
Unngåelse: <ul style="list-style-type: none"> - Skjule - Løsrivelse - Unnvikelse 	Unngår å bli utfordret av CSRD og interessenter, og utelater potensielt innsikt fra dobbel vesentlighetsanalyse i selskapets offentlig rapportering.	Selskapene unnviker ved at de ikke ser for seg at CSRD vil påvirke dem direkte, selv om de opererer i klimaintensive næringer.
Tross: <ul style="list-style-type: none"> - Avvise - Utfordre - Angripe 	Avviser at strategien bør endres, og anerkjenner i mindre grad målet og hensikten med direktivet om å legge til rette for grønn omstilling.	Selskapene er mest opptatt av forventningene fra investorene og avviser i noen grad direktivets hensikt.
Manipulasjon: <ul style="list-style-type: none"> - Overta 	Overbeviser interessenter og offentligheten om at de har en strategi som er i tråd med Parisavtalen,	De viser lite tegn til manipulasjon.

<ul style="list-style-type: none"> - Påvirke - Kontrollere 	selv om den i utgangspunktet ikke er det.	
--	---	--

For å oppsummere og besvare problemstillingen kan vi forstå at selskapene responderer på CSRD på ulike måter. De velger i hovedsak kompromiss- og trossresponser, men velger også både føyelighet og unngåelse i noe mindre grad. Responsen avhenger av flere elementer og sammenhenger, blant annet interessentdialogen, kompleksiteten på bærekraftstemaet, egen forståelse av strategi og ikke minst egen oppfatning av hva CSRD kan og skal bidra med. Det kan se ut til at selskapene inntar en avventende rolle til hvordan de forventer å bli påvirket av og etterleve direktivet, som muligens vil endre seg over tid, i takt med at direktivets innføring treffer flere selskaper og at konsekvenser, effekter og beste praksis eksempler ved direktivet i større grad blir offentlig kjent.

6. Avslutning

I dette kapitlet skal jeg presentere prosjektets konklusjon. I tillegg skal jeg presentere enkelte praktiske og teoretiske implikasjoner fra prosjektet. Avslutningsvis skal jeg komme med noen anbefalinger til videre forskning i lys av denne masteroppgaven.

6.1. Konklusjon

Hovedformålet med denne masteroppgaven har vært å se nærmere på hvordan CSRD forventes å påvirke store norske selskaper som blir omfattet av direktivet. CSRD antas å skape et paradigmeskifte for næringslivet, og har som hensikt å legge til rette for grønn omstilling i EU. Følgelig er det et interessant tema å undersøke. Ettersom direktivet er nylig innført i EU, finnes det foreløpig lite litteratur rundt dette temaet. Ved å undersøke dette fra perspektivet til både bærekraftsrapporteringsansvarlig og strategiansvarlig i selskapene, har jeg fått et godt innblikk i hvilke forventninger selskapene har, hvordan de forbereder seg, og hvilke utfordringer de ser for seg å møte på.

Selskapene tyr til ulike strategiske responser i møte med CSRD som institusjonelt press: de benytter seg primært av kompromiss- og trossresponser, men også i noen mindre grad føyelighet

og unngåelse. De regner med å rapportere bærekraftsinformasjon i tråd med kravene i direktivet slik som forventes, men de ser ikke for seg at direktivet kommer til å endre strategien og strategiarbeidet med det første. Det virker videre som at de inntar en avventende rolle til direktivet.

Selskapene forholder seg i stor grad til investorene både når det gjelder bærekraftsrapportering og strategiarbeid, og vi kan forstå investorene som den viktigste interessentgruppen i denne sammenhengen. For at EU skal lykkes med sin “Grønn giv”-strategi, bør de sørge for at investorene gjør investeringsbeslutninger i tråd med hensikten med CSRD. Videre vil det bli viktig at selskapene oppfatter investorene som pågangsdrevne for grønn omstilling, og at bærekraftshensyn også blir integrert i investeringsbeslutningene i praksis, og ikke bare på papiret.

6.2. Praktiske og teoretiske bidrag

Dette forskningsprosjektet kan være interessant for flere grupper. Først kan det være interessant for investorer som ønsker empiri og innsikt i hvordan selskaper forventer og planlegger å etterleve CSRD. Videre kan det være interessant for norske myndigheter som skal implementere direktivet i Norge. Deretter kan det være interessant for de øvrige selskapene som blir omfattet av CSRD i den første rapporteringsrunden og selskapene som skal rapportere i de fremtidige rapporteringsrundene, selv om disse selskapene er noe mindre i størrelse og dermed muligens bruker mindre ressurser på rapportering. Avslutningvis kan det også være interessant for konsulenter og rådgivningsmiljøer å få et innblikk i selskapers forberedelser, ambisjoner og planer om å rapportere i tråd med CSRD.

Når det gjelder teoretiske implikasjoner, har Oliver (1991) sitt rammeverk vært nyttig, men rammeverket inneholder overvekt av negative taktikker. Det fremstår som at rammeverket forutsetter en slags negativ holdning og tilnærming til institusjonelt press og endrede omgivelser. I videre bruk av rammeverket ville jeg vurdert å justere noe på denne overvekten av negative taktikker. Jeg finner i dette prosjektet at selskapene i noen grad har en avventende holdning til direktivet. Dette kunne også inngå som en egen taktikk i Oliver (1991) sitt rammeverk, eventuelt som en egen strategisk respons mellom unngåelse og tross.

6.3. Anbefalinger

De neste årene vil det helt sikkert bli skrevet mange artikler og studentoppgaver som belyser ulike elementer ved CSRD. Noe som vil være spesielt interessant, i lys av denne masteroppgaven, vil være å få synspunkter fra investorer og kapitalforvaltere relatert til hvordan de vurderer hvilke selskaper som blir sett på som mer og mindre bærekraftige over tid. Nærmere innsikt i investorenes strategiske responser til CSRD som institusjonelt press vil også være interessant. Til slutt utgjør bærekraftsrapportering bakgrunnen for undersøkelsen, og bærekraftsrapporter er dokumenter som selskaper publiserer årlig. Av den grunn kunne det vært hensiktsmessig å gjøre en dokumentanalyse av eksisterende rapportering for å få et større innblikk i “før CSRD”-fasen, og slik sett kunne knytte ord til handling. Samtidig er prosjektet basert på et kommende direktiv, og det kommer antakelig til å publiseres mange artikler og studentoppgaver som gjør dokumentanalyser relatert til CSRD og undersøker bærekraftsrapportering i årene fremover. Dette kan da sees i forhold til de samme selskapenes tidligere rapportering, samt i forhold til andre sammenlignbare selskaper sin rapportering. I neste omgang vil det være svært interessant om man kan trekke noen slutninger rundt utvikling i bærekraftsrapportering, og om det fører med seg noen endrede investeringsbeslutninger.

Referanser

- Aarset, B. (2023a). *Praktiske tips til utvikling av design* [Lysarkpresentasjon]. Canvas.
<https://nmbu.instructure.com/>
- Aarset, B. (2023b). *Troverdighet og bekreftbarhet generelt* [Lysarkpresentasjon]. Canvas.
<https://nmbu.instructure.com/>
- Ahmad, F. (2017). *Beyond the horizon: Corporate reporting on climate change*. Center for Climate and Energy Solutions.
<https://www.c2es.org/site/assets/uploads/2017/09/beyond-horizon-corporate-reportingclimate-change.pdf>
- Altinn. (2022, 24. november). *Store og små foretak*. Altinn.
<https://info.altinn.no/starte-og-drive/regnskap-og-revisjon/regnskap/store-og-sma-foretak/>
- Andenæs, M. Z. (2024, 22. februar). Paradigmeskifte for bærekraft i norsk næringsliv. *Finansavisen*.
https://www.finansavisen.no/esg/2024/02/22/8093019/eus-direktiv-for-baerekraftsrapport-ering-csr-d-forer-til-et-paradigmeskifte-i-naeringslivet?zephrosso_ott=ZEHH5z
- Baumüller, J. & Sopp, K. (2022). Double materiality and the shift from non-financial to European sustainability reporting: review, outlook and implications. *Journal of Applied Accounting Research*, 23(1), 8-28. <https://doi.org/10.1108/JAAR-04-2021-0114>
- Bell, E., Bryman, A. & Harley, B. (2019). *Business Research Methods* (5. utg.). Oxford University Press.
- Borglund, T., Geer, H. D., Sweet, S., Frostenson, M., Lerpold, L., Nordbrand, S., Sjöström, E., & Windell, K. (2017). *CSR and sustainable business*. Sanoma Utbildning.
- Breimo, J. P., Anvik, C. H., Lo, C. & Olesen, E. (2022). *Mot bedre samarbeid? Betragtninger fra studier av norske velferdstjenester*. Universitetsforlaget.
<https://doi.org/10.18261/9788215045030-2022-11>

- Carson, S. G. & Skauge, T. (2020). *Etikk for beslutningstakere - Virksomheters bærekraft og samfunnsansvar* (2. utg.). Cappelen Damm Akademisk.
- Dahl, T. & Fløttum, K. (2019). Climate change as a corporate strategy issue: A discourse analysis of three climate reports from the energy sector. *Corporate Communications: An International Journal*, 24(3), 499-514. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-08-2018-0088>
- Engert, S., Rauter, R. & Baumgartner, R. (2015). Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: A literature review. *Journal of Cleaner Production*, 112(4), 2833-2850. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.08.031>
- Esteban-Arrea, R. & Garcia-Torea, N. (2022). Strategic responses to sustainability reporting regulation and multiple stakeholder demands: an analysis of the Spanish EU non-financial reporting directive transposition. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 13(3), 600-625. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-07-2021-0292>
- European Commission. (2024). *Corporate sustainability reporting*. Directorate-General for Financial Stability, Financial Services and Capital Markets Union. https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Friedman, M. (1970, 13. september). *The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*. New York Times Magazine. <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>
- GHG Protocol. (2004). *The Greenhouse Gas Protocol - A Corporate Accounting and Reporting Standard*. Greenhouse Gas Protocol. <https://ghgprotocol.org/sites/default/files/standards/ghg-protocol-revised.pdf>
- GRI. (2023). *Global Reporting Initiative*. Global Reporting Initiative. <https://www.globalreporting.org/>

- Halleraker, J. H. & Klepp, I. G. (2023, 28. desember). *Grønnvasking*. Store norske leksikon. <https://snl.no/gr%C3%B8nnvasking>.
- Hummel, K. & Schlick, C. (2016). The Relationship between Sustainability Performance and Sustainability Disclosure – Reconciling Voluntary Disclosure Theory and Legitimacy Theory. *Journal of Accounting and Public Policy*, 35, 455-476. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2595045>
- Integrated Reporting. (u.å.). *Integrated Reporting Framework*. Integrated Reporting. <https://integratedreporting.ifrs.org/resource/international-ir-framework/>
- Ioannou, I., & Serafeim, G. (2017). The Consequences of Mandatory Corporate Sustainability Reporting. *Harvard Business School Research Working Paper*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1799589
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D. N., & Regner, P. (2017). *Exploring strategy*. (11th ed.). Pearson.
- Jørgensen, S., Mjøs, A. & Pedersen, L. J. T. (2022). Sustainability reporting and approaches to materiality: tensions and potential resolutions. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 13(2), 341-361. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-01-2021-0009>
- Lovdata. (1998). *Lov om årsregnskap m.v. (regnskapsloven)*. (LOV-1998-07-17-56). Lovdata. <https://lovdata.no/lov/1998-07-17-56>
- Loza Adai, C. R. (2020). Sustainability Reporting Quality of Peruvian Listed Companies and the Impact of Regulatory Requirements of Sustainability Disclosures. *Sustainability*, 12(3), 1-22. <https://ideas.repec.org/a/gam/jsusta/v12y2020i3p1135-d316797.html>
- Majid, M. A. A. & Othman, M. & Mohamad, S. F. & Lim, S. & Yusof, A. (2017). Piloting for Interviews in Qualitative Research: Operationalization and Lessons Learnt. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7, 1073-1080. https://www.researchgate.net/publication/317696788_Piloting_for_Interviews_in_Qualitative_Research_Operationalization_and_Lessons_Learnt

- Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, 24, 934-948.
https://www.researchgate.net/publication/227444830_Patterns_in_Strategy_Formation
- Neugebauer, F., Figge, F., & Hahn, T. (2016). Planned or Emergent Strategy Making? Exploring the Formation of Corporate Sustainability Strategies. *Business Strategy and the Environment*, 25, 323–336. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/bse.1875>
- Nevirpedia. (u.å.). *Capital Markets Days*. Nevirpedia.
<https://www.nevirpedia.nl/manual/ir-programme/meetings/capital-markets-days>
- NOU 2023: 15 (2023). *Bærekraftsrapportering: Gjennomføring av direktivet om bærekraftsrapportering (CSRD)*. Finansdepartementet.
<https://www.regjeringen.no/contentassets/bf46c3c7dc764834a0ce5bc3370918b7/no/pdfs/nou202320230015000dddpdfs.pdf>
- Nærings- og fiskeridepartementet. (2022). *Veikart: Grønt industriløft*. Regjeringen.
https://www.regjeringen.no/contentassets/1c3d3319e6a946f2b57633c0c5fcc25b/veikart_s_kisse_uu_ja.pdf
- Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *The Academy of Management Review*, 16(1), 145–179. <https://doi.org/10.2307/258610>
- Pihl, R. & Vikøren, B. M. (2018, 27. mars). *Gap-analyse*. Store norske leksikon.
<https://snl.no/gap-analyse>
- Position Green. (2024). *ESG100*. Position Green. <https://www.positiongreen.com/esg100/>
- Presley, S. (2017, 27. september). *What Are Salient Issues?* Classroom.
<https://classroom.synonym.com/what-are-salient-issues-12079977.html>
- Qian, W., Tilt, C., Dissanayake, D., & Kuruppu, S. (2020). Motivations and impacts of sustainability reporting in the Indo-Pacific region: Normative and instrumental stakeholder approaches. *Business Strategy and the Environment*, 29, 3370–3384.
<https://doi.org/10.1002/bse.2577>

- Revisorforeningen. (2023, 25. oktober). *Datapunkter i ESRS*. Revisorforeningen.
<https://www.revisorforeningen.no/fag/nyheter/datapunkter-i-esrs/>
- Sparebanken Vest. (2024). *Bærekraftslinkede lån*. Sparebanken Vest.
<https://www.spv.no/bedrift/lan-og-finansiering/baerekraftslinkede-lan>
- Stead, J. & Stead, W. (2008). Sustainable strategic management: An evolutionary perspective. *International Journal of Sustainable Strategic Management*, 1, 62-81.
https://www.researchgate.net/publication/228336772_Sustainable_strategic_management_An_evolutionary_perspective
- Stolowy, H. & Paugam, L. (2018). The expansion of non-financial reporting: an exploratory study. *Accounting and Business Research*. 48(5), 525-548.
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00014788.2018.1470141>
- Sukhari, A. & De Villiers, C. (2019). The Influence of Integrated Reporting on Business Model and Strategy Disclosures, *Australian Accounting Review*, 29(4), 708-725.
https://www.researchgate.net/publication/325987708_Sukhari_A_De_Villiers_C_2019_The_Influence_of_Integrated_Reporting_on_Business_Model_and_Strategy_Disclosures_Australian_Accounting_Review_29_708-725
- TCFD. (2017, 15. juni). *Final Report Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures*. Task Force on Climate-related Financial Disclosures.
<https://assets.bbhub.io/company/sites/60/2021/10/FINAL-2017-TCFD-Report.pdf>
- Truant, E., Culasso, F., & Argento, D. (2019). Disclosing Strategies and Business Models in the Integrated Report. *Symphonya - Emerging Issues in Management*, 1, 108–128.
<https://doi.org/10.4468/2019.1.09truant.culasso.argento>
- Vormedal, I. & Ruud, A. (2006). Sustainability reporting in Norway – an assessment of performance in the context of legal demands and socio-political drivers. *Business Strategy and the Environment*, 18(4), 207-222. <https://doi.org/10.1002/bse.560>
- Wikipedia. (2023, 17. november). *Future-proof*. Wikipedia.
<https://en.wikipedia.org/wiki/Future-proof>

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide bærekraftsrapporteringsansvarlig

Introduksjon:

Jeg intervjuer bærekraftsrapporteringsansvarlig og strategiansvarlig i fem selskaper som alle har relativt høy klimapåvirkning. I denne undersøkelsen prøver jeg å forstå hvordan disse selskapene blir påvirket av CSRD og hvordan denne påvirkningen blir planlagt rapportert, med spesifikt fokus på selskapenes strategi. Tidsaspektet er relevant med tanke på at CSRD ikke har blitt implementert enda, og undersøkelsen omfatter dermed forberedelser og forventninger.

Alle selskapene jeg intervjuer blir omfattet av CSRD første rapporteringsrunde. Som nevnt i e-post, blir intervjuet ikke tatt opp og svarene anonymiseres. Tabell 5 viser intervjuguide til bærekraftsrapporteringsansvarlig.

Tabell 5: Intervjuguide til bærekraftsrapporteringsansvarlig

Tema	Spørsmål
Generelt	Hva er din stilling i selskapet?
	Hva er dine arbeidsoppgaver?
Bærekraftsrapportering	Hvordan rapporterer dere bærekraftsinformasjon i dag?
CSRD	Hvordan er din forståelse av CSRD?
	Hva er din rolle i selskapet med tanke på CSRD?
	Hvordan vil du beskrive ditt selskap sin situasjon med hensyn til å rapportere i tråd med CSRD?
	Hvordan påvirker CSRD ditt selskap?
Dobbel vesentlighet	Hva kan du si om deres dobbel vesentlighetsforståelse?
Strategi	Hva er din rolle i selskapets strategiarbeid?
Rapportering av strategiinformasjon	Kan du si noe om hvordan prosessen for å rapportere strategiinformasjon foregår?

	Hva er viktig når det gjelder å redegjøre for strategi?
	Hvilke utfordringer ser du for deg når det gjelder å rapportere om selskapets strategi i tråd med rapporteringskravene i CSRD?
Avslutning	Har du noen avsluttende kommentarer?

Vedlegg 2: Intervjuguide strategiansvarlig

Introduksjon:

Jeg intervjuer bærekraftsrapporteringsansvarlig og strategiansvarlig i fem selskaper som alle har relativt høy klimapåvirkning. I denne undersøkelsen prøver jeg å forstå hvordan disse selskapene blir påvirket av CSRD og hvordan denne påvirkningen blir planlagt rapportert, med spesifikt fokus på selskapenes strategi. Tidsaspektet er relevant med tanke på at CSRD ikke har blitt implementert enda, og undersøkelsen omfatter dermed forberedelser og forventninger.

Alle selskapene jeg intervjuer blir omfattet av CSRD første rapporteringsrunde. Som nevnt i e-post, blir intervjuet ikke tatt opp og svarene anonymiseres. Tabell 6 viser intervjuguide til strategiansvarlig.

Tabell 6: Intervjuguide til strategiansvarlig

Tema	Spørsmål strategi
Generelt	Hva er din stillingstittel?
	Hva er dine arbeidsoppgaver?
Bærekraftsrapportering	Hvilket innblikk har du i selskapets bærekraftsrapportering?
	På hvilken måte er du involvert i bærekraftsrapportering?
CSRD	Hva vet du om CSRD?
Strategi	Hva er din rolle i selskapets strategiarbeid?
	Hvordan jobber dere typisk med strategiutvikling?
	Hva mener interessenter om deres strategi?
	Hva kan typisk påvirke selskapets strategiutvikling?
Rapportering av strategiinformasjon	Kan du fortelle om din rolle med å rapportere på strategiinformasjon?
	Hva er viktig med hensyn til å rapportere på strategiinformasjon?
Interaksjon mellom funksjonene	Kan du beskrive dialogen mellom deg/din avdeling og bærekraftsrapporteringsansvarlig/-avdeling?
Avslutning	Har du noen avsluttende kommentarer?

Vedlegg 3: Informasjonsskriv og samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Aligning sustainability reporting with strategy: Exploring strategy development in large companies.»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å utforske hvordan CSRD påvirker strategiarbeid i store norske selskaper, og hvordan selskapene planlegger å rapportere på strategiinformasjon i tråd med CSRD. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med masteroppgaven er å undersøke hvilken påvirkning innføring av EUs bærekraftsrapporteringsdirektiv har for store norske selskaper med betydelig klimagasspåvirkning og deres strategiarbeid. Videre skal det undersøkes hvordan selskapene planlegger å rapportere på denne informasjonen.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU) er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Jeg skal intervju to representanter fra fem selskaper. Representantene skal jobbe med henholdsvis bærekraftsrapportering og strategi. Utvalget er fem selskaper med høy klimapåvirkning. Ingen selskapsnavn eller personnavn vil bli nevnt i oppgaven via anonymisering.

Hva innebærer det for deg å delta?

Intervjuet vil ta ca 60 minutter og jeg har utarbeidet en semistrukturert intervjuguide. Jeg skal ikke ta lydopptak, og jeg noterer underveis samtidig som vi snakker.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Det er kun jeg som har tilgang til din kontaktinformasjon og dette brukes kun til å invitere til og planlegge intervju.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Alle intervjupersoner blir anonymisert og jeg skal ikke skrive noe sted navn på person eller selskap i oppgaven. Notatene lagres på sikker skylagring via NMBU, og disse slettes når jeg er ferdig som student på NMBU.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes mai 2024.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NMBU har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- NMBU ved Jon Sigurd Borgen (student): jon.sigurd.borgen@nmbu.no
- NMBU ved Gro Ladegård (veileder): gro.ladegard@nmbu.no
- Vårt personvernombud: personvernombud@nmbu.no

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: personverntjenester@sikt.no eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Gro Ladegård

Veileder

Jon Sigurd Borgen

Student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Aligning sustainability reporting with strategy: Exploring strategy development in large companies*», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)



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

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway