



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

CFO

EN FÖRKÄMPE FÖR HÅLLBARHETSARBETET?

- en kvalitativ studie av en yrkesroll i förändring -

**FEG 303 Kandidatuppsats i Företagsekonomi
Ekonomistyrning
Vårterminen 2017**

Författare: Ronny Olsson och Karin Rensfeldt Schling
Handledare: Gudrun Baldvinsdottir och Marcus Brogeby

Sammanfattning

**Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet,
Kandidatuppsats, Externredovisning VT 17**

Författare: Ronny Olsson och Karin Rensfeldt Schling

Handledare: Gudrun Baldvinsdottir och Marcus Brogeby

Titel: CFO - en förkämpe för hållbarhetsarbetet?

Bakgrund och problem: I litteraturen konstateras det att CFOs roll är en roll i förändring som går mot att vara allt mer strategisk. Det spekuleras därför i om CFO har en inblandning i företags hållbarhetsarbete, då hållbarhet konstaterats vara en strategisk fråga. Denna studies frågeställning är därmed: Vilken roll har CFO i svenska företags hållbarhetsarbete?

Syfte: Att komplettera tidigare forskning på området och att, utifrån CFOs eget perspektiv, beskriva vilken roll CFO spelar i hållbarhetsarbetet i svenska företag idag.

Avgränsningar: Studiens resultat baserar sig på intervjuer med CFOs i sju svenska företag som verkar i olika branscher.

Metod: En intervjustudie med sju kvalitativa intervjuer har genomförts. Den insamlade empirin har analyserats utifrån en teoretisk referensram om CFOs roll i hållbarhetsarbetet och genom en omarbetning av Pache och Santos (2013) modell för motstridiga institutionella logiker samt med stöd i delar av Hörisch, Freeman och Schalteggers (2014) ramverk som applicerar intressentteori på sustainability management.

Resultat och slutsatser: Studien visar att CFO är en allt mer strategisk yrkesroll och att CFOs därmed spelar en allt viktigare roll i företags hållbarhetsarbete. Utifrån resultatet kan CFO knappast sägas spela en huvudroll i hållbarhetsarbetet utan snarast en viktig biroll. Det tycks idag föreligga en konflikt mellan CFOs primära roll och hållbarhetsarbetet, vilket kan ha inverkan på vilken roll CFOs i denna studie har i företags hållbarhetsarbete. Det kan även anas att graden av inblandning påverkas av den kontext som företags intressenter utgör.

Förslag till fortsatt forskning: Av intresse hade kunnat vara att göra en smalare studie fokuserad på en specifik bransch, samt även en bredare studie, exempelvis i enkätform, för att kunna se samband. Det hade även kunnat vara intressant att undersöka CFOs roll i hållbarhetsarbetet ur någon annans perspektiv, såsom CEO. En liknande studie som denna anses med fördel kunna göras om förslagsvis 5-8 år för att undersöka om resultatet ändrats.

Nyckelord: CFO, hållbarhet, management accounting, kvalitativ, intervjustudie, sustainability management, stakeholder theory, institutional logics

Förord

Ett stort tack vill vi rikta till samtliga CFOs och ekonomichefer som har tagit sig tid att delta i studien. Utan era perspektiv, tankar och berättelser hade vi inte kunnat slutföra denna studie och vi är mycket tacksamma!

Vi vill också tacka våra handledare, Gudrun Baldvinsdottir och Marcus Brogeby, som gett oss ovärderlig hjälp i processen genom sina tips, råd och feedback.

Ett tack går också till vår seminariegrupp för givande diskussioner och bra tips.

Ett enormt tack till våra familjer som har stöttat och hjälpt oss genom tidiga morgnar, sena kvällar och schemalagda helger. Utan er hade detta aldrig gått vägen!

Framförallt vill vi tacka varandra för en jobbig, rolig, slitsam, lustfylld och fantastiskt lärorik period. Det har varit en resa!

Till läsaren önskar vi trevlig läsning!

Göteborg Maj 2017

Ronny Olsson

Karin Rensfeldt Schling

Innehållsförteckning

KAPITEL 1 INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND.....	1
1.2 PROBLEMDISKUSSION.....	1
1.3 STUDIENS SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING.....	2
1.4 STUDIENS BIDRAG.....	3
1.5 AVGRÄNSNINGAR.....	3
1.6 UPPSATSENS FORTSATTA DISPOSITION.....	3
KAPITEL 2 TEORETISK REFERENS RAM	4
2.1 CFOs ROLL.....	4
2.1.1 CFOs Roll i Sverige.....	4
2.2 CFO SOM STRATEG.....	5
2.3 CFO – HÅLLBARHETENS FÖRKÄMPE?.....	5
2.4 CFO OCH INTRESSEENTER.....	6
2.4.1 Utbildning och Information.....	6
2.4.2 Regleringar.....	7
2.4.3 Värdeskapande.....	7
2.5 INSTITUTIONELL LOGIK, INDIVIDER OCH MOTSTRIDIGA LOGIKER.....	8
2.5.1 Institutionell Logik ur ett Individperspektiv.....	8
2.5.2 Individer och Motstridiga Logiker.....	8
2.5.3 Modell för hanteringen av Motstridiga Logiker på Individnivå.....	9
2.6 INTRESSENTTEORI OCH SUSTAINABILITY MANAGEMENT.....	10
2.6.1 Intressentteori.....	10
2.6.2 Sustainability Management.....	11
2.6.3 Intressentteori ur ett Hållbarhetsperspektiv.....	11
KAPITEL 3 METOD	13
3.1 STUDIENS UTFORMNING, ANSATS OCH METODOLOGI.....	13
3.2 LITTERATURSTUDIE.....	14
3.3 URVAL.....	14
3.4 INTERVJUER OCH DATAINSAMLING.....	15
3.4.1 Genomförande av Intervju.....	15
3.5 KRITISK METODDISKUSSION.....	16
3.6 STUDIENS TILLFÖRLITLIGHET.....	16
3.6.1 Studiens Trovärdighet.....	16
3.7 ETISKA ASPEKTER.....	17
3.8 ANALYSMETOD.....	17
3.8.1 Bearbetning av Intervjumaterial.....	17
3.8.2 Diskussions- och Analysmetod.....	18
KAPITEL 4 EMPIRI	19
PRESENTATION AV FÖRETAG OCH RESPONDENTER.....	19
4.1 CFOs ROLL.....	20
4.1.1 Spindeln i Nätet.....	20
4.1.2 Gigantisk Förändring eller Ingen alls?.....	21
4.2 CFO SOM STRATEG.....	21
4.2.1 Helhetstänk och Integration - du måste ha en bild av helheten.....	21
4.2.2 Närheten till VD - att ha på den strategiska hatten.....	22
4.3 CFO - HÅLLBARHETENS FÖRKÄMPE?.....	22
4.4 CFO OCH INTRESSEENTER - DET SKITER VÄL JAG !.....	23
4.4.1 Utbildning och Information - jag har ju också en learning curve.....	25
4.4.2 Regleringar - jamen då är det ju det vi ska göra.....	25
4.4.3 Värdeskapande - vad är avkastningen på de här pengarna?.....	26
4.5. LÅNGSIKTIGHET OCH MÄTBARHET - ATT SE SCHVUNGET AV DET.....	27

KAPITEL 5 ANALYS OCH DISKUSSION	29
5.1 CFOs ROLL	29
5.2 CFO SOM STRATEG	29
5.3 CFO - HÅLLBARHETENS FÖRKÄMPE?	30
5.4 CFO OCH INTRESSEENTER.....	31
5.4.1 Utbildning och Information - att bli familjär med hållbarhetslogiken	32
5.4.2 Regleringar - få upp frågan på CFOs agenda.....	33
5.4.3 Värdeskapande - sökandet efter en win-win-situation.....	33
5.5 LÅNGSIKTIGHET OCH MÄTBARHET - MANAGEMENTLOGIKEN	34
KAPITEL 6 SLUTSATSER.....	36
6.1 STUDIENS SLUTSATS.....	36
6.2 METODREFLEKTION	37
6.3 STUDIENS BIDRAG	37
6.4 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING.....	37
REFERENSFÖRTECKNING	39
BILAGOR	46
BILAGA 1, INITIALT MAIL TILL INTERVJURESPONDENTER.....	46
BILAGA 2, INTERVJUGUIDE	47
BILAGA 3, INTERVJURESPONDENTER.....	48

FIGURFÖRTECKNING

Figur 1 Modell för motstridiga logiker (Omarbetning av Pache & Santos modell, 2013)	10
Figur 2 Intressentteoretiskt ramverk (Hörisch et al. 2014, s. 338).....	12

Definitioner av centrala begrepp

Nedanstående centrala begrepp har definierats för att underlätta läsningen och förståelsen för läsaren.

CFO (Chief Financial Officer) - I denna studie har den svenska titeln ekonomichef likställts med CFO. Vid de intervjuer som genomförts har personen i samtliga fall varit företagets högsta finansiella chef. Andra titlar som i Sverige kan likställas med CFO är finansdirektör, finanschef eller liknande.

Management Accountant - Översätts exakt med ekonomistyrare. Detta är det brittiska uttrycket för den amerikanska rollen controller, vilken till stor del används även i Sverige. Yrkesrollen ligger i företagen nära CFO:n, om än ofta på en lägre hierarkisk nivå. I denna studie har använts viss litteratur som behandlar management accountants, för att i vissa fall stärka och förtydliga resonemang och diskussioner.

Hållbarhet - I samband med ordet hållbarhet (sustainability) nämns i litteraturen andra relaterade begrepp såsom *corporate citizenship*, *hållbar utveckling*, *business ethics*, *corporate governance* och *corporate social responsibility* (CSR). Speciellt det senare begreppet har varit föremål för mycket diskussion och har i viss mån resulterat i en begreppsförvirring kring vad varje begrepp står för (Van Marrewijk 2002; Svenskt Näringsliv u.å.). I denna studie har vi valt att inte åtskilja dessa begrepp utan alla räknas in i begreppet hållbarhet. Detta begrepp innefattar tre olika perspektiv eller dimensioner; det ekologiska eller miljömässiga, det sociala och det ekonomiska (Elkington 1999). Elkington (1999) poängterar vikten av att dessa tre perspektiv integreras i företagets verksamhet för att skapa en långsiktig hållbarhet. Det är därför på detta vis begreppet hållbarhet kommer att definieras i denna studie

ISO - "ISO creates documents that provide requirements, specifications, guidelines or characteristics that can be used consistently to ensure that materials, products, processes and services are fit for their purpose." (ISO u.å.). Tre olika ISO-standarder förekommer i studiens empiriska material; ISO 9001, som är en certifiering inom kvalitetsstyrning, ISO 14001, som är en certifiering inom miljöstyrning, samt ISO 27001, som är en certifiering inom styrning av IT-säkerhet.

CEO (Chief Executive Officer) – Den svenska titeln VD används synonymt med den amerikanska titeln CEO.

Kapitel I Inledning

I detta kapitel introduceras uppsatsens ämne med bakgrund, problemdiskussion samt syfte, frågeställning och vilket bidrag studien ger.

I.1 Bakgrund

Sustainability knocks on the chief financial officer's door
(Accenture 2013, s. 7)

CFOs roll är en roll i förändring, något som gång på gång bekräftas i litteraturen (Fabich, Firnkorn, Hommel, & Schellenberg 2012; Westfall 2015). Rollen har gått från att vara klassiskt siffer- och redovisningsinriktad till att idag alltmer innefatta strategisk rådgivning och operativt affärsmannaskap. De strategiska frågor som i allt större utsträckning kan behöva hanteras innefattar alltifrån teknologisk utveckling och personalfrågor till kommunikationsstrategier och riskhantering (Fabich et al. 2012; Westfall 2015). En av de frågor som sägs ha tagit sig till ekonomichefens bord är hållbarhetsfrågan, vilken numer även ses som en strategisk fråga (Quinn, Ewing & Sellberg 2014), omfattande alltifrån miljö och hälsa till sociala aspekter och säkerhetsfrågor (Deloitte 2014). Företag upplever i stort ett ökat tryck på att agera ansvarsfullt och hållbart (Lozano & Huisinigh 2011), inte minst genom att kraven på att redovisa hållbara aktiviteter och åtaganden har ökat. 2013 menade Staffan Bruzaeus i branschtidningen CFO World att fokus på hållbarhetsfrågorna skulle öka i företagen, och att finansfunktionerna skulle bli mer och mer involverade i beslutsfattande i dessa frågor. Så tidigt som 2011 utkom en rapport som visade att 46% av investerarna redan då baserade sina beslut på hållbarhetsrapportering som tillägg till ordinarie rapportering (KPMG 2011), fakta som torde stärka Bruzaeus resonemang.

Hållbarhetsfrågor identifieras av företag både som möjligheter och hot (se t.ex. Quinn et al. 2014). CFOs blir potentiellt mer involverade i företags hållbarhetsfrågor när dessa frågor identifieras som affärsmöjligheter snarare än finansiella risker (LeBlanc 2012). Det hållbara ledarskapet kan vara en utmaning för CFOs och innebär till exempel att ta investeringsbeslut som ger god avkastning och som samtidigt bidrar till ett hållbart samhälle. Detta kräver dock att hållbarhetsarbetet integreras i och samverkar med företagets ekonomistyrning och övergripande strategi (Kuehn & McIntire 2009). Denna integration blir alltmer nödvändig och viktig i takt med det ökade intressenttrycket på frågorna varpå CFOs får svårt att bortse från kopplingen mellan hållbarhet och lönsamhet (LeBlanc 2012).

I.2 Problemdiskussion

Då CFOs roll verkar gå från en traditionell, finansiell inriktning mot en mer strategiskt viktig position är en tanke att denne i allt större utsträckning är den som befinner sig i det av litteraturen identifierade glappet mellan strategi, styrsystem och hållbarhetsstyrning (Gond, Grubnic, Herzig & Moon 2012; Kuehn & McIntire 2009), vilket skulle kunna tyda på att CFO är en potentiell nyckelperson i hållbarhetsarbetet. Frågan aktualiseras just nu som en följd av det politiska klimatet med nya lagkrav på hållbarhetsrapportering, vilket i sin tur påverkar företagsklimatet.

På samhällslevelig nivå kan skönjas vissa motsättningar kring hållbarhetsfrågan. Å ena sidan ökar lagkrav kring hållbarhetsrapportering och frågan lyfts fram som avgörande för näringslivet (Regeringskansliet 2016; Svenskt Näringsliv 2016). Å andra sidan finns politiker, som exempelvis Donald Trump, som kan anses förminska vikten av hållbarhetsfrågor genom att framhålla att företagen alltid måste komma i första hand. Trump har exempelvis minskat antalet regleringar, då han menar att de utgör ett hinder för företagande samt uttalat sig kring att växthuseffekten enbart är ett kinesiskt påfund i syfte att utkonkurrera amerikansk produktion (BBC 2017; Liebreich 2016; Phillips 2016). Uttalandena står dock inte oemotsagda i USA utan mer än 600 amerikanska företagare har skrivit under en petition som uppmanar presidenten att ta frågan på största allvar, då man menar att förringande av hållbarhetsfrågan riskerar att förhindra amerikansk tillväxt (Clouse 2017). Winston (2016) menar, apropå detta, att stora makrokrafter styr hållbarhetstrenden i världen och att den inte är beroende av vilken regering som är vid makten i USA. Trumps tankar kan dessutom anses stå i direkt kontrast mot Porter och Kramers (2011) ståndpunkt, att hänsyn till hållbarhetsfrågan i näringslivet kan bidra till direkta konkurrensfördelar för företag.

Att hållbarhetsfrågor i framtiden anses vara viktiga strategiska frågor för företag samt att flertalet företag ser arbetet med dessa frågor som viktiga konkurrensfördelar i framtiden, bekräftar på många ställen i litteraturen (se t.ex. Bliss 2015; Maas, Schaltegger & Crutzen 2016). Att CFO:s roll i allt större utsträckning innefattar strategiska frågor bekräftar även det av litteraturen (se t.ex. Corson & Miyagawa 2012; Fabich et al. 2012). Rüschen och Eckey (2012) kopplar samman detta med hållbarhet då de anser att klimatförändringar och andra hållbarhetsfrågor bör ha en direkt inverkan på CFO:s strategiska agenda. De menar att dagens CFO bör vara på tå och ständigt uppdatera sig i dessa frågor då det inte enbart är aktieägare som är intressenter utan även exempelvis kunder och olika länders regeringar.

Sharma och Jones (2010) menar att det generellt finns relativt lite akademiska undersökningar om CFOs men desto mer praktikerlitteratur (se t.ex. LeBlanc 2012; Kuehn & McIntire 2014). Sun och Rakhman (2013) poängterar att den empiriska kopplingen mellan CFO-rollen och hållbarhetsfrågor är liten. Alla dessa exempel är av anglosaxiskt ursprung precis som det mesta av litteraturen kring ämnet. Brännström och Jangvik vid Göteborgs Universitet skrev dock 2015 uppsatsen "Den svenska CFO:n" där författarna tyckte sig se att svenska CFOs arbetsuppgifter i stort överensstämde med sina amerikanska och diton. Undersökningen visade att svenska CFOs ansåg sig som strategiska men inte särskilt engagerade i frågor kring hållbarhet. Utifrån detta ansåg Brännström och Jangvik (2015) att vidare forskning behövdes kring CFOs engagemang, eller frånvaro av engagemang, i hållbarhetsfrågor.

Denna studie bör kunna vara av intresse för både näringslivet och samhället i stort, då den lämnar ett bidrag kring hur långt företag har kommit med att lyfta upp hållbarhetsfrågorna på ledningens bord och verkligen integrera dessa frågor i övrig styrning. Studien kan även vara intressant för de som utbildar ekonomer samt för ekonomstudenter, då studien kan komma att belysa kunskapsluckor som finns inom yrket samt lyfta kompetenser som kan komma att vara viktiga för framtidens CFOs.

1.3 Studiens Syfte och Frågeställning

Studiens *syfte* är att komplettera tidigare forskning på området och att, utifrån CFOs eget perspektiv, beskriva vilken roll CFO spelar i hållbarhetsarbetet i svenska företag idag. Mot bakgrund av ovanstående resonemang formuleras följande frågeställning:

Vilken roll har CFO i svenska företags hållbarhetsarbete?

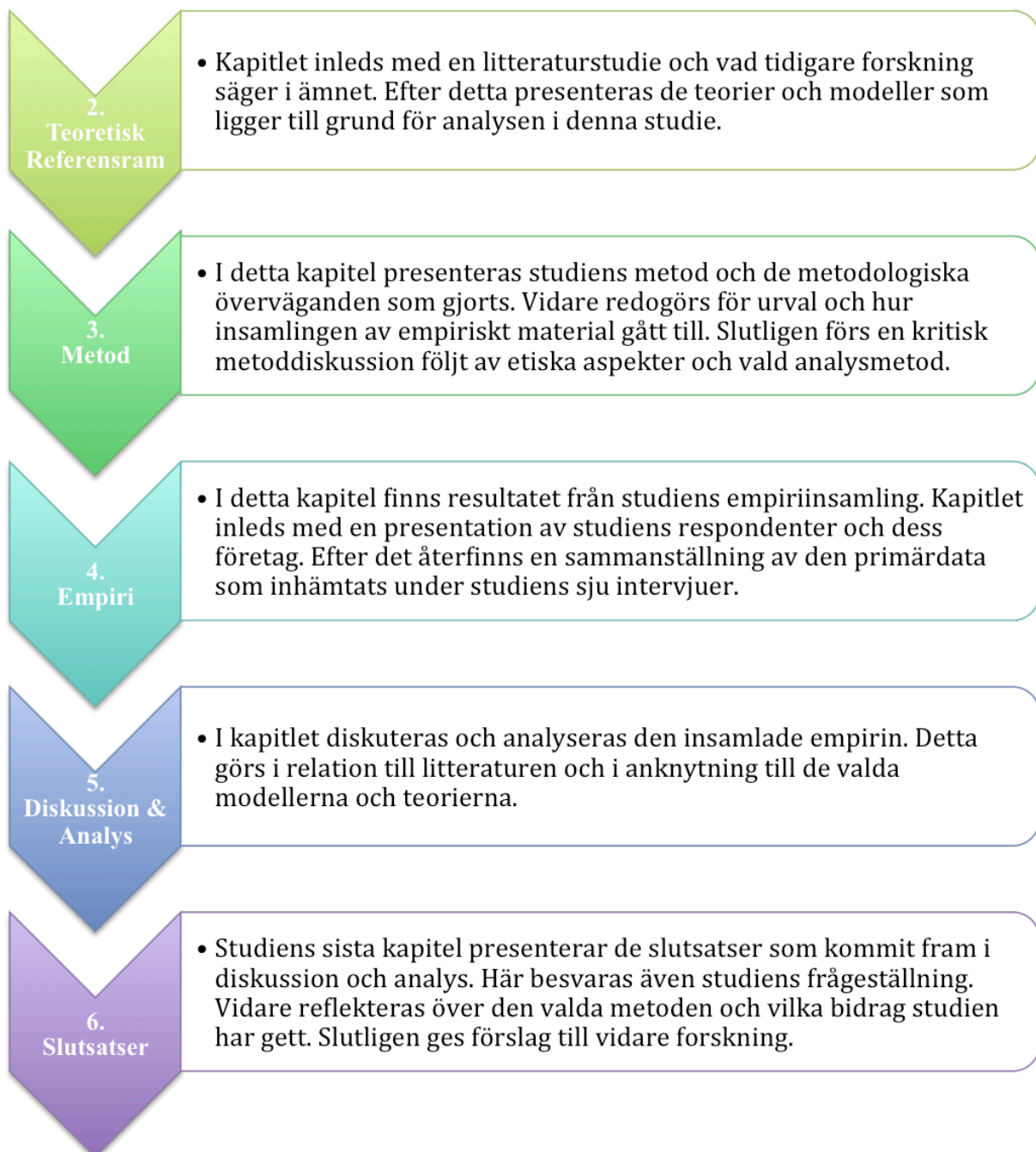
I.4 Studiens Bidrag

Studien lämnar ett bidrag till forskningen på området då det i tidigare gjorda studier samt i artiklar i branschtidningar funnits ett visst utrymme att fylla vad gäller både CFOs förändrade roll samt dennes delaktighet i hållbarhetsfrågor (se t.ex. Dimitrov & Davey 2011).

I.5 Avgränsningar

Studien är avgränsad till sju företag i olika branscher där intervjuer har gjorts med företagets CFO eller ekonomichefer. Oavsett titel har de haft gemensamt att de innehaft företagets högsta finansiella post.

I.6 Uppsatsens fortsatta Disposition



Kapitel 2 Teoretisk Referensram

Kapitlet inleds med en litteraturstudie och vad tidigare forskning säger i ämnet. Efter detta presenteras de teorier och modeller som ligger till grund för studiens analys.

2.1 CFOs Roll

CFO – Chief Financial Officer – definieras som företagets ledande finansiella position (Berk & DeMarzo 2013; Sharma & Jones 2010) med ansvar för ekonomisk planering, finansiell kvalitet och uppföljning av resultaten i företagen. En CFOs viktigaste arbete är att ansvara för företagets investeringsbeslut men också att se till att det finns tillräckligt med likvida medel för att klara den löpande verksamheten (Berk & DeMarzo 2013; Fabich et al. 2012; Friedman 2014).

I en rapport från konsultfirman McKinsey (Agrawal, Goldie & Huyett 2013) beskrivs dagens CFO som en generalist med starka ledaregenskaper och en god kommunikativ förmåga. Myers (2002) sammanfattar det som att CFO:s idag är, och måste vara, "big-picture thinkers"; talangfulla ledare med förmågan att motivera. Traditionellt har rollen som CFO varit siffer- och redovisningsinriktad men på flera håll i litteraturen bekräftas bilden av en yrkesroll i förändring (Fabich et al. 2012; LeBlanc 2012; Sharma & Jones 2010). Sharma och Jones (2010) menar i sin undersökning av 241 CFOs, att anledningen till denna förändrade yrkesroll bland annat beror på den snabba globaliseringen, effekterna av den nya informationsteknologin samt trender inom företag som till exempel ett ökat krav på värdeskapande aktiviteter. Burns och Baldvinsdottir (2007) har identifierat samma skäl till förändring för den närliggande yrkesrollen controller. CFO-rollen beskrivs på många ställen i litteraturen som allt bredare med ett ökat ansvar (Fabich et al. 2012; Sharma & Jones 2010). Howell (2006, s. 25) verkar övertygad om att rollen ska fortsätta förändras då han säger: "The CFO has come a long way in 75 years. In the next 75, he and she are sure to see even more dramatic changes!" Litteraturen bekräftar den förändrade, mer strategiska rollen (Corson & Miyagawa 2012; EY 2010; Fabich et al. 2012; Westfall, 2015), men om Howell får rätt om framtiden återstår att se.

2.1.1 CFOs Roll i Sverige

Begreppet CFO har på senare tid även börjat användas i svenska företag. Enligt Klas Karlsson, vd på rekryteringsföretaget Talentia, har rollen historiskt likställts med ekonomichef (se Fredelius 2010) men han menar att det börjar bli en tydligare skillnad rollerna emellan. Karlsson menar att skillnaden främst ligger i att CFO arbetar strategiskt med finansiering och affärsutveckling medan ekonomichefen mer har ansvar för daglig rapportering, redovisning och bokslut. Dennis Lodin på branschtidningen CFOWorld menar dock att rollen är svårdefinierad i Sverige och att skillnaden skulle kunna vara att CFO:n är mer synlig gentemot företagets kunder än vad ekonomichefen är, som antas arbeta mer "back office". Han menar vidare att CFO närmast kan definieras som en modern finanschef med utökade ansvarsområden utanför redovisning och rapportering (se Lodin 2010). Givet denna oklara och svåra gränsdragning, kommer CFO i denna undersökning, där det är nödvändigt, likställas med ekonomichef, finanschef och finansdirektör.

2.2 CFO som Strateg

Check the hat rack in the CFO's office. Chances are there isn't a lot of room left because today's CFOs are wearing more hats than they used to.

(Kuehn 2008, s. 27)

CFOs har alltmer fått ta hand om strategiska frågor vilket kan innefatta alltifrån teknologisk utveckling och personalfrågor till kommunikationsstrategier och riskhantering (Fabich et al. 2012; Westfall 2015). Michael Porter (1996) har beskrivit ledarskapets roll i strategin som att det är chefens roll att definiera och kommunicera företagets unika position. Vidare menade han att ledaren ständigt måste göra kompromisser och hitta nya aktiviteter för att skapa eller behålla en hållbar fördel (Porter 1996). Stuart (2009) menar att en strategisk CFO är duktig på att delegera till sina medarbetare och utgår från affärsverksamheten snarare än från siffrorna.

CFO står mitt i företagets informationsflöde och blir därigenom en viktig källa till information och rådgivning för företagets CEO (Howell 2006). Rüschen och Eckey (2012) samt Friedman (2014) menar dock att det kan finnas problem med ett nära samarbete mellan CFO och CEO. I en stor del av praktikerlitteraturen fokuseras det på CFOs ansvarsområden utanför de finansiella funktionerna såsom strategisk planering och värdeskapande med en betoning på samarbetet mellan CFO och resten av ledningsgruppen (se t.ex. Stuart 2009; Westfall 2015). Detta kan störa den viktiga övervakande funktionen som CFO historiskt haft. Att ge en CFO betydande ansvar för värdeskapande aktiviteter kan öka ett företags värde, men kan även innebära sämre kvalitet på den externa information till intressenterna (Friedman 2014). Till synes verkar fler och fler långsiktiga, strategiska frågor hamna på CFOs agenda och en hel del i litteraturen tyder på att en av dessa är hållbarhetsfrågan (Quinn et al. 2014).

2.3 CFO – Hållbarhetens Förkämpe?

Det är oerhört viktigt att ekonomiska beslutsfattare ser den hållbara utvecklingen som en integrerad del av sin verksamhet, eftersom miljömässigt och socialt ansvarstagande inte kan exkluderas från frågor om ekonomi och lönsamhet. Integrationen anses vidare som en nödvändighet för att vinna legitimitet från samhället i stort (Mistry, Sharma och Low 2014). När Dimitrov och Davey (2011) undersökte vad den hållbara utvecklingen betydde för ekonomiska beslutsfattare i Nya Zeeland, fann man att just denna integration av hållbarhetsfrågorna i företagets verksamhet, upplevdes som praktiskt svår.

Stödet för att vi går mot en alltmer hållbar utveckling är stort, medan det finns relativt lite empiriska bevis som visar hur omfattande roll ekonomiska beslutsfattare har i denna utveckling (Mistry et al. 2014). I linje med detta menar Sun och Rakhman (2013) att den empiriska kopplingen mellan CFO-rollen och hållbarhetsfrågor är liten, och refererar till Kuehn (2010) som ett enstaka bevis på att rollen har ändrats till en mer strategisk roll där hållbarhetsfrågor förmodligen ingår. Majoriteten av företagen ser hållbarhet som en strategisk fråga (Arjaliès & Mundy 2013) vilket en stor del av litteraturen pekar på (se t.ex. Chartered Institute of Management Accountants (CIMA) 2011; Kuehn 2010; LeBlanc 2012; Thomson 2015). I en rapport utgiven av Corporate Ecoforum och World Environment Center (CEF & WEC 2015), sägs efter intervjuer med framstående CFOs från bland annat Walt Disney och Unilever, att de numer spelar en allt viktigare strategisk roll i företaget och därmed även i hållbarhetsarbetet. Vidare sägs det att CFOs primära roll är att förbättra företagets prestation och eftersom hållbarhetsarbetet kan reducera kostnader på kort sikt samt bygga finansiella fundament inför framtiden, kan hållbarhet därmed ses som en möjlighet för CFO trots att det ännu inte anses som en central fråga (CEF & WEC 2015).

Ett gap har identifierats mellan den i litteraturen beskrivna rollen och hur man i praktiken arbetar med hållbar utveckling. Ekonomiska beslutsfattare i små och medelstora företag lägger mindre tid och kraft på hållbarhetsrelaterade uppgifter än de i större företag (Mistry et al. 2014; Dimitrov och Davey 2011). Detta sägs bero på att stora företag har högre krav på sig att redovisa sitt hållbarhetsarbete medan mindre och medelstora företag oftare saknar tydliga hållbarhetsmål. Det tycks även kunna vara så att den roll som ekonomiska beslutsfattare spelar i hållbarhetsarbetet beror på vilken övergripande strategi företaget har i dessa frågor (Mistry et al. 2014).

2.4 CFO och Intressenter

Företag upplever ett ökat tryck på att agera ansvarsfullt och hållbart (Lozano & Huisinigh 2011), inte minst genom att kraven på att redovisa sina hållbara aktiviteter och åtaganden har ökat. Att arbetet med att integrera hållbarhetsfrågorna i den egna ekonomistyrningen tar fart sägs till stor del bero på ett ökat tryck från intressenthåll kring frågorna. Frågan torde öka i betydelse för CFO allt eftersom banker, försäkringsbolag och andra investerare mer och mer tar företagens engagemang i hållbarhetsfrågor i beaktande innan de investerar (LeBlanc 2012). Å andra sidan anses det som att hållbarhetsfrågor inte är prioriterade i alla branscher varpå det blir svårt för CFO att sätta dem högt på agendan (CEF & WEC 2015). Detta kan bli lättare om ledningen har en positiv hållning till frågorna och visar engagemang (Dimitrov & Davey 2011; Mistry et al. 2014). Den så kallade ”tone from the top” är således viktig och på vissa håll (EY 2013) framhålls detta som den enskilt viktigaste faktorn i företagets hållbarhetsengagemang.

Allmänheten visar ett ökat intresse kring hållbarhetsfrågor och CFO har en viktig roll i att kommunicera hållbarhet för att möta detta intresse (CEF & WEC 2015). Även om ägarna inte är enda intressentgrupp (Thomson 2015) lyfts de ofta fram som mycket betydelsefulla (CEF & WEC 2015; CIMA 2011; EY 2013; LeBlanc 2012). LeBlanc (2012) menar att det är denna grupp som faktiskt pushar företagets intressen åt hållbarhetshållet och därmed blir det omöjligt för en CFO att bortse från det ökade sambandet mellan hållbarhet och det finansiella. Kuehn och McIntire (2009) har en liknande inställning och menar ”if you push something in the direction it is already going, you will accomplish much more with each unit of energy” (Kuehn & McIntire 2014, s. 68). Hållbara satsningar kan exempelvis innebära att företaget har en möjlighet att lättare dra till sig ”rätt” medarbetare, varpå det uppstår ett incitament för CFO att engagera sig mer i HR frågor (CEF & WEC 2015).

Porter och Kramer (2011) menar att företag har tappat sitt intressentfokus i sina ständiga försök att kortsiktigt driva ekonomiska vinster, och därmed förlorar de potentiella långsiktiga vinster som kan uppnås via att ta ett socialt ansvar. Dimitrov och Davey (2011) menar dock att det inte finns någon större tro på att integrationen av hållbarhet skulle sänka kostnaderna och höja vinsterna. I deras undersökning ansåg CFOs snarare att det var företagen som fick betala priset för den hållbara utvecklingen och att detta främst var krångligt och dyrt. Man såg dock även vissa fördelar med att arbeta med frågorna såsom möjlighet till gott rykte och en bra verksamhetsstyrning. Även Frostensson (2010) är inne på en koppling mellan engagemang i hållbarhetsfrågor och rykte och legitimitet, och menar att engagemanget i idag snarast handlar om företagets överlevnad.

2.4.1 Utbildning och Information

CFOs anses ha en unik roll i hållbarhetsarbetet genom den insyn de har i alla delar av företaget och därigenom en förståelse för hur allt hänger ihop (CIMA 2011). Positionen gör

att CFOs kan agera handledare för högsta ledningen (Mistry et al. 2014) och anses vara de i organisationen som är bäst lämpade att utveckla, utvärdera och rapportera nyckeltal kopplat till hållbarhet (Rüschén & Eckey 2012). CFOs kan ofta påverka styrelse och ledning såväl som de som arbetar i den operativa verksamheten (CIMA 2011) och ju mer en CFO förstår hur sociala och miljömässiga aspekter påverkar ett företags finansiella resultat, desto mer tenderar de att engagera sig i CSR frågor (LeBlanc 2012). CFOs har en stor vilja att engagera sig men det saknas fortfarande utbildningar och de skaffar sig oftast kunskap om hållbarhetsfrågor via branschtidningar, internet och rådgivare (Dimitrov & Davey 2011).

2.4.2 Regleringar

Hållbarhetsfrågorna anses enligt LeBlanc (2012) ha letat sig in på CFOs agenda via det ansvar denne har för finansiell risk management. Risker kan ha utgjorts av regleringar som företaget ställs inför vad gäller exempelvis jämställdhetsfrågor eller skyldigheter att rapportera miljöpåverkan. Dessa risker har skapat ett initialt incitament för ekonomiansvariga att engagera sig i hållbarhetsfrågor (LeBlanc 2012). Kuehn (se CEF & WEC 2015) talar också om hållbarhet som en del av risk management, som en möjlighet för företaget att undvika dåligt rykte genom att exempelvis hålla sig uppdaterad på kommande hållbarhetslagstiftning. För svenska företag och svenska CFOs är denna aspekt mycket aktuell i och med det lagkrav kring hållbarhetsrapportering för företag av en viss storlek, som trädde i kraft 1 december 2016 och som ska tillämpas från och med räkenskapsåret 2017 (Regeringskansliet 2016; Svenskt Näringsliv 2016). Detta är ett exempel på hur företag kan tvingas bli compliant [i enlighet] med hållbarhetslagar och regleringar (CIMA 2011; Nidumolu, Prahalad & Ranganaswami 2009). I Dimitrov och Daveys (2011) undersökning trodde CFOs inte riktigt på att en hållbarhetsrapport skulle öka investerarens och andra intressenters vilja att investera. Dock fanns en tro på att om det skulle bli en fördel att producera en hållbarhetsrapport, skulle även många företag som inte omfattas av en tvingande reglering producera en sådan.

2.4.3 Värdeskapande

LeBlanc (2012) menar att då företag går från att identifiera hållbarhetsfrågor som finansiella risker och hot till att identifiera dem som potentiella affärsmöjligheter så uppstår effekter, såsom att ekonomiavdelningen och därigenom CFO, blir mer involverad i dessa frågor. Att se hållbarhet som en möjlighet kan driva innovation och CFOs som ser denna potential, har möjlighet att maximera värdet för organisationen (Nidumolu et al. 2009). Affärsmodeller ändrar sig i takt med att hållbarhet stiger på agendan och CFO har en viktig roll i att bestämma vilka hållbara innovationer som skall investeras i (CEF & WEC 2015; Nidumolu et al. 2009).

Porter och Kramer (2011) talar om shared value; att företag måste finna sätt att kombinera affärsmässiga framgångar med att bidra till samhället, genom att låta CSR-frågor stå i centrum för verksamheten och härigenom vinna konkurrensfördelar, något som även lyfts fram i en rapport från Accenture (2013). CFO på UPS, Kurt Kuehn, är inne på samma spår då han beskriver hållbart ledarskap som stående på två ben. Han menar att företag är skyldiga att bidra till ett mer hållbart samhälle men att man på samma gång enbart ska investera i projekt som ger god avkastning. Kuehn är av meningens att det är fullt möjligt för en CFO att lyckas med båda delar, det kräver dock skapandet av alternativa, finansiella utvärderingsmodeller för företagets hållbarhetsarbete och en samverkan med företagets övergripande strategi (se Kuehn & McIntire 2009).

2.5 Institutionell Logik, Individer och Motstridiga logiker

2.5.1 Institutionell Logik ur ett Individperspektiv

Det teoretiska begreppet institutionell logik bygger på tanken att det finns olika typer av logiker inom olika fält. Dessa logiker utgörs av mönster av sätt att praktisera, övertygelser, värderingar, antaganden och regler som ligger till grund för kognitiva resonemang och beslutsfattande inom respektive fält (Thornton & Ocasio 1999). Individer inom organisationer som verkar inom specifika fält får sitt fälts institutionella logiker inpräntade i sig och lyfter också fram dessa logiker genom sitt agerande (Thornton & Ocasio 2008). På detta vis påverkar de institutionella logikerna individers sätt att bete sig i en organisation samt att det även påverkar både individens identitet och intressen (Lok 2010).

Pache & Santos (2013) menar att hur en organisation presterar i olika frågor påverkas av hur individerna i organisationen agerar. De säger vidare att det i litteraturen saknas ett perspektiv på hur motstridiga logiker bemöts på individnivå i organisationer och vad utkomsten av detta bemötande blir. Artikeln försöker därför besvara frågeställningen: "How do individuals, within organizations, experience and respond to competing institutional logics?", vilket man gör via att utveckla en modell som utifrån ett antal parametrar förutser individers svar på motstridiga logiker i organisationer. Nedan kommer kortfattat att redogöras för de parametrar som ligger till underlag för modellen. Detta kommer att följas av en omarbetad version av Pache och Santos (2013) modell, anpassad för att passa denna studies frågeställning.

2.5.2 Individer och Motstridiga Logiker

Enligt Pache och Santos (2013) utsätts individer för, och påverkas av, institutionella logiker via tre olika "kanaler":

- 1) **Via sin erfarenhet och utbildning**; formell utbildning framhålls här som viktig då den ger en normativ bild av hur en profession ska agera.
- 2) **Via det organisationsfält som individen arbetar inom**; även här skapas professionella, normativa beteenden som legitimeras och förstärks via aktiviteter såsom nätverk, klubbar, konferenser etc.
- 3) **Via de institutioner som utgör samhället**; såsom familjen, religion, företag, kommun, stat etc.

De institutionella logikerna tillgodogörs via interaktioner, såväl direkta som indirekta, med alltifrån familjemedlemmar till nätverk av kollegor till mediala kanaler av olika slag.

Pache och Santos (2013) menar att individen kan relatera till en given logik på tre olika vis:

- 1) **Novis** - Individen har ingen, eller väldigt liten, kunskap eller information om logiken. Det kan bero på att individen ej kommit i kontakt med denna logik men det kan även bero på att en annan logik är så stark för individen att hon har svårt att ta till sig alternativa synsätt.
- 2) **Familjär** - En logik som individen är familjär med är en logik som individen besitter kunskap om, men det är inte den logik som individen primärt har i åtanke i olika situationer. Individen har kommit i beröring med logiken men har inga starka band till den, varken känslomässigt eller ideologiskt. Individen kan förstå vikten som logiken har för andra och kan därför följa den för att nå legitimitet, men gör det inte per automatik och logiken är inte en del av dennes identitet. Individen kan därför ses som en mellanhand, vilket kan vara en gynnsam situation ur ett strategiskt perspektiv då individen har en viss distans till logiken och utifrån det kan göra strategiska val.
- 3) **Identifierad** - En individ som identifierar sig med en logik kommer med högsta sannolikhet att använda denna logik vid sociala interaktioner. Individen känner till logiken väl och är både känslomässigt och ideologiskt fäst vid den. Logiken definierar

här för individen vad hon ska göra, vem hon är och hur hon skall relatera till sin verklighet. Individens profession är ofta en kanal som erbjuder logiker att identifiera sig med.

Dessa tre kategorier skall inte ses som fasta steg utan snarast som en flytande skala över hur pass fäst individen är vid logiken i fråga. Var på skalan individen befinner sig kan utvecklas över tid som en följd av individens kunskap kring logiken och hur banden till logiken förändras (Pache & Santos 2013).

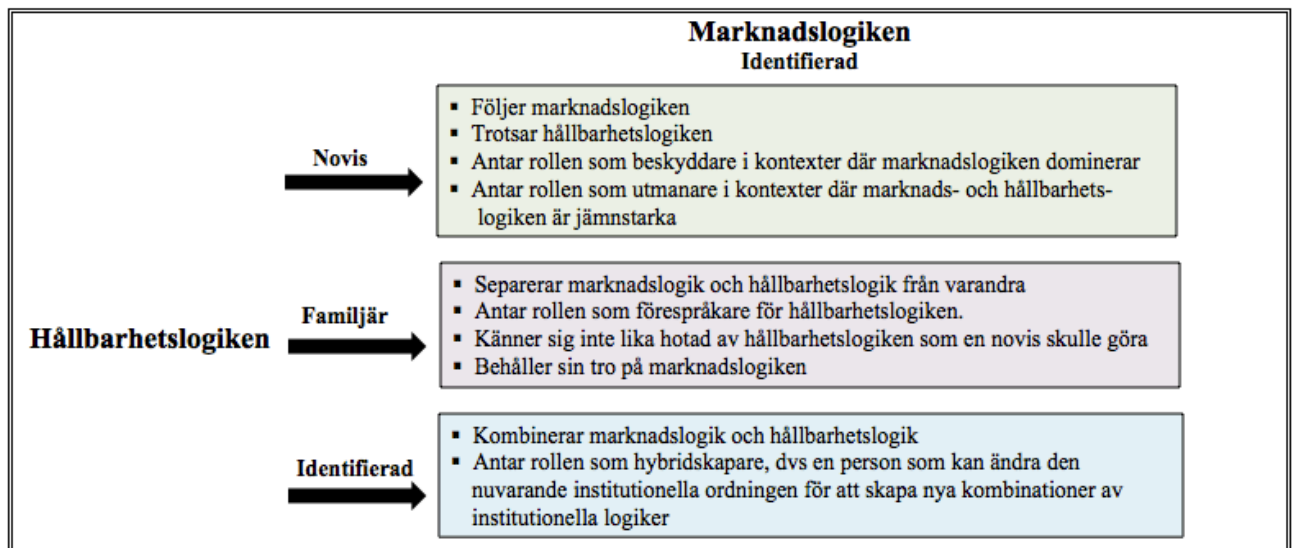
Pache och Santos (2013) diskuterar att möjligheten för individer att agera på olika vis utifrån motstridiga logiker, utmanar individen att faktiskt göra ett val i hur de ska agera. De menar att individen, för att möta motstridiga logiker, kan bete sig på olika sätt, varvid de lyfter fram fem möjliga sätt att agera. Två av dessa kan anses vara relevanta för denna studie, då de beskriver de sätt individen anges agera på då de ställs inför mer komplexa situationer:

Separation: Då individen medvetet väljer att vara följsam med konkurrerande logiker och då väljer att separera logikerna från varandra. Exempelvis kan individen välja att följa olika logiker i olika kontexter såsom i relation till olika människor eller i olika delar av organisationen. Detta gör att individen kan uppnå legitimitet via att tillämpa olika logiker och samtidigt kringgår problemet med att logikerna är motstridiga.

Kombination: Här ger sig individen i kast med att kombinera de motstridiga logikerna, via att försöka mixa de värderingar, normer och praktiker som respektive logik innebär. Kombination kan göras via att kombinera utvalda element från respektive logik eller alternativt att utveckla en syntetiserad version av de konkurrerande logikerna (Pache & Santos 2013).

2.5.3 Modell för hanteringen av Motstridiga Logiker på Individnivå

Schneider (2015) uppmärksammar den motstridighet som kan föreligga mellan hållbarhetsintressen och finansiella intressen i företag. Ur ett institutionellt perspektiv delar han in dessa intressen i *hållbarhetslogiken* och *marknadslogiken*. Hållbarhetslogiken grundar sig i ett synsätt där ekonomiska, ekologiska och sociala hänsynstaganden förenas och Schneider (2015) menar att det är en förutsättning för företag att anamma denna logik för att skapa hållbara affärsmodeller. Marknadslogikens enda ultimata mål är att maximera företagets vinster och den beskrivs som det samtida samhällets ekonomiska system. Denna logik rättfärdigas av att företags lönsamhet anses maximera social välfärd (Schneider 2015). Den teoretiska utgångspunkten i denna studie, baserat på litteraturstudien, är att CFOs borde identifiera sig med marknadslogiken och att de i olika grad känner igen sig i hållbarhetslogiken. Här kan skönjas en motsättning och det är därmed relevant för studien att fokusera på de kombinationer av logiker som återfinns i figur 1.



Figur 1 Modell för motstridiga logiker (Omarbetning av Pache & Santos modell, 2013)

Schneider (2015) menar på att det finns en baksida av att förena marknadslogiken med hållbarhetslogiken i vad som idag anses vara det synsätt på företagsmässig hållbarhet som är praxis. Den win-win situation som ständigt eftersträvas inom hållbarhetsarbetet på företag, det vill säga att man skall vinna ekonomiskt på det hållbarhetsarbete man utför, ökar risken för att man tappar viktiga perspektiv på hållbar utveckling (Hahn, Figge, Pinske & Preuss 2010). Man riskerar i och med detta att bortse från perspektiven från de intressenter som inte skapar någon direkt ekonomisk vinning för företaget men kan vara viktiga ur hållbarhetsynpunkt. För att få med detta perspektiv är det för denna studie inte tillräckligt att utgå från institutionella logiker, utan det är även av vikt att inkludera företagets intressenter som en parameter vid bedömningen av vad CFO faktiskt har för roll i hållbarhetsarbetet. Av denna, samt ett antal anledningar som kommer att redogöras för längre fram, kompletteras därför denna teoretiska modell med intressentteori ur ett hållbarhetsperspektiv.

2.6 Intressentteori och Sustainability Management

2.6.1 Intressentteori

Intressentteori, eller stakeholder theory, är ett teoretiskt område som bygger på tanken att alla företag har intressenter (Freeman, Harrison, Wicks, Parmar & de Colle 2010). Freeman et al. (2010, s. 9) definierar dessa intressenter som “those groups and individuals who can affect or be affected by their [företagets] actions”. Intressentteori bygger på idén att intressentgrupper, alltifrån aktieägare och ledningsgrupp till samhällsfunktioner och kunder, har ett gemensamt intresse i företagets framgång och att företaget, för att lyckas i sitt värdeskapande, behöver se till varje intressents separata intressen i syfte att försöka koordinera dessa (Freeman et al. 2010). Intressentteorin har vuxit sig allt starkare vid behandlingen av frågeställningar rörande etiska och sociala aspekter på företagande och strategiska managementfrågor (Carroll & Näsi 1997) samt inom social, miljömässig och hållbarhetsmässig forskning inom management (Frynas & Yamahaki 2016; Montiel & Delgado-Ceballos 2014). Då CFOs roll i stor utsträckning påverkas av intressenter, framförallt i beröring med hållbarhetsarbete (LeBlanc 2012; Rüschen & Eckey 2012), kan intressentperspektivet anses relevant för denna studie.

Intressentteorin möter dock en del kritik. Exempelvis menar Gioia (1999) att teorin kan tolkas som att alla intressenter måste hanteras på samma sätt. Phillips, Freeman & Wicks (2003) menar att så inte är fallet utan att det är upp till företagets ledning att kunna se och identifiera vilka intressenter som är viktigast i specifika frågor, något Hörisch, Freeman och Schaltegger (2014) instämmer i. Vidare talar Freeman et al. (2010) om att intressentteori skall fokusera på att skapa gemensamma intressen mellan intressenter snarare än att fokusera på eventuella trade-offs. Key (1999) och Jensen (2002) menar att trade-offs inte går att komma runt då de alltid existerar. Hörisch et al. (2014) svar på detta är att trade-offs självklart finns, men att hållbarhetsarbete kräver att man skapar ett positivt samband mellan gemensamma intressen inom hållbarhetsområdet, istället för att fokusera på oundvikliga trade-offs.

2.6.2 Sustainability Management

Enligt Starik och Kanashiro (2013) är hållbarhet ett svårdefinierat begrepp som dessutom är under ständig utveckling. Artikelförfattarna definierar sustainability management baserat på ett antal tidigare utförda studier inom området: "We define sustainability management as the formulation, implementation, and evaluation of both environmental and socioeconomic sustainability-related decisions and actions" (Starik & Kanashiro 2013, s. 12). Då mycket av litteraturen tyder på att CFO har allt fler inslag av både formulering, utvärdering och implementering av hållbarhetsrelaterade beslut (LeBlanc 2012; Rüschen & Eckey 2012; Quinn et al. 2014), påvisas, åtminstone teoretiskt, att CFO i allt högre grad är inblandad i sustainability management. Corley och Gioia (2011) framhåller att det finns behov av skapa och nyttja teorier med en grund i sustainability management. De säger att hållbarhet i regel inte ses som ett teoretiskt ämne inom akademien, men själva menar de att hållbarhet numer är en viktig teoretisk fråga att belysa inom management (Corley och Gioia 2011).

2.6.3 Intressentteori ur ett Hållbarhetsperspektiv

Då CFO gått mot att vara en mer kommunikativ roll i företaget (Agrawal, Goldie & Huyett 2013) samt att i samråd med CEO ta ett större ansvar för strategiska frågor (Howell 2006) finns det anledning att mena att CFOs i hög grad samverkar med företagets intressenter i sin roll. Det påvisas dessutom på flera håll i litteraturen (LeBlanc 2012; Rüschen & Eckey 2012; Quinn et al. 2014) att CFO har allt större inslag av det som denna studie kunnat definiera som sustainability management. En analys av denna studie torde därmed gynnas av att grundas i teoribildning kring både intressentteori samt sustainability management, då man på så sätt både lyfter CFOs möjligheter att skapa värde för intressenter samt att bidra till hållbar utveckling. På detta vis tillför studien även ett viktigt perspektiv i och med att den beskriver hållbarhet ur ett teoretiskt managementperspektiv. Här lyfts även blicken från det individperspektiv som antogs utifrån den institutionella logiken och ett mer externt perspektiv på betraktande av CFOs roll adderas.

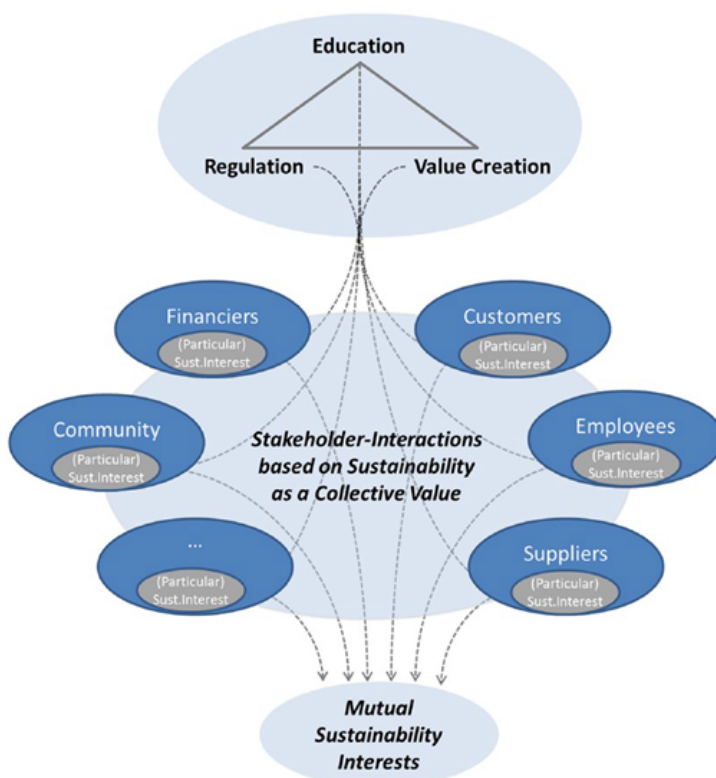
Hörisch et al. (2014) undersöker vilka kopplingar, likheter och olikheter det finns mellan intressentteori och sustainability management. För att kunna hantera de problem som kan uppstå då man integrerar sustainability management i intressentteori föreslår författarna tre mekanismer; utbildning, regleringar samt värdeskapande ur ett hållbarhetsperspektiv. Utifrån dessa mekanismer presenteras ett ramverk som är tänkt att underlätta appliceringen av det intressentteoretiska perspektivet på sustainability management genom att, på hållbarhetsområdet, skapa gemensamma intressen för samtliga intressenter:

- 1) **Utbildning:** Hörisch et al. (2014) nämner i detta sammanhang speciellt vikten av att företagsledare behöver tillgodogöra sig nödvändiga kunskaper och praktiska färdigheter inom hållbarhetsområdet, men att de även behöver "increase their awareness for pressing sustainability issues and the potential benefits linked to them" (Hörisch et al 2014, s. 338).

- 2) **Regleringar:** Hörisch et al. (2014) menar här att det är viktigt att de som sätter regleringar och standarder, såsom regeringar, måste skapa starka incitament för att intressenter skall samarbeta när det kommer till hållbarhetsfrågor. Detta sägs kunna göras genom att möjliggöra ett värdeskapande utifrån regleringarna. Stead och Stead (2004) säger att regleringar, snarare än att utformas som straff, bör möjliggöra innovationer och samarbete mellan olika intressenter. I detta sammanhang lyfts ISO-standarderna fram som ett gott exempel, då det menas att dessa typer av standarder både informerar intressenter om hur företagens hållbarhetsarbete ser ut, samt skapar en grund för ett gemensamt värdeskapande (Hörisch et al. 2014).
- 3) **Värdeskapande:** Hörisch et al. (2014) menar att det är av största vikt att skapa nya och upptäcka existerande sätt att skapa hållbarhetsbaserat värde för olika intressenter. Detta sägs förankra hållbarhet som en grundläggande värdering hos intressenter. Detta hållbarhetsbaserade värdeskapande kan utgöras av såväl monetära vinster som av åtgärder som höjer livskvaliteten för olika intressenter. "...sustainability-based value creation for stakeholders creates economic value through contributing to sustainability" (Hörisch et al 2014, s. 339).

Hörisch et al. (2014) menar att modellen har många fördelar såsom att den möjliggör att se att alla intressenter har en roll att fylla i hållbarhetsarbetet och att man då lätt kan urskilja vilka aktörer som är viktigast för att hållbarhetsarbetet skall lyckas. Mitchell, Agle & Wood (1997) menar att chefer och ledning här står inför en utmaning då olika intressenters intressen ska balanseras, i syfte att skapa hållbarhetsbaserat värde.

Då CFO i sin roll är en ytterst viktig och stark intressent för företaget plockar denna studie ut parametrarna utbildning, regleringar och värdeskapande ur Hörisch et als. (2014) modell (figur 2), och använder dem för att beskriva CFOs roll i hållbarhetsarbetet. Att beskriva CFOs roll på detta vis görs då dessa tre parametrar anses skapa en samordning av företagets intressenters intressen på hållbarhetsområdet. Då CFOs roll i litteraturen i hög grad anses formos av intressenter, nyttjas dessa parametrar utifrån tanken att företagets intressenter lär vara delaktiga i formandet av CFOs roll i hållbarhetsarbetet.



Hörisch et al. (2014) framhåller själva att ramverket är en kraftig förenkling och inte är en modell som rakt av går att applicera på alla situationer, utan att det måste ske utifrån varje specifik kontext, utifrån vilka intressenter och grupper som är viktigast att ta hänsyn till. Detta ramverk ger alltså, liksom Pache och Santos (2013), ett kontextuellt perspektiv som kan inkluderas i kommande analys.

Figur 2 Intressentteoretiskt ramverk (Hörisch et al. 2014, s. 338)

Kapitel 3 Metod

I följande kapitel presenteras studiens metod och de metodologiska överväganden som gjorts. Vidare redogörs för urval och hur insamlingen av empiriskt material gått till. Slutligen förs en kritisk metoddiskussion följt av etiska aspekter och vald analysmetod.

3.1 Studiens utformning, Ansats och Metodologi

Det är viktigt att skilja på vald metod, i detta fall intervjuer, och vald metodologi, i detta fall kvalitativ ansats, då de båda valen bör ske oberoende av varandra (Silverman 2006). Att vi som metod har valt att utföra en intervjustudie grundar sig i att vi anser att intervjuer är det verktyg som skänker oss den mest nyanserade bilden och att vi just via kvalitativa intervjuer kan få ta del av varje respondents unika perspektiv på sin roll. Detta finner vi också stöd för hos Bryman och Bell (2013) som menar att den flexibilitet som intervjuformen erbjuder gör den attraktiv som metodval. Motsatsen till detta, en kvantitativ, eller positivistisk, ansats förutsätter att det finns en objektiv verklighet att studera (Ahrens & Chapman 2006). I beaktandet av denna studies forskningsfråga är det svårt att sluta sig till att det finns en objektiv verklighet att studera, då syftet inkluderar att undersökningen sker ur CFOs eget perspektiv vilket är högst subjektivt, samt att en kvalitativ forskare ser verkligheten som en social betingelse som skapas ur mänskliga interaktioner (Ahrens & Chapman 2006). Denna studie kommer att studera vilken roll svenska CFOs har i företagets hållbarhetsarbete via vad som kommer fram i intervjuerna. Detta material kommer att tolkas och analyseras, på så vis att vi kommer att generalisera intervjumaterialet gentemot teorin som studiens analys tar sin utgångspunkt i. Vi tar här fasta på beskrivningen att kvalitativa studier inte kan generaliseras till populationer utan att generaliseringen sker till teorier (Bryman & Bell 2013). Vi förutsätter därmed inte att vi kommer att kunna beskriva verkligheten på ett objektivt sätt.

Det är viktigt att beakta den koppling som finns mellan en kvalitativ, metodologisk ansats och val av teoretisk referensram. Kvalitativa studier handlar i mycket om att analysera framtagna empiriska data och ställa dem mot olika teorier för att på så vis kunna utveckla forskningsfrågan. Empiriska data bör inte ses som en absolut verklighet utan som fragment som går att ställa mot en teoretisk bakgrund. Vidare är det viktigt att inte tolka det empiriska materialet allt för fritt utan det gäller att vara ytterst disciplinerad då man utifrån teoretiskt ramverk tolkar sitt empiriska material för att besvara och bidra till forskningsfrågan (Ahrens & Chapman 2006).

Denna studie tar sin teoretiska utgångspunkt dels i delar av Hörisch, Freeman och Schalteggers (2014) ramverk, vilket syftar till att skapa en teoretisk koppling mellan intressentteori och sustainability management, och dels i en omarbetad variant av Pache och Santos (2013) modell för hur motstridiga institutionella logiker behandlas på individnivå. Valet av teori är nära sammankopplat med valet av metod och metodologisk ansats; eftersom CFOs roll studeras ur CFOs eget perspektiv i studien, kommer studien inte att kunna behandla en generell, objektiv bild. Istället kommer de data studien behandlar att vara beroende av respektive respondents kontext. De två ovan nämnda teoretiska modellerna är valda just för att vara behjälpliga i att analysera respondenternas kontext, och därigenom kunna generalisera delar av resultatet i syfte att kunna besvara studiens frågeställning.

Vår utgångspunkt är att denna studie är av deskriptiv karaktär, då vi enbart använder oss av en teknik för att samla in empiriskt material och att vi på ett grundligt och detaljerat vis försöker beskriva problemområdet (Patel och Davidson 2011). Det skulle dock kunna argumenteras för att studien borde utformas på ett mer explorativt vis, då det finns kunskapsluckor på området kring hur svenska CFOs arbetar med hållbarhetsfrågor. Kunskapsluckor framhåller Patel och Davidson (2011) som ett skäl för att en studie lämpligen bör utföras på ett explorativt vis, för att kunna samla in så mycket kunskap som möjligt inom området. Som en följd av denna studies omfattning har vi dock valt att begränsa oss till en intervjustudie och att därmed arbeta deskriptivt, men förhoppningen är att studien kan ligga till grund för vidare forskning på området som utformas på ett mer explorativt vis.

3.2 Litteraturstudie

En litteraturstudie har utförts inom området och de fynd som gjorts ligger till grund för den litteraturgenomgång som, gemensamt med de teorier som behandlas, nyttjas för diskussion och analys av det empiriska materialet. Tidigare forskning, vetenskaplig litteratur och praktikerlitteratur, har samlats in via databaser såsom Göteborgs Universitets sökmotor Supersök samt databaserna Emerald, Business Source Premier, Libris samt söktjänsten Google Scholar. De sökord som har använts är, i olika kombinationer; management, accounting, sustainability, CSR, strategy, CFO, role, development, stakeholder theory samt institutional logics.

3.3 Urval

Studien är tänkt att ge en så bred bild som möjligt av CFOs roll i svenska företag, och att då inrikta sig på exempelvis en specifik bransch hade riskerat att skapa en riktad bild, då dessa CFOs kontexter hade riskerat att vara väldigt likartade. Urvalet inkluderar därför företag i olika branscher, med olika inriktning och olika ägarstrukturer.

Samtliga intervjuer har kunnat utföras ansikte mot ansikte, något vi bedömt som kritiskt i denna studie då intervjupersonerna själva är en stor del av det fenomen som studeras. Då mycket av litteraturen i ämnet tyder på att CFO går mot att ha allt fler strategiska frågor på sin agenda, ville vi intervjua CFOs som befinner sig nära de strategiska besluten för att se ifall denna påvisade utveckling av rollen verkar hålla empiriskt. Det var också en fråga om att få tillräckligt många CFOs och ekonomichefer som skulle kunna tänka sig att delta. Följden blev därmed att urvalet av respondenter inte var speciellt specifikt. Enligt Bryman och Bell (2013) behöver detta dock inte utgöra ett större problem i en kvalitativ undersökning, då det kan sägas att intervjuer som går på djupet innebär att det inte är lika viktigt att ta hänsyn till exakt vilka som är representerade i studien.

Initialt kontaktades 26 företag per mail (se bilaga 1). Bryman och Bell (2013) menar att det kan vara svårt att få kontakt med personer på högre nivåer i organisationer och menar att det därför är av största vikt att utforma intervjuförfrågan på ett sätt som gör den tänkta respondenten välvilligt inställd. Detta hölls i åtanke när förfrågningar om intervjuer skickades ut till de tänkta företagen. Det mail som skickades ut utformades för att skapa intresse för frågan, men även för att visa att vi kände ett genuint intresse inför respondentens yrkesroll. Största vikt lades även vid att framhålla att intervjun inte var ett sätt att testa CFOs kunskaper kring hållbarhet och att inga svar var rätt eller fel. Rådet att följa upp förfrågan och uppvisa en viss envishet på ett artigt sätt (Bryman & Bell 2013) nyttjades, och det gav resultat då en del respondenter inte tackade ja initialt men gjorde det vid en andra förfrågan. Om vederbörande visade sig vara intresserad av att ställa upp på en intervju, tilläts de själva komma med ett

förslag på tid som vi försökte acceptera, även om vi gärna ville klara av intervjuerna i ett tidigt skede för att ha tid att bearbeta dem. I vissa fall fick vi förslaget att istället för CFO intervju andra personer såsom företagets hållbarhetsansvarige eller en controller, vilket vi tackade nej till då det inte hade gått i linje med studiens syfte.

3.4 Intervjuer och Datainsamling

Primärdata har samlats in via totalt sju intervjuer på ungefär en timme vardera, vilka utformats utifrån ett antal specifika teman som skulle beröras under intervjuens gång. Under respektive tema formulerades ett antal frågor i syfte att säkerställa att alla punkter som behövdes för studiens analys täcktes in. Under intervjuernas gång säkerställdes att samtliga frågeställningar avhandlades, men de specifika frågorna ställdes inte på exakt samma vis under varje intervju. Denna form av intervjuteknik användes för att inte begränsa och påverka utan låta respondenterna svara fritt utefter vår intervjuguide, detta för att lägga störst vikt vid det intervjupersonen upplevde som viktigast att lyfta utifrån sin förståelse av frågorna (Bryman & Bell 2013).

Intervjuerna skedde med avsikt som tidigast fyra veckor in i uppsatsarbetet för att vi själva skulle vara insatta i problemområdet och den teoretiska referensramen som arbetet grundar sig på. En tematiserad intervjuguide (bilaga 2) togs fram utifrån fyra övergripande teman; bakgrund/organisation, CFOs roll, företagets hållbarhetsarbete samt hållbarhetsinslag i CFOs roll. Frågorna diskuterades igenom innan den första intervjun ägde rum, för att säkerställa att vi skulle få svar på det vi ville samt att frågorna var tillräckligt öppna för studiens intervjuform. Intervjuguiden utformades med utgångspunkt i den teoretiska referensramen. Vi valde att inte skicka några frågor i förhand för att förhindra att personen skulle kunna förbereda standardiserade svar vilket anses som en nackdel. Däremot såg vi till att intervjuobjektet var väl insatt i de teman och den frågeställning som intervjun skulle behandla (Bryman & Bell 2013). En sammanställning över intervjurespondenterna och hur lång tid respektive intervju tog, återfinns i bilaga 3.

Det empiriska materialet har även kompletterats med viss sekundärdata, i form av information om respondentföretagen och deras hållbarhetsarbete, vilket hämtats från respektive företags hemsida. Detta material har säkerställts via att den sammanställda informationen skickades ut till respondenterna för kontroll.

3.4.1 Genomförande av Intervju

Alla intervjuerna genomfördes på respektive företag på den plats som intervjuobjekten anvisade. Intervjuerna spelades in, efter godkännande av respondenten, med två stycken mobiltelefoner för att säkerställa kvalitet och motverka eventuella tekniska problem. Alla intervjuer inleddes med en presentation av studien samt en definition av hållbarhet (se bilaga 2) för att säkerställa att respondenterna hade samma uppfattning om vad vi i denna studie lägger i begreppet hållbarhet. I slutet av varje intervju har respondenten fått frågan om anonymisering, vilket ingen har ansett vara nödvändigt. Vi har även i samtliga fall erbjudit oss att skicka transkriberingen av intervjun samt en kopia på det färdiga arbetet. Detta har uppfattats som mycket positivt av respondenterna. Vi har båda varit delaktiga vid samtliga intervjuer och fört dialoger sinsemellan, för att vid behov hålla respondenten inom frågeställningens område samt kunna fånga upp viktiga trådar (Bryman & Bell 2013).

Det som primärt är av intresse för denna studie är respondentens egen bild av sin verklighet. När så är fallet är det inte önskvärt att det uppstår alltför mycket dialog i intervjusituationen utan intervjun bör ske på så vis att objektiva och subjektiva fakta överförs från respondent till

intervjuare (Arbnor & Bjerke 2009). Bryman och Bell (2013) lyfter andra perspektiv på detta och menar att det ovanstående sättet att se på en kvalitativ intervjusituation är ett skolboksexempel som inte alltid behöver stämma. I denna studie har vi försökt att få respondenterna att slappna av och tala så fritt som möjligt. Detta har inneburit att intervjuerna i vissa fall har tagit formen av ett samtal. Det som var viktigt i dessa fall, var att ständigt återgå till intervjuguiden för att säkerställa att vi höll oss inom det angivna området.

3.5 Kritisk Metoddiskussion

Kvalitativ forskning kan kritiseras ur en mängd olika aspekter. Bryman och Bell (2013) sammanfattar den vanligaste kritiken som riktas mot kvalitativa studier i ett antal punkter; den blir alltför subjektiv, på grund av dess ostrukturerade natur blir den svår att replikera, man får svårigheter med generaliserbarhet av resultaten samt att studierna riskerar att brista i sin transparens. En hel del av denna generella kritik mot metodologin är tillämpbar som kritik även mot denna rapport. Den typ av intervjuer som genomförts i denna studie ger objektet möjlighet att svara med egna ord. Detta kan och ska ge ett tolkningsutrymme för intervjuaren men vi behöver vara kritiska så vi inte styr objekten.

Vidare har det kommit fram under vår undersökning att CFO/ekonomichefer har ett varierande engagemang i hållbarhetsfrågor och detta kan ha påverkat vilka som velat ställa upp för intervju. Det kan vara så att de som inte anser sig så involverade eller engagerade, har varit de som tackat nej och de som tackat ja har varit de relativt mer involverade. Detta innebär naturligtvis ett problem med studiens generaliserbarhet. Det är dock svårt att sluta sig till att detta problem verkligen föreligger och studien borde, trots denna risk, kunna vara generaliserbar gentemot teorin.

Övrig kritik kan vara att litteraturen, både vetenskapliga studier och praktikerlitteratur, till större delen är grundad på anglosaxiska förhållanden. Frågan är hur väl det står sig mot svenska förhållanden? Detta är något vi måste förhålla oss kritiska till i analysen. Även åldern på vissa av artiklarna kan vara ett problem, då utvecklingen inom hållbarhetsområdet bevisligen sker snabbt.

3.6 Studiens Tillförlitlighet

För att bedöma en kvalitativ forsknings kvalitet har vissa forskare tillämpat begreppen validitet och reliabilitet, medan andra har ansett att dessa begrepp snarare hör hemma i den kvantitativa forskningen (Bryman & Bell 2013). Vissa forskare menar att kvalitativa studier ska bedömas och värderas med andra måttstockar och som följd av detta, introducerade Lincoln och Guba (se Bryman & Bell 2013, s. 402) som alternativ begreppen *trovärdighet* och *äkthet*. Dessa forskare ställer sig kritiska till att man i kvalitativ forskning kan komma fram till en absolut sanning om den sociala verkligheten utan menar att det snarare kan finnas många möjliga sanningar. Detta går inte ihop med begreppen validitet och reliabilitet, vilka förutsätter att det går att finna den enda absoluta bilden av den sociala verkligheten. Begreppet äkthet har ibland uppfattats som provokativt och har inte fått något större fäste i forskningen (Bryman & Bell 2013), därför väljer vi att fokusera på begreppet trovärdighet.

3.6.1 Studiens Trovärdighet

Trovärdighet kan delas in i fyra olika kriterier vilka är: pålitlighet, konfirmering, tillförlitlighet och överförbarhet. *Pålitlighet* kan hänvisas till forskningsprocessen som skall vara logisk och noggrant dokumenterad (Kihn & Ihantola 2015). Forskarna skall i detta delkriterium, som är jämförbart med reliabilitet, anta ett granskande synsätt (Bryman & Bell 2013). *Konfirmering* betyder att tolkningar och forskningsresultat är kopplat till data som är

lätta för andra att förstå (Kihn & Ihantola 2015) och att forskaren inte skall låta personliga värderingar eller önskingar styra studien (Bryman och Bell 2013). För att forskningen ska anses ha stor *tillförlitlighet*, krävs att forskaren uppvisar stor kunskap inom problemområdet och har tillräckligt med empiri för att göra påståenden eller dra en viss slutsats (Kihn & Ihantola 2015). *Överförbarhet*, som kan jämföras med generaliserbarhet, handlar om huruvida någon form av likhet står att finna i någon annans forskningskontext (Kihn & Ihantola 2015) och hur överförbara resultaten är till en annan kontext (Bryman och Bell 2013)

I denna studie har vi dokumenterat intervjuerna via ljudinspelningar, transkriberingar och sammanfattningar. Respondenterna har haft möjlighet att granska och eventuellt opponera sig mot dessa dokument. För att undvika att vi styrts av personliga motiv, har vi båda analyserat varandra under intervjuer och transkriberingar. Dessutom har den slutliga analysmetoden diskuterats fram under processens gång innan den tog formen av hur den ser ut i den slutliga rapporten. En litteraturstudie och en intervjustudie har gjorts för att kunskapen inom området skulle vara så stor som möjligt.

3.7 Etiska Aspekter

Vi har under vårt arbete tagit hänsyn till de forskningsetiska principerna bestående av informations-, samtyckes-, konfidentialitet och anonymitets- samt nyttjandekravet (Vetenskapsrådet 2011). Informationskravet handlar om att respondenterna skall få information om undersökningens ändamål. Samtyckeskravet innebär att deltagarna själva tar beslut om de vill delta, till exempel efter att ha läst transkriberingar och sammanfattningar. Konfidentialitetskravet handlar om att inhämtad information skall handhas konfidentiellt och om respondenterna så önskar skall de få vara anonyma (Bryman & Bell 2013). Vid intervjuerna i denna studie har samtliga respondenter fått frågan om anonymisering vilket ingen ansåg nödvändigt, vare sig personligt eller för företaget. Den information som samlats in har endast använts för forskningsändamålet enligt nyttjandekravet vilket respondenterna fick information om muntligen efter intervjun. De blev även informerade om möjligheten att ta del av den publicerade rapporten.

3.8 Analysmetod

3.8.1 Bearbetning av Intervjumaterial

Under hela arbetsprocessen har vi valt att föra en dagbok över hur undersökningen fortskrider och eventuellt tankar som dykt upp vilka vi bedömt kunnat höja kvaliteten på intervjuer och analys (Patel & Davidson 2011). De inspelade intervjuerna har transkriberats ordagrant för att undvika feltolkningar. En helhetsanalys gjordes sedan vilket innebar noggrann genomläsning av materialet samt identifiering av nyckelord, utifrån Hedins (1996) rekommendationer för analys och bearbetning av kvalitativ data. Intervjusvaren tematiserades sedan utifrån den teoretiska referensramen. Utefter detta material fanns möjlighet att identifiera eventuella likheter eller olikheter i respondenternas svar samt om det fanns några särskilt illustrativa citat. Detta moment följdes av sammanställning av en löpande text som vid färdigställandet skickades till respondenterna för eventuell komplettering och godkännande.

3.8.2 Diskussions- och Analysmetod

Vid analysprocessen har studiens empiriska material diskuterats utifrån litteraturstudien för att hitta eventuella beröringspunkter eller avvikelser. Dessutom har empirin tolkats genom den omarbetade modellen av Pache och Santos (2013) modell för motstridiga logiker, samt ställts mot delar av Hörisch et als. (2014) intressentteoretiska ramverk. Analysen är tematisk och har delats upp utifrån samma teman som det empiriska materialet. Vad som då skedde var att vi upptäckte empiri som var intressant men svår att tolka utifrån vår dåvarande teoretiska referensram. I arbetet med analysen fick vi därför börja arbeta iterativt, och till viss del börja läsa in oss på ny teori. Detta är ett problem som Bryman och Bell (2013) framhåller som vanligt vid analysen av kvalitativa intervjuer och de framhåller även att detta kan bli tidskrävande och att det blir ett omfattande arbete med att hitta en balans för att analysen inte ska bli för ytlig, något även vi upplevde.

Kapitel 4 Empiri

I detta kapitel finns resultatet från studiens empiriinsamling. Kapitlet inleds med en presentation av studiens respondenter och dess företag. Efter det återfinns en sammanställning av den primärdata som inhämtats under studiens sju intervjuer.

Presentation av Företag och Respondenter

Länsförsäkringar i Göteborg och Bohus län är ett av 23 självständiga företag i Länsförsäkringsgruppen. Bolaget har 350 medarbetare och är kundägt. De sysslar i huvudsak med sakförsäkringar men även bank, pensions- och livfrågor samt fastighetsförmedling. (Länsförsäkringar u.å.). Företagets ekonomichef *Lotta Holm* började på företaget 1998 och har lång erfarenhet av yrkesrollen. Angående Länsförsäkringars hållbarhetsarbete säger hon:

Vi har gått väldigt all in, både när det gäller socialt, ekonomiskt och miljö (...) Det ska integreras, det ska vara lika självklart som allt annat vi gör. (Lotta Holm, Länsförsäkringar)

Qmatic ägs av det nordiska riskkapitalbolaget Altor och är globalt ledande inom tekniska lösningar för kundflödeshantering såsom till exempel kölappssystem (Qmatic u.å.). I koncernen finns ungefär 300 anställda varav 100 sitter på huvudkontoret i Mölndal. Qmatics CFO *Henning Sveder*, har arbetat på företaget sedan 2008 och var innan dess i samma yrkesroll på olika Private Equity-bolag. Henning beskriver företagets hållbarhetsarbete:

...historiskt sett har det varit väldigt spretigt. (...) Vi har gjort mycket bra saker men det har inte varit paketerat (...) det är ju det vi håller på med precis nu. (Henning Sveder, Qmatic)

Wästbygg, ett av Sveriges ledande bygg- och projektutvecklingsbolag, har kontor på 6 orter i Sverige med huvudkontor i Göteborg. Bolaget har drygt 200 anställda och är från början familjeägt men ägs idag till största delen av Rutger Amhult och M2-gruppen. (Wästbygg u.å.). *Jonas Jönehall* är sedan april 2016 CFO på företaget och har arbetat i fastighetsbranschen sedan 2001, bland annat som ekonomichef. Bygg- och fastighetsbranschen har inte varit i front i hållbarhetsarbete menar Jonas och om Wästbyggs engagemang säger han:

(...) vi vill jobba med en kvalitativ produkt som ger en bra livslängd i grunden. Sen kan man säga att de sista åren så har ju det [hållbarhetsarbetet] kanske mer definierats och intensifierats. (Jonas Jönehall, Wästbygg)

Stena Fastigheter, ett av Sverige ledande privata fastighetsbolag med verksamhet i Sveriges storstadsområden och huvudkontor i Göteborg. Företaget är familjeägt och har cirka 250 anställda (Stena Fastigheter u.å.). *Ulf Johansson* har varit bolagets CFO sedan 2008 men började i yrkesrollen på slutet av 90-talet, och är den respondent som arbetat längst som CFO.

Vi har något som vi kallar för Relationsförvaltning, det är ju ett sätt att jobba, vi försöker i våra områden skapa trygghet och, hur skall man säga, en bra miljö att bo i. (...) Vi tycker att vi på den sociala sidan verkligen är i framkant. (Ulf Johansson, Stena Fastigheter)

8848 Altitude är ett privatägt företag som utvecklar och designar tekniskt avancerade, innovativa sport- och skidkläder som säljs i mer än 20 länder. Företaget har huvudkontor strax

utanför Borås med 18 anställda (8848 Altitude u.å.) och är således studiens minsta företag. *Tina Andreasson* har arbetat som företagets ekonomichef sedan 5 år tillbaka och hon beskriver hållbarhetsarbetet på 8848 Altitude som komplext, med de omfattande regleringar som omger textil- och klädbranschen.

Vi sätter ganska stor press på våra leverantörer och deras underleverantörer att det som de faktiskt stoppar i våra plagg skall vara ok. (...) Så det är väl den stora biten att se till att det vi lämnar efter oss på marknaden skall vara hållbart. (Tina Andreasson, 8848 Altitude)

Arcam är ett börsnoterat bolag som utvecklar, tillverkar och säljer produkter för industriell 3D-printing i metall till främst implantat- och flygindustrin. Arcam är just nu ensam på marknaden med den så kallade EBM-tekniken (Arcam u.å.). Koncernen har 380 anställda och 110 av dessa arbetar på huvudkontoret i Mölndal. *Johan Brandt* är CFO på Arcam sedan 5 år tillbaka och har även sedan tidigare erfarenhet som CFO. Johan diskuterar kring vikten av hållbarhetsfrågan och hur Arcam bidrar till en bättre värld:

Vi har inte kommit till den punkten då vi är så stora eller där vi fångar den typen av investerares intresse, att hållbarhetsfrågorna ligger högst upp i frågelistan. (...) Bara vår existens och vår teknik bidrar till andra företags utveckling på hållbarhetsområdet. (Johan Brandt, Arcam)

Platzer är ett börsnoterat fastighetsbolag med 65 anställda som hyr ut kommersiella fastigheter i Göteborgsområdet (Platzer 2017). *Lennart Ekelund* har varit Platzers CFO sedan 2010 och har ett förflutet som ekonomidirektör och controller. När Lennart beskriver företagets hållbarhetsarbete handlar det mycket om miljöcertifieringar och gröna hyresavtal.

Det är en tro som vi har att detta är rätt sätt att jobba. (...) vi tror att vi ligger väldigt långt fram då man tittar på de större, eller om man säger noterade, publika bolagen. (Lennart Ekelund, Platzer)

4.1 CFOs Roll

4.1.1 Spindeln i Nätet

När respondenterna beskriver sin yrkesroll och vad den innebär rent praktiskt så finns både beröringspunkter och skillnader intervjuobjekten emellan. Vilken arbetsuppgift som blir viktig och omfattande i CFO-rollen beskrivs av respondenterna som att det är avhängigt av vilken bransch man befinner sig i. I försäkrings- och byggbranschen beskrivs det som viktigt att ha koll på omfattande regelverk, fastighetsbranschen beskrivs som kapitaltät och finansieringsfrågorna upptar därmed mycket tid. Generellt beskrivs rollen av respondenterna som bred och att man ofta får ta de uppgifter som ingen annan kan eller vill ta.

Och man blir lite spindeln i nätet. Man har ju insyn i så många olika saker så att man blir involverad i väldigt mycket och det tycker jag är trevligt. (Tina Andreasson, 8848 Altitude)

De uttalade arbetsuppgifterna skiljer sig dock något åt mellan respondenterna. Här nämns alltifrån IT-frågor och redovisningsfrågor till finansieringsfrågor och risk management. Uppföljning av ekonomin verkar samtliga arbeta med i någon mån. Det är dock ett fåtal som arbetar operativt med det rena ekonomiarbetet.

Tina Andreasson beskriver 8848 Altitude som ett mindre företag och hon arbetar därmed brett med bland annat ansvar för rapportering, bokföring och valutahantering samt HR.

Jonas Jönehall, som är relativt ny i CFO-rollen berättar, apropå sitt engagemang i det operativa arbetet på ekonomiavdelningen:

Hur jobbar vi med att vi på ekonomiavdelningen bäst får in den datan som vi behöver och att de [verksamheten] får kontroll, (...) Det kan man säga att jag har jobbat väldigt mycket med. (Jonas Jönehall, Wästbygg)

En annan del som två av respondenterna lyfter fram väldigt tydligt, och som flera andra berör, är vikten av att som CFO vara väl synlig i organisationen.

Framförallt liksom en klassisk CFO-karaktär, mycket ute längst fram och vill bistå, sitter inte på kontoret och flyttar papper. (Henning Sveder, Qmatic)

Henning Sveder identifierar alltså här en klassisk CFO som en ledande person som befinner sig i frontlinjen av företaget. Övriga respondenter talar mer i termer av att man leder och styr arbetet i flera frågor. Det ett flertal nämner är det faktum att vilken affär och affärsmodell man har får styra vilka arbetsuppgifter som hamnar på CFOs agenda. Något som respondenterna ständigt återkommer till är att det absolut viktigaste i deras roll, är att skapa lönsamhet i affären.

4.1.2 Gigantisk Förändring eller Ingen alls?

När respondenterna resonerade kring hur och om CFO-rollen har förändrats sedan de tillträdde var uppfattningarna vitt skilda.

Den har förändrats gigantiskt. (...) Förr var man mer sifferniss, om jag ska vara riktigt ärlig. Men det är vi inte längre. (Lotta Holm, Länsförsäkringar)

Nej det har den inte gjort. Eller den har det så tillvida att den är liksom rörlig, men jag driver på samma sätt. (Henning Sveder, Qmatic)

Det resoneras alltså en del fram och tillbaka kring eventuella förändringar i rollen, men Lotta Holm är den som tydligast framhåller att hon tycker att rollen tagit stora kliv. Hon och Ulf Johansson på Stena Fastigheter är överens om att det i mångt och mycket beror på vilken individ som sitter på rollen, men Lotta menar att det också idag finns en skillnad i vem som faktiskt får CFO-rollen, jämfört med hur det var för 20 år sedan.

(...) mycket mer kvinnor har kommit in i många av företagsdelarna, att vi vill se en helhet på ett annat sätt, och vi är på väg åt det hållet. (...) Det blir annorlunda, vi kommer att se en förändring hela tiden tror jag. (Lotta Holm, Länsförsäkringar)

Andelen kvinnor som arbetar som ekonomichefer och CFOs har enligt Lotta ökat, vilket hon tror förändrar rollen till att inkludera mer helhetstänk. Hon blickar även framåt och resonerar kring att kommande generationer och digitalisering kommer innebära fortsatt stora förändringar för rollen.

4.2 CFO som Strateg

4.2.1 Helhetstänk och Integration - du måste ha en bild av helheten

Det helhetstänk Lotta Holm på Länsförsäkringar talar om är även en egenskap hon menar är allt mer utmärkande för ekonomer överlag. Hon tycker sig se tendenser till integration mellan

ekonomisidan och verksamheten överallt, men menar att den kan vara mer eller mindre trög beroende på företag. Denna integration belyses även av andra respondenter.

(...) ekonomifunktionen ska ju vara en servicefunktion till övriga organisationen, men det gäller att ha en otroligt bra integration där emellan för jag har också sett exempel där man ser ekonomiavdelningen som en stor svart, grå klump (...) och en sån ekonomiavdelning vill inte jag ha, (...) Du måste ha en bild av helheten (Jonas Jönehall, Wästbygg)

Som tidigare nämnts upplever samtliga respondenter att de är delaktiga i flera delar av företaget, om än i större eller mindre utsträckning. Ett problem som här lyfts av åtminstone två av respondenterna är att CFO-rollen egentligen skall ligga mer på ett strategiskt plan.

Det blir rätt mycket samordnande, övergripande saker. I realiteten lite för mycket praktiskt operativt arbete (...) Nu är jag väldigt koncentrerad på det och jobbar nog för lite med strategiska frågor. (Lennart Ekelund, Platzer)

Jonas Jönehall på Wästbygg knyter i detta sammanhang an till det som nämndes tidigare om hans operativa arbete på ekonomiavdelningen i förhållande till de mer strategiska frågorna. Denna balansgång upplevs av dessa två respondenter som svår, även om Lennart Ekelund på Platzer framhåller att företaget ändå varit framgångsrikt, så kanske har han varit mer på de strategiska tankarna än vad han själv upplever?

4.2.2 Närheten till VD - att ha på den strategiska hatten

För att få till stånd den integration som framhålls som viktig och för att rollen skall kunna betraktas som strategisk så lyfts det att CFO:n behöver få ta plats i affären och strategitänket. Då engagemang och arbetet med de strategiska frågorna diskuteras kommer ett nära samarbete med VD upp i samtliga fall.

(...) Som CFO så blir man väldigt involverad i allting. Man är ju oftast koncern VD:s andre man på något sätt och bollplank så att man blir involverad i väldigt mycket. (Ulf Johansson, Stena Fastigheter)

Samtliga respondenter lyfter ett nära samarbete med VD som något positivt och ett sätt att som CFO bli involverad i många frågor av olika karaktär. Tina Andreasson på 8848 Altitude ser en tydlig förändring i sin roll sedan företaget gjorde ett VD-byte för ungefär ett år sedan. Tina menar att hon nu ser tydligare visioner av vart företaget är på väg, något hon även menar gör henne mer delaktig i det strategiska tänket. Johan Brandt tar på detta tema upp viktiga egenskaper hos en CFO kopplat till strategitänk:

(...) jag tror att en av de viktigaste aspekterna för CFO:n, det är att ha på sig den strategiska hatten och kunna se om och när, för jag tror det är mer frågan om när, ett riktigt viktigt arbete inom hållbarhet kommer vara en konkurrensfördel. (Johan Brandt, Arcam)

Johan menar övergripande att CFOs mest har rollen att vara duktiga affärsutvecklare, strateger och bollplank till VD.

4.3 CFO - Hållbarhetens Förkämpe?

Två av respondenterna uttrycker att de är direkt delaktiga i att driva och kommunicera hållbarhetsfrågan internt på sina företag. En åsikt är att det måste vara logiskt för verksamheten att arbeta med frågorna, det vill säga man måste tjäna pengar på dem.

I samband med detta nämns att ”hållbarhet ingår förmodligen sällan i en CFOs kärnkompetens” och att frågan kan hamna på dennes bord på grund av en svårighet att placera in den hos någon annan på företaget. Johan Brandt på Arcam tror att företagets storlek spelar in i hur mycket CFO är inblandad i hållbarhetsarbetet och att hållbarhetsfrågan på små bolag kan hamna på ekonomi och administration, och därmed på CFOs bord. Lotta Holm på Länsförsäkringar resonerar snarare kring att det är olika hur stor hållbarhetsfrågan är på olika företag och att detta kan avgöra var den landar. Oberoende av hur aktivt man som CFO eller företag arbetar med frågan ser dock samtliga respondenter utom en, hållbarhetsområdet som uttalat strategiskt och/eller viktigt på ledningsnivå.

... dels handlar det ju om att hitta och hjälpa till och vara med. Och strategiskt, vilka vägval ska vi göra? (Jonas Jönehall, Wästbygg)

Vad hållbarhetsfrågorna gör för avtryck i CFOs vardagliga arbete är en fråga som får spretiga svar och vissa finner att frågan är något svårbesvarad. Fyra av respondenterna lyfter fram investeringsfrågor som något man i sin roll arbetar aktivt med att hållbarhetsanpassa. I detta sammanhang nämns gröna hyresavtal, etiska fonder och gröna lån och obligationer.

På finansieringssidan har vi tagit några gröna lån och gett ut några gröna obligationer. (...) Och vi ökar gärna andelen grön finansiering också. (Lennart Ekelund, Platzer)

Ett par av respondenterna lyfter även att de vid upprättandet av affärsplaner och prognoser behöver vara insatta i hållbarhetsfrågorna för att i detta arbete kunna inkludera hållbarhetsperspektivet. Lotta Holm säger till exempel att Länsförsäkringar hela tiden har med hållbarhetsperspektivet och mycket diskussioner förs kring frågan. Lotta är dock noga med att framhålla att hon inte är någon expert på hållbarhetsområdet, utan att hennes roll ytterst är att hålla koll på att lagar och regler följs. Hon arbetar med hållbarhetsfrågorna på ett mer övergripande plan, integrerat i sitt arbete. Även flertalet av de andra respondenterna framhåller uttryckligen att de inte är experter på området och att deras expertis ligger på annat håll.

4.4 CFO och Intressenter - det skiter väl jag i!

I samtliga intervjuer lyfts ett antal olika intressenter och intressentgrupper fram som viktiga i hållbarhetsarbetet. Av två av respondenterna lyfts företagets ägare fram som de primära intressenterna och ägarförhållandena diskuteras som en avgörande faktor för hur hållbarhetsarbetet ser ut på samtliga företag. Lotta Holm på Länsförsäkringar lyfter att vilket engagemang styrelse, ledning och VD har i frågorna är avgörande för hur det går att integrera frågorna i verksamheten. Åtminstone tre av de andra respondenterna är inne på liknande spår.

Om företaget har satt upp hållbarhetsmål så tror jag normalt sett att CFO:n är på det. Sen om de tycker att det är en viktig fråga eller inte, (...) Där spelar det nog mer roll vilket personligt engagemang jag har, och hur var och en är som person. (Lennart Ekelund, Platzer)

Det personliga engagemanget, som Lennart Ekelund reflekterar över ovan, återkommer också som en tanke hos alla respondenter utom en. En generell bild är att samtliga tycker att frågan är viktig, även om man ser olika på den utifrån sin yrkesroll. Hållbarhetsarbetet har även i minst två av fallen varit avgörande för att respondenten valt just det företaget som arbetsplats. Ulf Johansson talar om Stena Fastigheters sociala hållbarhetsprojekt Relationsförvaltning:

Och det var faktiskt en av de saker som lockade mig till jobbet. Att man var så klara på att "det här jobbar vi med." (Ulf Johansson, Stena Fastigheter)

Hur intressenter i form av ledningsgrupp, styrelse och ägare ser på hållbarhetsfrågorna anses alltså påverka CFOs arbete med frågorna. Andra CFOs som respondenterna kommer i kontakt med på olika sätt anses i vissa fall vara viktiga intressenter vad gäller hur man i sin yrkesroll arbetar med hållbarhet. Lotta Holm på Länsförsäkringar och Jonas Jönehall på Wästbygg ingår båda i forum och nätverk med andra CFOs och ekonomichefer och kan där utbyta erfarenheter på bland annat hållbarhetsområdet. Lennart Ekelund berättar att man på Platzer har benchmarkat mot andra fastighetsbolag i olika frågor:

Då har vi berört hållbarhetsfrågor också... skillnaden kan ju vara att någon tycker det är rätt ointressant..."det skiter väl jag i". Och då kanske de gör saker med det utifrån vad de måste. Det lät lite rätt, men lite åt det hållet. (Lennart Ekelund, Platzer)

Här återkommer Lennart Ekelund till att det individuella intresset för frågorna kan påverka CFOs engagemang. Inte heller Tina Andreasson märker av något större fokus på hållbarhetsfrågorna när hon nätverkar med ekonomichefskollegor. Finansiärer och investerare är andra intressentgrupper som anses ha påverkan på hur CFO arbetar med hållbarhetsfrågor i kapitalintensiva företag; Platzer, Stena Fastigheter och Wästbygg. Bland annat menar Lennart Ekelund att investerare numer är beredda att betala mer för miljöcertifierade fastigheter vilket inte var fallet för ett par år sen. Lennart pratar om miljöcertifiering som hygienfaktor och menar att de byggbolag som inte certifierar sina fastigheter snarast kommer att bli straffade i framtiden. Liknande tankar kommer upp då samma tre CFOs diskuterar frågan om Gröna hyreskontrakt, men att man där känner ett tryck från hyresgäster att arbeta med frågorna.

Så att det har ju liksom kommit in som ett krav och det kommer ju från hyresgästerna, för de i sin tur jobbar ju med sitt gröna arbete och ska hitta måtvärden. Så jag tror att det blir liksom en kedja. (...) ...hur kan man påverka hela ledet. (Jonas Jönehall, Wästbygg)

Liksom Jonas Jönehall säger även Henning Sveder att man vill påverka hela ledet, även leverantörssidan. Kunder är en annan intressentgrupp som av respondenterna generellt lyfts som viktiga vad gäller hållbarhetsfrågan och även med koppling till CFOs roll i det hela.

(...) för det intressanta är att gör man det här rätt så kommer jag att tjäna pengar på det. (...) Vi är best in class tror jag på allting som är viktigt för en kund, hur vi behandlar folk, hur vi inte tolererar det och det och det. (Henning Sveder, Qmatic)

Det skiljer sig dock ganska mycket åt vad kunden har för roll i de respektive verksamheterna och det blir då avgörande för vilken påverkan kunden har på CFOs arbete med hållbarhetsfrågorna. Kunderna lyfts dock som viktiga i samtliga fall. Fyra av respondenterna anger att ytterligare en anledning att engagera sig i hållbarhetsfrågorna är medarbetarfrågan; att kunna motivera interna medarbetare och framförallt att kunna attrahera framtida medarbetare.

Du måste ha bra värderingar i företaget och då är hållbarhet en utav de absolut viktigare. Även om det självklart är viktigt i sig så är det viktigt för att få rätt medarbetare. (Lotta Holm, Länsförsäkringar)

Lotta Holm menar över huvud taget att ekonomichefen har en viktig roll i att visa att det går att tjäna pengar på många av hållbarhetsinitiativen och hon tror att yngre CFOs och controllers kommer att ha goda idéer kring hur man kan göra hållbarhetsfrågorna lönsamma.

4.4.1 Utbildning och Information - jag har ju också en learning curve

På Länsförsäkringar, Wästbygg och 8848 Altitude har man en hållbarhetsansvarig och det är via denne person som CFO/ekonomichef primärt håller sig uppdaterad på frågor om hållbarhet. Respondenterna upplever det som positivt att ha en hållbarhetsansvarig som ständigt tolkar vilken hållbarhetsinformation som är viktig för företaget. Jonas Jönehall menar att denne person gör informationen "begripbar och analyserad" och lyfter vikten av att ha någon som tänker strategiskt kring andra delar än just ekonomi. I studien kommer det dock även fram andra sätt att tillgodogöra sig information.

(...) vi jobbar med något vi kallar för tvärgrupper inom Stena fastigheter, som är grupper som går över orterna så att säga, och där har vi en grupp som heter miljö och teknik.
(Ulf Johansson, Stena Fastigheter)

Henning Sveder utvecklar CSR-arbetet utifrån omfattande information som han fått från ägarbolaget Altor. I slutfasen av arbetet med CSR-paketeringen planerar man att ta in en miljökonsult för att få en avstämning och synpunkter på arbetet från en expert. Henning resonerar även kring hur hans kunskaper kring CSR-frågorna från början var lika med noll, och att kunskapsnivån på företaget kan behöva höjas generellt.

CSR är ju som sagt nytt för mig så tillvida att fokuset då, alltså jag har ju också en learning curve. (...) och när vi kör ut detta, när vi börjar prata om detta, och lanserar det så tror jag vi behöver utbilda folk. (Henning Sveder, Qmatic)

Generellt framhåller även respondenterna att ledningsarbetet hjälper dem att hålla sig uppdaterade inom hållbarhetsområdet.

4.4.2 Regleringar - jamen då är det ju det vi ska göra

Samtliga respondenter lyfter regleringar, lagkrav och certifieringar och att ha koll på dessa som en viktig del av CFO/ekonomichefsrollen. ISO-certifieringar kommer till tals på flera håll. Lotta Holm menar att hållbarhetsarbetet generellt tog fart då alla företag skulle ISO-certifieras; hon beskriver det som att det blev en trend och därmed en hygienfaktor. Henning Sveder är inne på att det är affären samt vilka certifieringar som efterfrågas av kunderna, som styr vilka certifieringar som faktiskt genomförs. I detta sammanhang nämner Henning att han märkt av att kundernas krav på IT-säkerhet är större än kravet på hållbarhet och säger "jamen då är det ju det vi ska göra" och syftar till valet att bli compliant med ISO 27001 istället för ISO 14001. Jonas Jönehall på Wästbygg, som för övrigt var första byggbolag ut med den senaste ISO-certifieringen, poängterar vikten av certifieringar och menar att det finns ett ökat samhällskrav kring dessa.

Då Ulf Johansson får frågan om hur hållbarhetsarbetet skapar värde för företaget idag och på sikt, resonerar han kring den problematik som kan uppstå i samband med miljöklassningar.

Vi har oftast en diskussion om de miljöklassningarna som ibland blir kontraproduktiva mot den produkt som vi vill skapa. (Ulf Johansson, Stena Fastigheter)

Här nämner Ulf att kraven från kunderna kan innebära att företaget ibland väljer bort miljöklassningen och istället tillgodoser kundernas krav.

En väldigt aktuell reglering för respondenterna är det kommande kravet på hållbarhetsrapportering. Två av respondenterna berättar att man redan i år gjort en första version av rapporten, trots att kravet ännu inte trätt i kraft. Även Johan Brandt visar den senaste årsredovisningen och att man där har en del tydligt dedikerad till hållbarhet. Han förklarar sin syn på det kommande redovisningskravet:

I grund och botten är jag positiv till det. Jag tror det är viktigt att hitta någon form av varians mellan bolagets storlek och position jämfört med hur mycket resurser man skall lägga av administrativ karaktär. Men tid kommer ju liksom sätta prägeln och det kommer ju utkristallisera sig någon form av praxis att "så här gör man" (Johan Brandt, Arcam)

Henning Sveder upplever att lagkrav har gjort att hållbarhetsfrågan stigit väldigt i väsentlighet, samt att dessa lagkrav därmed sätter agenda för hur snabbt man behöver driva arbetet framåt. Tina Andreasson på 8848 Altitude, som inte omfattas av det nya redovisningskravet, tar upp att hon trots det sneglat en del på den nya hållbarhetsredovisningen.

Jag har kontaktat min revisor för att se om de har några utbildningar som man kan gå. (...) Reaktionen är att ni är ju inte alls så stora så ni behöver absolut inte tänka på det. Nej vi vet men vi skulle ändå vilja veta vad innebär det, vad ställer det för krav på oss? Så man kan börja komma in i tänket. Sen att vi inte behöver göra det på kanske 10-20 år...
(Tina Andreasson, 8848 Altitude)

På Länsförsäkringar har man kommit långt med hållbarhetsredovisningen och Lotta är övertygad om att rapporten på sikt, kommer bidra till att alla kommer att börja integrera hållbarhetsfrågorna i sina företag. Generellt står frågan om hållbarhetsredovisning högt på respondenternas agenda.

4.4.3 Värdeskapande - vad är avkastningen på de här pengarna?

Tre av respondenterna diskuterar att det är viktigt att lyfta fram hållbarhetsfrågorna och synliggöra det arbete man gör på de respektive företagen, i syfte att skapa värde och konkurrensfördelar. Henning Sveder poängterar det viktiga i att vara CSR-compliant och att "värdeskaparen blir ju när man nyttjar det internt och externt".

Tre av respondenterna lyfter fram att man vill nå en "win win"-situation med hållbarhetsarbetet, medan ytterligare tre stycken är inne på liknande resonemang. Detta exemplifieras på olika vis, men handlar i samtliga fall om att göra insatser på hållbarhetsområdet som också ökar intäkter eller minskar kostnader för företaget; alltså något som kan kopplas direkt till CFOs ansvarsområde. Lotta Holm nämner här det förebyggande sociala arbete Länsförsäkringar kan göra i form av att "få ungdomarna att må bra och att inte ge sig ut på gatorna och slå sönder saker och bråka". Detta borde, menar Lotta, göra att det blir mindre skador i slutändan vilket ger färre försäkringsärenden. För att ge arbetet ett tydligt ekonomiskt perspektiv, försöker Lotta och Länsförsäkringar räkna på detta vilket upplevs som svårt. Tre av de övriga respondenterna nämner också svårigheter med att räkna hem de sociala hållbarhetsprojekten, även om man tror starkt på att dessa projekt är värdeskapande.

(...) till exempel Relationsförvaltningen, (...) Vi vet att vi tjänar pengar på det men vi kan ju ha väldigt svårt att sätta upp en kalkyl och påvisa; var är avkastningen på de här pengarna?
(Ulf Johansson, Stena Fastigheter)

Ytterligare en punkt som lyfts fram ur ett värdeskapandeperspektiv är då Henning Sveder talar om att skapa ett gott rykte kring varumärket. Flertalet av respondenterna berör detta men Henning är den som lyfter fram det tydligast ur CFOs perspektiv:

(...) brand reputation, det är ju det som är viktigt för mig. Att vi får värde ur pengarna, jag vill tjäna pengar på detta. Och gör jag det, (...) finansierar det ju sig själv. (...) Och kunna prata om sustainability externt och faktiskt tjäna tid och pengar, tid och kraft på det. (Henning Sveder, Qmatic)

Samtliga respondenter är övertygade om att det kommer att hända mycket på området i framtiden och att man som företag måste hänga med för att kunna skapa värde ur ett hållbarhetsperspektiv.

4.5. Långsiktighet och Mätbarhet - att se schvunget av det

Samtliga respondenter utom en lyfter hållbarhetsfrågan i termer av en ”hygienfaktor” eller som en framtida överlevnadsfaktor. Minst tre av respondenterna menar att det som är nytt nu troligtvis ses som självklarheter om några år, därmed kan arbetet ses som värdeskapande då det ger ett existensberättigande.

Man kan väl säga att det CSR arbetet som vi gör idag gör att vi om 10 år har ett berättigande på marknaden för följer vi inte med här, så kommer vi inte att finnas. (...) det är inget val om vi vill eller inte utan vi måste. (Tina Andreasson, 8848 Altitude)

Det menas generellt att det är viktigt att arbeta med frågorna nu för att säkra att man finns på marknaden i framtiden. En svårighet för CFO och ledningsgruppen anses av åtminstone fyra av respondenterna vara att identifiera vilka delar man skall satsa på inom hållbarhetsområdet så att man hittar de hållbarhetsfrågor som verkligen ger effekt för företaget.

(...) det gäller ju att hitta de här, wow det här liksom, som gör skillnad. (...) hitta någonting som verkligen ger effekt och som är bra och så fokusera på det för då får du ju bättre genomslag än om du säger att du gör allt. (Jonas Jönehall, Wästbygg)

Jonas Jönehall exemplifierar här resonemang som framkommit tydligt hos fyra av respondenterna. Det som benämns som hygienfrågor är bitar man måste arbeta med för att det krävs för överlevnad på marknaden men det framhålls av flertalet respondenter som en utmaning att hitta det som Jonas Jönehall här benämner som ”wow”; de frågor som ger ett genomslag för företaget. Sammanlagt fem respondenter diskuterar på olika vis att man inte kan göra allt och vikten av att inte gå för brett i hållbarhetsarbetet.

Det gäller ju att gå på de rätta sakerna liksom... och verkligen se schvunget av det. Det finns inget som är så kul som när man ser effekten av det, det bara swosch. Det är jättekul! (Lotta Holm, Länsförsäkringar)

Henning Sveder trycker liksom Lotta på att fokusera på de rätta sakerna, och resonerar kring att faran med att göra hållbarhetsarbetet för brett är att helt missa målet “och då är du ju non-compliant”. Problematiken med att välja rätt anses ha sin grund i långsiktigheten i frågorna. Det anses svårt att veta vad som ska gälla imorgon vilket Jonas Jönehall menar, är en stor utmaning.

Ett hot som identifieras i samband med dessa resonemang är de svårigheter som finns med att mäta hållbarhetsfrågorna. Detta är också ett område som fem av de sju respondenterna kan koppla tätt till sin egen roll som CFO.

Som ekonomichef kan du definitivt vara med och bidra och påverka. För saker och ting måste mätas för att de skall synas. (Lotta Holm, Länsförsäkringar)

Mätbarheten är också ett område där företagen har kommit olika långt i arbetet. På Qmatic arbetar man aktivt med att paketera sitt hållbarhetsarbete för tillfället, men menar att arbetet med nyckeltal kommer att komma i framtiden. På Länsförsäkringar, där man kommit långt i arbetet, har man sedan 2014 arbetat med nyckeltal på området vilket delvis hamnat på Lotta Holms bord. Man arbetar idag mycket med lean och ständiga förbättringar, där medarbetarna själva får komma med förslag på måttal på området. Lotta lyfter i detta sammanhang upp vikten av att kunna påvisa en långsiktighet i verksamheten för sina intressenter och att ha det strategiska tänket. Hon anser att detta är förutsättning för företagets överlevnad.

Även Ulf Johansson ser långsiktigheten i arbetet med hållbarhetsfrågorna som en möjlighet men i Stena Fastigheters fall beror det på ägarstrukturen. Ulf säger att hans erfarenhet är att det är lättare att motivera att ta långsiktiga investeringar i ett privatägt bolag än i ett noterat bolag, vilket han arbetat i tidigare. Detta underlättar för honom som CFO att arbeta med den ekonomiska hållbarheten. Just den ekonomiska hållbarheten, och de möjligheter en god ekonomisk hållbarhet ger att arbeta med övriga hållbarhetsfrågor, är fyra av respondenterna inne på. Detta är också ett perspektiv som de tydligt kopplar till sin roll som CFO.

Vi tror ju att vi skall försöka ha en väl fungerande ekonomisk situation för då kan vi agera som företag, och då har vi resurser att jobba med andra hållbarhetsfrågor som vi tror i vissa fall, kan vara belastande men på sikt rätt ur lönsamhetssynpunkt (Lennart Ekelund, Platzer)

Gemensamt för respondenterna är att man ser på hållbarhetsfrågorna långsiktigt. Alla respondenter utom en anger frågorna som direkt strategiskt viktiga för det egna företaget. I vilken utsträckning CFO arbetar med frågorna och har dem som en del av sin roll, anges dock bero på bransch, företagsstorlek och vilken typ av affärsverksamhet man arbetar med.

Kapitel 5 Analys och Diskussion

I följande avsnitt diskuteras och analyseras den insamlade empirin. Detta görs i relation till litteraturen och i anknytning till de valda modellerna och teorierna.

5.1 CFOs Roll

På samtliga företag har respondenten varit den som innehar företagets ledande finansiella position. Detta är väl överensstämmande med den bild Berk och DeMarzo (2013) ger av yrkesrollen. Vilken arbetsuppgift som blir viktigast i yrkesrollen anses enligt respondenterna dock bero på vilken bransch man befinner sig i. Myers (2002) ser dagens CFO som en talangfull ledare med förmågan att motivera. Detta speglas i empirin då ett flertal respondenter lyfter fram vikten av att finnas långt fram i organisationen, att det är viktigt i rollen att leda och styra arbetet. Agrawal et al. (2013) hävdar också att det är hitåt CFO-rollen är på väg alltmer; en stark ledarroll och en strategisk vägvisare. En entydig bild av rollen som empirin ger är att det är en bred roll som innefattar många bitar och områden, vilket går väl i linje med Myers (2002) resonemang att CFOs idag måste vara "big-picture thinkers". Detta återspeglas också i det helhetstänk som flertalet av respondenterna menar är viktigt i rollen idag, och dessutom kan tänkas bli allt viktigare i framtiden. Lotta Holm på Länsförsäkringar exemplifierar detta genom att säga att man förr var mer sifferniss, men att man inte är det längre. Resonemanget bekräftas på flera håll i litteraturen (se t.ex. Fabich et al. 2012).

Då studiens CFOs beskriver sina roller framkommer vissa generella drag. Att skapa en lönsam verksamhet genom att exempelvis ha koll på finansieringsfrågor och regelverk lyfts på olika vis av samtliga. Rollen beskrivs visserligen som bred, men respondenterna återkommer löpande till att det viktigaste i slutändan är att skapa lönsamhet i affären och tjäna pengar. Då vi ställer detta mot den definition som finns av *marknadslogiken*, i anslutning till denna studies omarbetade modell av Pache och Santos (2013), syns ett tydligt samband. Marknadslogiken beskrivs av Schneider (2015) som att det enda ultimata målet är att maximera företagets vinster, vilket rättfärdigas av att företags lönsamhet anses maximera social välfärd. Detta går väl i linje med essensen av hur CFOs i denna studie beskriver sin rolls primära fokus och vad de verkar identifiera sig med som CFOs. De anses därmed kunna ses som definierade med marknadslogiken, enligt de villkor som Pache och Santos (2013) lägger fram för att en individ skall anses vara definierad med en logik.

5.2 CFO som Strateg

Ur ett teoretiskt perspektiv beskrivs CFO-rollen som att den blivit allt bredare och mer strategisk (Fabich et al. 2012; Westfall 2015), vilket respondenterna i denna studie bekräftar. Det är tydligt att merparten av respondenterna ser på sin roll som en strategisk position på företaget, där man arbetar nära VD och är involverad i företagsledningen och strategiskt beslutsfattande. Ett nära samarbete med CEO, eller VD, är något som är uppenbart förekommande bland respondenterna. Enligt Rüschen och Eckey (2012) är detta något som kan problematiseras då det kan innebära att den viktiga övervakande funktion som CFO haft härmed kan störas. Således kan det anses som viktigt att som CFO, finna en balans i rollen mellan att sitta i ledningsgruppen och att vara den som ansvarar för övervakningen av det finansiella arbetet. Kanske är Johan Brandts åsikt att en CFO bör "ha på sig den strategiska hatten" och därmed veta om och när det är dags för frågor att tas upp på den strategiska agendan, det som bäst beskriver ett försök att finna balans i rollen.

En svårighet som lyfts fram av vissa av respondenterna är att det är lätt att fastna för mycket i det operativa arbete och att man därför kan ha svårt att befinna sig på det strategiska plan där man anser att en CFO bör vara. Detta är något vi inte har kunnat finna stöd för i litteraturen men det kan ju tänkas vara en naturlig följd av den förändring som CFO-rollen verkar gå igenom just nu; att man tar på sig allt fler bitar utan att för den skull tappa de bitar man redan har. En annan möjlig förklaring kan återfinnas i Pache och Santos (2013) resonemang kring hur individen kan relatera till en logik. De menar att det, ur ett strategiskt perspektiv kan vara gynnsamt att snarare vara familjär med en logik än att vara identifierad med den, då man har en viss distans till den familjära logiken och detta gör det lättare att betrakta den ur ett strategiskt perspektiv. Då vi betraktar respondenterna som identifierade med marknadslogiken skulle en möjlig anledning till att man fastnar på det operativa planet, kunna vara att man står lite för nära marknadslogiken och har svårt att "ta på sig den strategiska hatten".

5.3 CFO - Hållbarhetens Förkämpe?

Samtliga respondenter anser att hållbarhetsfrågorna har fått ett ökat strategiskt fokus under senare år, vilket går i linje med litteraturen (se t.ex. Arjaliés och Mundy 2013; CIMA 2013). Sun och Rakhman (2013) menar att hållbarhetsfrågor numer förmodligen ingår i CFOs roll vilket även det empiriska materialet i denna studie visar. Samtliga respondenter är på olika sätt involverade i dessa frågor även om något generellt mönster på exakt hur, inte kunnat noteras. Ett par av respondenterna säger att de är delaktiga i att leda hållbarhetsarbetet på sina företag, vissa respondenter säger att de enbart är involverade utifrån de aspekter som är väldigt tydligt kopplade till deras roll, såsom finansieringsfrågor. Vad som avgör var hållbarhetsfrågan hamnar i ett företag och hur stor CFOs inblandning är finns det delade meningar om empiriskt. Mistry et al. (2014) lyfter rent kontextuella faktorer som viktiga; företagsstorlek och företagets övergripande strategi. I denna studie har även kunnat skönjas att dessa parametrar har inverkan på vilken roll studiens CFOs har i hållbarhetsarbetet. Vad vi kunnat se är dock att det inte ensamt är dessa faktorer som avgjort frågan, och det är även svårt att dra några generella slutsatser kring just dessa kontextuella parametrar. Detta får vi dock anledning att återkomma till då intressentperspektivet diskuteras.

Mistry et al. (2014) menar att det är av största vikt att ekonomiska beslutsfattare integrerar hållbarhet i sin verksamhet eftersom detta inte anses kunna exkluderas från övriga ekonomiska frågor, samt att det anses nödvändigt för att vinna legitimitet från samhället. Integrationsfrågan kommer upp under intervjuerna. Framförallt två av respondenterna trycker på att de försöker arbeta med att integrera hållbarhet i helheten i sina respektive företag, och det är fler som antyder att en integration av frågorna sker i företagets verksamhet. Flertalet respondenter är dock mycket noggranna med att uttryckligen framhålla att de inte är experter på hållbarhetsområdet. Detta är en aspekt att ta fasta på då det empiriska materialet analyseras utifrån den modell vi i denna studie använder kring motstridiga logiker (figur 1). Respondenterna anses sedan tidigare generellt definierade med marknadslogiken. Då vi analyserar dem gentemot modellen (figur 1) ställs marknadslogiken mot *hållbarhetslogiken*; en logik där ekonomiska, ekologiska och sociala hänsynstaganden förenas. Schneider (2015) menar att det är en förutsättning för företag att anamma denna logik för att skapa hållbara affärsmodeller. När vi utifrån det empiriska materialet analyserar hur respondenterna ställer sig till hållbarhetslogiken framkommer både en generell bild, men även vissa skillnader. Den generella bilden är att respondenterna är, mer eller mindre, familjära med hållbarhetslogiken. Detta går att skönja utifrån att de har kunskap om området och är väl insatta i det egna företagets hållbarhetsarbete, tydligt är dock att det för respondenterna inte primärt är

hållbarhetslogiken som är i fokus i deras dagliga arbete utan marknadslogiken, och möjligtvis andra logiker, är dominerande för yrkesrollen. Här ser vi dock vissa skillnader respondenterna emellan; de två som anger sig arbeta aktivt med att försöka integrera hållbarhetsarbetet i sin yrkesroll är också de som anger sig ha hållbarhetstanken i bakhuvudet i olika situationer. Dessa båda ger även intryck av att relatera till hållbarhetslogiken på ett mer känslomässigt plan, även om denna tendens även kan ses hos vissa av de övriga respondenterna, något som kanske kan kopplas till respondenterna som privatpersoner och inte nödvändigtvis till deras yrkesroll. Samtliga anger att man arbetar med hållbarhetsfrågan för att nå legitimitet, då man talar i termer av hygien och överlevnadsfaktor. Samtliga respondenter ser inte hållbarhet som en del av sin expertis och därmed kan de inte anses vara identifierade med den i sin yrkesroll som CFO. Den generella bilden är alltså att respondenterna är identifierade med marknadslogiken och familjära med hållbarhetslogiken; att de antar rollen som förespråkare för hållbarhetslogiken men ytterst behåller sin tro på marknadslogiken, något vi tycker oss ha sett i samtliga fall.

Det som skiljer sig från denna generella bild kommer fram då man, som Pache och Santos (2013) framhåller ska göras, väljer att betrakta kategoriseringen novis-familjär-identifierad som en flytande skala. Vi finner här att en respondent tydligt kommer från att vara novis då han tidigare säger sig ha haft noll kunskap på hållbarhetsområdet och på ett mycket tydligt vis identifierar sig med marknadslogiken. Han har på sistone antagit en betydande roll i företagets hållbarhetsarbete och därmed en roll som hållbarhetens förespråkare, vilket är intressant med tanke på hans utgångspunkt. Det som kan antas vara en anledning till att han nu är familjär med hållbarhetslogiken är troligtvis det faktum att han ser att hållbarhetslogiken i vissa delar kan vara förenlig med marknadslogiken och tjäna till att skapa värde för företaget ur ett marknadsperspektiv. Han separerar dock tydligt de båda logikerna från varandra, framförallt i förhållande till sin roll, något som även fyra av de övriga respondenterna gör. De återstående två respondenterna drar snarare mer mot att bli identifierade med hållbarhetslogiken, då de talar mycket i termer av integration av hållbarhet; i hela företaget och i ekonomin. Framförallt en av respondenterna befinner sig tydligt på den övre änden av skalan. Hon uppvisar tydliga tendenser till att vilja kombinera marknadslogik och hållbarhetslogik och verkar i sin roll vara delaktig i arbetet att kombinera de två logikerna. För att exemplifiera det menar hon, och hennes företag, att hållbarhet skall vara lika självklart som allt annat man gör i verksamheten.

Respondenterna placerar sig alltså på en skala där de uppvisar större eller mindre, eller ingen tendens alls, att i sin CFO-roll kombinera hållbarhetslogiken med marknadslogiken. Det som härigenom framgår av det empiriska materialet är att det tycks föreligga en konflikt mellan den dominerande marknadslogiken och den mindre dominerande hållbarhetslogiken, då flertalet respondenter verkar föredra att hålla dem separerade från varandra. Hur stor denna konflikt är verkar dock vara olika från respondent till respondent och det blir här naturligt att addera intressentperspektivet på analysen av det empiriska materialet. Vi kan här försöka se om något i den kontext som respektive företags intressenter utgör som skulle kunna förklara individuella skillnader i hur hållbarhetsarbetet tar sig uttryck i CFOs roll.

5.4 CFO och Intressenter

Företagets ägare lyfts i litteraturen fram som en mycket betydelsefull intressentgrupp (t.ex. CEF & WEC 2015) och LeBlanc (2012) menar att denna grupp pushar företagets intressen åt hållbarhetshållet. Denna studie består av företag med vitt skilda ägarförhållanden, alltifrån kund- och familjeägda till noterade, publika bolag.

Vi tycker oss se en tendens till samband mellan ägarförhållandet och CFOs engagemang i hållbarhetsområdet, även om denna studie är för liten i sin omfattning för att kunna säkerställa ett sådant samband. Respondenterna lyfter själva vikten av hur styrelse, ledning och VD ställer sig till hållbarhetsfrågan, och att det är avgörande för hur man arbetar med frågorna i sin roll. Detta bekräftas av Dimitrov och Davey (2011) som menar att det kan bli lättare för CFO att sätta hållbarhetsfrågan högt på sin agenda om ledningen uppvisar ett engagemang och en positiv hållning till frågorna. Även CFOs personliga engagemang berörs i detta sammanhang och en parallell vissa av respondenterna drar, är att det är deras personliga intresse i hållbarhetsfrågor som gjort att de sökt sig till just det företag de arbetar på. Frostensson (2010) menar att hållbarhetsfrågorna alltmer kan kopplas till rykte och legitimitet vilket i denna studie, torde innebära att företag som får rykte om sig att vara hållbarhetsfokuserade, kan dra till sig CFOs som är engagerade på hållbarhetsområdet och därmed gärna integrerar dessa frågor i sitt arbete. Stöd för detta finns även i LeBlancs (2012) tankar att det, på företag där ägarna pushar fram hållbarhetsintressen, blir omöjligt för CFO att bortse från det ökade sambandet mellan hållbarhet och det finansiella. Tolkas detta genom modellen för motstridiga logiker (figur 1) skulle det innebära att rollen går mer mot en kombination av marknadslogiken och hållbarhetslogiken. En tanke kring detta skulle alltså kunna vara att det kan finnas en koppling mellan att de CFOs som uppvisar tendenser att arbeta aktivt med att kombinera logikerna, arbetar på företag där ägarna pushar hållbarhetsfrågorna. Ett sådant samband tycker vi dock har varit svårt att säkerställa även om det skulle kunna föreligga.

Tre av respondenterna talar om vikten av att jobba med miljöcertifieringar, grön finansiering och gröna hyreskontrakt. Detta tas upp av LeBlanc (2012) då han menar att hållbarhetsfrågan torde öka i betydelse för CFO allt eftersom bland annat banker och andra investerare mer och mer tar företagens engagemang i hållbarhetsfrågor i beaktande innan de investerar. Detta är en bild som empiriskt bekräftas då det sägs att investerare numer är beredda att betala mer för miljöcertifierade fastigheter än för några år sedan. Miljöcertifieringar, grön finansiering och gröna hyreskontrakt verkar således vara något som efterfrågas av intressenterna som i sin tur själva arbetar med dessa "gröna" frågor. Detta anses av vissa respondenter påverka hela ledet från leverantör till kund och därmed även CFO och dennes roll i hållbarhetsarbetet. Utifrån intressentteorin kan man se att det här skapas ett gemensamt intresse för att arbeta med hållbarhetsfrågorna ur ett finansiellt perspektiv genom hela ledet, vilket har inverkan på CFOs roll. Ett ytterligare sätt att skapa gemensamma intressen kring hållbarhetsfrågorna för företagets intressenter, som lyfts från respondenthåll, är att bygga upp bra värderingar i företag baserade på hållbarhetsperspektivet, något som påverkar CFOs roll genom den delaktighet CFO har i strategiarbetet. Knyter man an detta till modellen för motstridiga institutionella logiker (figur 1) kan tänkas att dessa tydligare kopplingar mellan hållbarhetslogiken och CFOs roll, som sker via intressenter, på sikt kan tänkas stärka hållbarhetslogiken för CFOs.

5.4.1 Utbildning och Information - att bli familjär med hållbarhetslogiken

Hörisch et al. (2014) menar att utbildning är en särskilt viktig punkt att beakta för företagsledare. Vikten av att de tillgodogör sig nödvändiga kunskaper och praktiska färdigheter inom hållbarhetsområdet framhålls. Då samtliga respondenter i denna studie sitter i företagets ledningsgrupper borde detta kunna appliceras direkt på dem. Litteraturstudien visade även den att CFOs utbildningsnivå i hållbarhetsfrågorna anses viktig eftersom de anses ha en unik ställning mitt i företaget, nära både till ledning och den operativa verksamheten (se t.ex. CIMA 2011). Studiens empiriska material visar att CFOs i regel inhämtar information i hållbarhetsfrågorna från de som har ansvaret för frågorna i respektive företag.

Modellen för motstridiga logiker (figur 1) kan här visa att ju mer kunskap CFO:n får i hållbarhetslogiken, desto troligare är det att denne blir familjär med logiken och därmed kan agera förespråkare för den snarare än att se den som ett hot mot marknadslogiken. Den av respondenterna som ovan nämndes som den som rört sig från novis till att vara familjär med hållbarhetslogiken, tycks ha gjort detta som en följd av mycket information och utbildning på området. Dock skall sägas att svaren i intervjustudien upplevdes som relativt svävande när det gällde information och utbildning. Vad detta beror på kan bara spekuleras i. Flertalet av respondenterna uppgav att de inte var några experter och det nämndes att hållbarhet sällan är en CFOs kärnkompetens. Kanske är det så utbildningsnivån inte behöver vara speciellt hög eftersom CFOs huvudsakliga område, och därmed identifierade logik, är någon annanstans?

5.4.2 Regleringar - få upp frågan på CFOs agenda

Vi har både utifrån litteraturen (se t.ex. LeBlanc 2012) och från studiens empiri kunnat utläsa att en viktig del av en CFOs roll är att ha koll på, och hålla sig uppdaterad på, regleringar, lagkrav och certifieringar. I det teoretiska ramverket (Hörisch et al. 2014) lyfts ISO-certifieringarna fram som ett gott exempel i sammanhanget då de anses vara möjliggörande för innovationer och samarbeten mellan intressenter inom hållbarhetsområdet. I empirin nämns certifieringarna i termer av trend, hygienfaktor och som något som fått fart på hållbarhetsarbetet. Empirin visar att CFOs i sin roll kan känna ett visst tryck, via exempelvis ISO-certifieringar, att inkludera hållbarhetsfrågor ur ett intressentperspektiv. Vi tycker oss här kunna skönja att certifieringarna bidrar till att skapa en samsyn mellan samhälle och företag i hållbarhetsfrågorna, vilket då även påverkar CFO i sin roll som strategisk ledarfigur på företaget. Empirin synliggör även på sina håll det som Hörisch et al. (2014) menar kan vara ett problem med regleringar, nämligen att de *inte* bidrar till att intressenter samarbetar och skapar samsyn på hållbarhetsområdet. Detta tar sig uttryck i att regleringarna kan ses som kontraproduktiva då de inte är förenliga med det som intressenterna efterfrågar. Speciellt utifrån CFOs roll skulle detta kunna bli ett problem, då den ekonomiska hållbarheten ständigt framhålls som viktigast av respondenterna själva då de får beskriva vilket ansvar de har i sin yrkesroll. Här tycker vi oss återigen kunna ana en konflikt mellan marknadslogiken och hållbarhetslogiken, som här tar sig tydligt uttryck i att marknadslogiken får styra vilka beslut som fattas på området. I ljuset av detta verkar resonemanget om att det bör finnas någon slags balans i hur mycket resurser företaget lägger på att uppfylla regulatoriska krav, rimligt. En respondent menar här att regleringar måste ge något vidare till företaget, vilket Hörisch et al. (2014) kan sägas instämma i, då de säger att regleringar och standarder behöver möjliggöra ett utbyte intressenterna emellan.

Generellt kan man av studien utläsa att det nya kravet på hållbarhetsredovisning har fört upp hållbarhetsfrågan än tydligare på CFOs agenda och att detta även tycks påverka de företag som inte omfattas av kravet ännu, såsom 8848 Altitude. Här uppstår en effekt att ekonomichefen påverkas att ta tag i hållbarhetsfrågan genom att hålla sig uppdaterad på kommande lagstiftning, vilket kan ses som en del av risk management menar Kuehn (se CEF & WEC 2015). Även Dimitrov och Daveys (2011) slutsats att många företag som inte omfattas av en tvingande reglering ändå skulle producera en hållbarhetsrapport om det framstod som en fördel att göra det, blir applicerbar på detta agerande.

5.4.3 Värdeskapande - sökandet efter en win-win-situation

Hörisch et al. (2014) menar att det är av största vikt att skapa nya och upptäcka existerande sätt att skapa hållbarhetsbaserat värde för olika intressenter, i syfte att förankra hållbarhet som en grundläggande värdering. Värdeskapandet sägs kunna utgöras av såväl monetära medel som av livskvalitetstshöjande åtgärder hos olika intressenter.

En aspekt som av respondenterna lyfts som värdeskapande är det goda varumärkesrykte som hållbarhetsarbetet kan ge samt att det kan spara både tid, pengar och kraft. Detta går väl i linje med vad Dimitrov och Davey (2011) kom fram till i sin undersökning av Nya Zeeländska CFOs attityder till hållbarhetsarbete; att dessa CFOs såg att fördelarna med hållbarhetsarbete var just det goda rykte och den goda verksamhetsstyrning det gav.

Det är utifrån empirin även tydligt att respondenterna generellt strävar efter att skapa en win-win-situation med hållbarhetsarbetet. Detta kan göras både internt och externt men det eftersträvas av många att de investeringar man gör på hållbarhetsområdet skall kunna "räknas hem" i form av minskade kostnader eller ökade intäkter. Utifrån Hahn et al. (2010) tanke kring denna ständigt eftersträvarde win-win-situation då företag arbetar med hållbarhet, så kan man konstatera att viktiga intressentperspektiv här kan tappas bort på vägen. De hållbarhetsperspektiv som inte leder till någon direkt ekonomisk vinning för företaget kan riskera att ignoreras då vi utifrån empirin kunnat uttyda att mycket av fokuset när man diskuterar värdeskapande utifrån ett hållbarhetsperspektiv ligger på just monetära vinster. Detta antagande att det här finns en risk att missa vissa intressentperspektiv, stärks av tankar i litteraturen kring att det är CFOs som kan se affärspotentialen i arbetet med CSR och att det även är CFO som bestämmer vilka hållbara satsningar företaget skall investera i (Nidumolu et al. 2009). Kuehn (2009) menar att det är viktigt att bidra till ett hållbart samhälle men att man samtidigt enbart bör investera i projekt som ger god avkastning. Respondenterna i denna studie är inne på samma linje då bland annat svårigheterna med att mäta avkastningen på hållbarhetsprojekt, diskuteras. Litteraturen och empirin verkar i detta fall alltså vara väl överens på området vilket är naturligt utifrån att CFOs primärt identifierar sig med marknadslogiken. Det finns dock, utifrån Hahn et al. (2010) resonemang ovan samt även utifrån Porter och Kramers (2011) tankar kring shared value, anledning att betrakta denna typ av värdeskapande med något kritiska ögon. Utifrån ett intressent- och samhällsperspektiv kan man vid ständig jakt på win-win utelämna det värdeskapande som Hörisch et al. (2014) kallar för att höja livskvaliteten för olika intressenter, något som ur ett hållbarhetsperspektiv kan ses som ytterst viktigt. Här synliggörs även tydligt den konflikt mellan hållbarhetslogiken och marknadslogiken som denna studie anar i anslutning till CFOs roll.

5.5 Långsiktighet och Mätbarhet - *managementlogiken*

I litteraturstudien hittades mycket lite information kring hur CFO arbetar med mätbarhet och styrning på hållbarhetsområdet. I detta fall har vi utöver marknadslogiken och hållbarhetslogiken tyckt oss kunna identifiera ännu en logik som vi valt att kalla *managementlogiken*. Denna logik har vi definierat som en ekonomistyrningslogik som kan illustreras av citatet "saker och ting måste mätas för att synas". Det empiriska materialet visar att just mätbarheten är något som CFOs framhåller som en mycket viktig del av sitt arbete vilket stärker vår bild av att de kan anses vara identifierade med *managementlogiken*, såväl som med marknadslogiken. Denna logik kan tänkas komplettera marknadslogiken på så sätt att mätbarheten och styrningen är viktig och nödvändig för att kunna maximera företagets vinster. Då empirin har visat att just mätbarheten av hållbarhet anses svår kan en konflikt skönjas mellan *managementlogiken* och *hållbarhetslogiken*. Tidigare har konstaterats att hållbarhet blir allt viktigare i företag idag, vilket bekräftas av det empiriska materialet vilket i sin tur borde betyda att *hållbarhetslogiken* växer sig allt starkare. Vi tycker oss dock se utifrån empirin att *hållbarhetslogiken* har svårt att ta plats för att den i viss mån hindras av den dominerande *managementlogiken*.

Ett antagande, som vi finner visst stöd för i empirin, är att det nya kravet på hållbarhetsredovisning kan innebära en möjlighet för de båda logikerna att kombineras med

varandra, då mätbarhet inom området potentiellt lyfter upp frågan på CFOs bord och möjligheten att hitta relevanta mätmetoder får större fokus och därmed ökar.

Frågan vi här kan ställa oss är om mätbarhet inom hållbarhetsområdet hör hemma på just CFOs bord? Med stöd i Pache och Santos (2013) modell kan konstateras att CFO i sådana fall skulle behöva höja sin kunskapsnivå inom hållbarhetslogiken till att bli identifierad med densamma, då detta krävs för att lyckas hybridisera hållbarhetslogiken med managementlogiken och skapa ekonomiska mätetal på området. I och med detta skulle även en kombination mellan hållbarhetslogiken och marknadslogiken bli naturlig. Utifrån denna studie är en fundering om en sådan kompetenshöjning kan betyda att CFO tappar det viktiga strategiska perspektiv man i dagsläget har på hållbarhetsfrågan, då man idag har en viss distans till hållbarhetslogiken. Å andra sidan skulle man kunna argumentera för att en CFO som är identifierad med bägge logikerna skulle kunna ändra den nuvarande institutionella ordningen för att skapa nya kombinationer av institutionella logiker (se figur 1). Detta går att finna stöd för i litteraturen hos Mistry et al (2014) som menar att hållbarhetsfrågor inte kan exkluderas från frågor om ekonomi och lönsamhet. Utifrån detta kan man därmed argumentera för att hållbarhetslogiken och managementlogiken skulle kunna bli så pass integrerade med varandra att de inte längre sågs som motstridiga utan som *en* hybridiserad logik. Denna hybridiserade logik torde då bättre kombineras med marknadslogiken än vad som är fallet idag och därigenom få hållbarhetslogiken integrerad i vinstmaximeringstanken. I ljuset av detta resonemang är det intressant att Dimitrov och Daveys (2011) undersökning visade att CFOs inte hade någon större tro på att integrationen av hållbarhet skulle kunna bidra till ett bättre finansiellt resultat vilket kan tolkas som att integrationen ännu inte kommit så långt. Baserat på det empiriska materialet tycker vi oss dock se en annan inställning; det finns en tilltro till möjligheten att integrera hållbarhet och på så vis skapa fördelar. Detta är en fråga som finns på, åtminstone vissa, CFOs agendor. Dimitrov och Daveys (2011) studie genomfördes för sex år sedan vilket kan vara en förklaring till de av oss upplevda attitydförändringarna. Det kan också bero på nationella skillnader mellan Sverige och Nya Zeeland. Utifrån denna studie kan även tänkas att detta kan bero på förändrade attityder hos CFOs angående hållbarhetsfrågan.

Kapitel 6 Slutsatser

Studiens sista kapitel presenterar de slutsatser som kommit fram i diskussion och analys. Här besvaras även studiens frågeställning. Vidare reflekteras över den valda metoden och vilka bidrag studien har gett. Slutligen ges förslag till vidare forskning.

6.1 Studiens Slutsats

Denna studies syfte är att komplettera tidigare forskning på området och att, utifrån CFOs eget perspektiv, beskriva vilken roll CFO spelar i hållbarhetsfrågor i svenska företag idag.

Studien har empiriskt visat att CFOs roll i svenska företag generellt sett är en roll som går mot att vara allt mer strategisk. Detta bekräftar den bild som getts på en mängd ställen i litteraturen. Att hållbarhet idag ses som en strategisk fråga på de flesta företag råder det inget tvivel om i litteraturen, även detta bekräftas av denna studies resultat. Då vi betraktar studiens frågeställning, *vilken roll CFO har i svenska företags hållbarhetsarbete*, kan utifrån studien konstateras att svaret på denna fråga är beroende av vilken kontext CFO verkar i. Det har dock varit svårt att se några generella mönster kring hur kontexten påverkar.

En generell bild av studiens resultat kan dock skapas med stöd i intressentteorin samt institutionella logiker. Utifrån intressentteori och sustainability management ges en bild av att vilka företags respektive intressenter är har effekt på CFOs roll i hållbarhetsarbetet. Ägarstrukturerna ger intryck av att ha en inverkan på vilken roll CFO spelar i hållbarhetsarbetet och ägarna anses i flera fall som den primäre intressenten. Något som även verkar ha stor inverkan på rollen är styrelse, ledning och VDs inställning till frågorna, samt exempelvis vilka kunder respektive företag har, och vilka krav dessa ställer på hållbarhetsområdet. Utifrån denna studie är det svårt att generellt säga något om hur dessa intressentgrupper påverkar CFOs roll, men det framstår som tydligt *att de påverkar*.

En ytterligare slutsats utifrån intressentperspektivet är att regleringar ofta är en bidragande faktor till att hållbarhetsfrågan hamnar på CFOs bord, en tanke som är i linje med vad litteraturen säger. Något som framkommit i studien, och kan problematiseras utifrån intressentperspektivet, är den win-win-situation som respondenterna gärna vill uppnå med sitt engagemang i hållbarhetsarbetet. Här kan en konflikt uppstå mellan det som kan kallas marknadslogiken och hållbarhetslogiken; en konflikt som vi i denna studie även kunnat skönja i CFOs roll. CFOs i denna studie upplever mätbarheten på hållbarhetsområdet som ett problem då det upplevs som svårt att se vilken avkastning olika investeringar kan generera, vilket kan kopplas till en ytterligare logik som vi tyckt oss kunna identifiera i denna studie; managementlogiken. Respondenterna i denna studie anser alla att de spelar en viktig roll i hållbarhetsarbetet men absolut primärt för rollen är de ekonomiska aspekterna, det vill säga de identifierar sig ytterst med marknadslogiken och managementlogiken och dessa båda logiker kan anses gå hand i hand. Vad gäller hållbarhetslogiken har konstaterats att respondenterna är familjära med logiken men till olika grad. Utifrån denna studie kan därmed rollen delas i två läger; de som vill kombinera de två logikerna, och därmed integrera hållbarhetsperspektivet i sitt arbete, och de som vill separera de två logikerna. Vilket läger man befinner sig i beror i denna studie av vilken kontext CFO befinner sig i och vilken individ CFO är. Bilden kan sägas vara splittrad men oavsett vilket läger respektive CFO befinner sig i, kan generellt sägas att de spelar rollen av förespråkare för hållbarheten, vilket tar sig uttryck på olika sätt.

Vi kan sluta oss till att CFO är en allt mer strategisk yrkesroll och att CFOs därmed spelar en allt viktigare roll i företags hållbarhetsarbete. Utifrån denna studie kan denna roll knappast sägas vara en huvudroll i hållbarhetsarbetet utan snarast en viktig biroll. Studiens generella slutsats är att det idag tycks föreligga en konflikt mellan CFOs primära roll, som styrs av marknadslogik och managementlogik, och de hållbarhetsinslag som rollen har, vilka styrs av hållbarhetslogik. Hur stark denna konflikt generellt är idag är svårt att säga men det kan anas att det beror av den kontext som olika företags intressenter utgör. Om CFO är en förkämpe för hållbarhetsarbetet eller generellt har en svagare roll inom området får därmed eventuella efterföljande studier på området utvisa.

6.2 Metodreflektion

Under studiens gång har vi reflekterat över vad som kunnat göras på ett annorlunda sätt. Det resultat denna studie kommit fram till har konstaterats vara väldigt kontextberoende. Detta gör att ett mer generaliserbart resultat hade kunnat uppnås genom att begränsa sig till exempelvis CFOs inom en viss bransch eller visst organisatoriskt fält. Går man så brett som gjorts i denna studie, kan tänkas att ett bredare underlag kan behövas för att dra några mer generella slutsatser. Bryman och Bell (2013) poängterar dock att det är omöjligt att uppskatta hur många deltagare som behövs i en kvalitativ studie för att uppnå en teoretisk mättnad.

Under processen tyckte vi oss även se att det fanns samband mellan vissa faktorer, till exempel ägarförhållanden, och vilken roll CFOs har i hållbarhetsarbetet. Detta fick oss att reflektera över den möjlighet en kvantitativ studie hade gett att undersöka möjliga samband mellan olika variabler. Genom exempelvis enkäter hade en större mängd primärdata kunnat samlas in, vilket hade kunnat stärka studiens tillförlitlighet. Dock tycker vi fortfarande att en kvalitativ intervjustudie är det som passar studiens frågeställning bäst då studien är gjord utifrån CFOs eget perspektiv. Detta finner vi stöd hos Bryman och Bell (2013)

Det hade eventuellt kunnat vara en fördel att anonymisera studien. Ett flertal respondenter har i efterhand velat ändra citat och formuleringar, vilket kan ha ändrat bilden något. Det övervägdes att anonymisera resultatet under arbetets gång, vilket dock valdes bort för att kunna beskriva varje respondents kontext då den ansågs mycket viktig för studiens resultat.

6.3 Studiens Bidrag

Brännström och Jangviks (2015) undersökning visade att svenska CFOs ansåg sig som strategiska men inte nödvändigtvis särskilt engagerade i hållbarhetsfrågor varpå författarna föreslog vidare forskning i ämnet. Även denna studie har kommit fram till att CFOs ser sig som strategiska, men att de dessutom uppvisar ett engagemang inom hållbarhetsområdet och ser hållbarhet som en strategiskt viktig fråga. Studien har därmed bidragit till att ge en något klarare bild över CFOs roll i hållbarhetsfrågor. Vidare kan studien anses ha kompletterat Dimitrov och Daveys (2011) forskning då studiens CFOs uppvisar en tro på att arbete med hållbarhetsfrågorna kan bidra till att förbättra det finansiella resultatet, något som står i direkt kontrast mot vad Dimitrov och Davey (2011) kom fram till. Denna studie är därmed något som framtida vetenskapliga undersökningar har möjlighet att ta avstamp i för att ytterligare kunna utöka kunskapen inom området.

6.4 Förslag till Vidare Forskning

Denna studie har fokuserat på CFOs roll i företagens hållbarhetsarbete utan att göra någon ytterligare avgränsning i val av bransch. Då det i undersökningen kommit fram att skillnader eventuellt föreligger mellan branscher hade det varit intressant att göra en liknande

undersökning i en specifik bransch. Då denna studie har sin utgångspunkt i CFOs eget perspektiv på sin roll, hade det som en ytterligare aspekt varit intressant att undersöka CFOs inblandning i hållbarhetsfrågorna från ett yttre perspektiv såsom företags anställda eller VD.

Som ett komplement till denna studie hade det även varit intressant att utföra en enkätstudie på området, i stil med den Dimitrov och Davey (2011) utförde på Nya Zeeländska förhållanden, för att bredare kartlägga hur rollen och CFOs attityder gentemot hållbarhet faktiskt har förändrats. Det hade då också varit möjligt att undersöka eventuella samband mellan CFOs roll i hållbarhetsarbetet och till exempel olika ägarförhållanden.

Under studiens gång har indikationer kommit fram på att attityder och värderingar angående hållbarhet ändrats med tiden och därmed även CFOs roll i arbetet. Därför hade det kunnat vara av intresse att göra en liknande studie som denna, om förslagsvis 5-8 år för att se om resultatet markant ändrat sig och hur CFOs då arbetar med hållbarhetsfrågor.

Referensförteckning

8848 Altitude (u.å.) *Information/Historien*

<https://www.8848altitude.com/sv/info/information/historien/> [2017-05-17]

Accenture (2013) *The Sustainable Organization: The Chief Financial Officer's Perspective.*

<https://enablon.com/reports/the-sustainable-organization-the-chief-financial-officers-perspective> [2017-04-22]

Agrawal, A., Goldie, J. & Huyett, B. (2013) *Today's CFO: Which profile best suits your company?* McKinsey & Company. <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/todays-cfo-which-profile-best-suits-your-company> [2017-04-19]

Ahrens, T. & Chapman, C. S. (2006). *Doing qualitative field research in management accounting: Positioning data to contribute to theory.* *Accounting, Organizations and Society.* (31). ss. 819-841. doi:10.1016/j.aos.2006.03.007

Arbnor, I. & Bjerke, B. (2009). *Methodology for Creating Business Knowledge.* 3rd ed. Thousand Oaks, California : SAGE Publications Inc.

Arcam (u.å.) Om Arcam. <http://www.arcamgroup.com/om-arcam/affarside-vision-mal-strategier/?lang=sv> [2017-05-17]

Arjaliès, D-L & Mundy, J. (2013). The use of management control systems to manage CSR strategy: A levers of control perspective. *Management Accounting Research.* Vol. 24, Issue 4, ss. 284-300, doi:10.1016/j.mar.2013.06.003

BBC (2017). Trump: Executive order signed on business regulations

<http://www.bbc.com/news/business-38800090> [2017-04-25]

Berk, J. & DeMarzo, P. (2014). *Corporate Finance.* 3e uppl. Global edition. Boston: Pearson Education.

Bliss, R.T. (2015). Shareholder Value and CSR: Friends or Foes? *CFO.com.* 9 februari.

<http://ww2.cfo.com/risk-management/2015/02/shareholder-value-csr-friends-foes/> [2017-04-22]

Bruzaeus, S. (2013). De 5 största trenderna i årsredovisning 2013. *CFOWorld,* 5 mars.

<http://cfoworld.idg.se/2.13965/1.495284/de-5-storsta-trenderna-inom-arsredovisning-2013> [2017-04-15]

Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder.* 2., [rev.] uppl. Stockholm: Liber

Brännström, L. & Jangvik, E. (2015). *Den svenska CFO:n: En kvantitativ studie om CFO-rollen i Svenska bolag.* Kandidatuppsats, Företagsekonomiska institutionen. Göteborg:

Handelshögskolan i Göteborg. <http://hdl.handle.net/2077/40176> [2017-04-15]

- Burns, J. & Baldvinsdottir, G. (2007). The changing role of management accountants. I Hopper, T., Northcott, D. & Scapens, R.W. (red.) *Issues in Management Accounting*, 3. ed. London: Prentice Hall, ss. 117-133
- Carroll, A. B & Näsi, J. (1997). Understanding Stakeholder Thinking: Themes from a Finnish Conference. *Business Ethics*. (Januari) Vol 6. Issue 1 January, ss. 46-51. doi:10.1111/1467-8608.00047
- Chartered Institute of Management Accountants (CIMA)(2011) *Sustainability performance management: How CFOs can unlock value*
http://www.cimaglobal.com/Documents/Thought_leadership_docs/Sustainability%20and%20Climate%20Change/sustainability_report_v7_web.pdf [2017-05-03]
- Clouse, C.J. (2017) Business and investors renew plea to Trump: don't ignore climate change. *The Guardian*, 10 januari. <https://www.theguardian.com/sustainable-business/2017/jan/10/donald-trump-climate-change-letter-businesses-investors> [2017-04-05]
- Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2011). Building theory about theory building: What constitutes a theoretical contribution?. *Academy of Management Review*, Jan, 36, Issue 1, ss. 12-32. doi:10.5465/AMR.2011.55662499
- Corporate Ecoforum & World Environment Center (CEF & WEC)(2015). *Sustainability and the CFO: Challenges, Opportunities and Next Practices*
http://www.corporateecoforum.com/wp-content/uploads/2015/04/CFO_and_Sustainability_Apr-2015.pdf [2017-05-05]
- Corson, M. & Miyagawa, T. (2012). Global CFO from Scorekeepers to Strategists. *Financial Executive*. November, Vol 28, Issue 9, ss. 21-23.
- Deloitte (2014). *CFOs and Sustainability: Shaping their roles in an evolving environment*
https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Risk/dttl-risk-Deloitte-CFOs_and_Sustainability-2014.pdf [2017-04-15]
- Dimitrov, D. K & Davey, H. (2011). Sustainable development: what it means to CFOs of New Zealand. *Asian Review of Accounting*. Vol 19. Issue 1, ss. 86-108. doi:10.1108/132173411111130579
- Elkington, J. (1999). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Gabriola Island, Canada: New Society.
- EY (2010). *The DNA of the CFO - A study of what makes a chief financial officer*.
<http://www.ey.com/gl/en/issues/managing-finance/the-dna-of-the-cfo--an-ernst---young-study-of-what-makes-a-chief-financial-officer> [2017-04-21]
- EY (2013). *Six growing trends in corporate sustainability*.
[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Six_growing_trends_in_corporate_sustainability_2013/\\$FILE/Six_growing_trends_in_corporate_sustainability_2013.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Six_growing_trends_in_corporate_sustainability_2013/$FILE/Six_growing_trends_in_corporate_sustainability_2013.pdf) [2017-05-03]
- Fabich, M., Firmkorn, L., Hommel, U. & Schellenberg, E. (2012). *The Strategic CFO : New responsibilities and increasing job complexity*. I Hommel, U., Fabich, F., Schellenberg, E. & Firmkorn, L. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg

- Fredelius, A. (2010). Favorit i repris: CFO och ekonomichef går skilda vägar. *CFOWorld*, 9 juni. <http://cfoworld.idg.se/2.13965/1.326349/favorit-i-repris-cfo-och-ekonomichef-gar-skilda-vagar> [2017-04-13]
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & de Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Friedman, H. (2014). The strategic CFO? Implications of the CFO's role and responsibilities. *AAA 2015 Management Accounting Section (MAS) Meeting*. Los Angeles. UCLA. 18 augusti 2014. doi:10.2139/ssrn.2160046
- Frostensson, M. (2013). Företaget och hållbarheten. I Nilson, F. & Olve, N.G. (red.) *Controllerhandboken*. Stockholm: Liber AB, ss. 590-604
- Frynas, J. G. & Yamahaki, C. (2016). Corporate social responsibility: review and roadmap of theoretical perspectives. *Business Ethics: A European Review*, July, Vol.25, Issue 3, ss. 258-285. doi: 10.1111/beer.12115
- Gioia, D. (1999). Response: Practicability, Paradigms, and Problems in Stakeholder Theorizing. *The Academy of Management Review*, Apr 1, Vol.24, Issue 2, ss.228-232. doi: 10.5465/AMR.1999.1893931
- Gond, J.-P., Grubnic, S., Herzig, C. & Moon, J. (2012). Configuring management control systems: theorizing the integration of strategy and sustainability. *Management Accounting Research*. Vol. 23, ss. 205–223. doi:10.1016/j.mar.2012.06.003
- The Guardian (2017). Businesses and investors renew plea to Trump: don't ignore climate change. <https://www.theguardian.com/sustainable-business/2017/jan/10/donald-trump-climate-change-letter-businesses-investors> [2017-04-05]
- Hahn, T., Figge, F., Pinske, J., & Preuss, L. (2010). Trade-offs in corporate sustainability: You can't have your cake and eat it. *Business Strategy and the Environment*, Vol. 19, Issue 4, ss. 217–229. doi: 10.1002/bse.674
- Hedin, A. (1996). *En liten lathund om kvalitativ metod med tonvikt på intervju*. <https://studentportalen.uu.se/uusp-filearea-tool/download.action?nodeId=459535&toolAttachmentID=108197> Studentportalen, [2017-05-04]
- Howell, R.A. (2006). The CFO: From Controller to global Strategic Partner. *Financial Executive*. (April), ss. 20-25
- Hörisch, J., Freeman, E.R. & Schaltegger, S. (2014). Applying Stakeholder Theory in Sustainability Management. *Organization & Environment*, Vol.27(4), ss.328-346. doi:10.1177/1086026614535786
- ISO (u.å.). Iso standards. <https://www.iso.org/standards.html> [2017-05-14]
- Jensen, M. C. (2002). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Business Ethics Quarterly*, April, Vol. 12, Issue 2, ss. 235-256.

- Key, S. (1999). Toward a new theory of the firm: a critique of stakeholder "theory". *Management Decision*, Vol.37, Issue 4, ss.317-328. doi:10.1108/00251749910269366
- Kihn, L-A., Ihantola, E-M. (2015). Approaches to validation and evaluation in qualitative studies of management accounting, *Qualitative Research in Accounting & Management*, Vol. 12. Issue 3, ss. 230-255. doi:10.1108/QRAM-03-2013-0012
- Kuehn, K. (2008). Seven Habits of Strategic CFOs. *Strategic Finance*. (September), ss. 27-
- Kuehn, K. (2010). Five ways to convince your CFO that sustainability pays <https://www.greenbiz.com/blog/2010/04/13/five-ways-convince-your-cfo-sustainability-pays> [2017-05-03]
- Kuehn, K. & McIntire, L. (2014). Sustainability a CFO can love. *Harvard Business Review*. (April), ss. 66-74
- KPMG (2011). *A new role for new times: Opportunities and Obstacles for the Expanding Financial Function*. Boston: CFO Publishing LLC
<http://www.cfo.com/research/index.cfm/displayresearch/14567068>
- LeBlanc, B. (2012). On the CFO's to-do list. *Financial Executive*. (March), ss. 55-57
- Liebreich, M. (2016). Trump's influence on the future of clean energy is less clear than you think. *The Guardian*, 12 november. <https://www.theguardian.com/sustainable-business/2016/nov/12/donald-trump-climate-change-energy-environment> [2017-04-05]
- Lodin, D. (2010). Finanschef eller CFO - det är dags att välja väg. *CFOWorld*, 23 mars. <http://cfoworld.idg.se/2.13965/1.304829/finanschef-eller-cfo---det-ar-dags-att-valja-vag> [2017-04-13]
- Lok, J. (2010). Institutional logics as identity projects. *Academy of Management Journal*, Dec, Vol. 53, Issue 6, ss. 1305-1335. doi:10.5465/AMJ.2010.57317866
- Lozano, R. & Huisingh, D. (2011). Inter-linking issues and dimensions in sustainability reporting. *Journal of Cleaner Production*. Vol. 19, Issue 2-3, ss. 99-107. doi:10.1016/j.jclepro.2010.01.004
- Länsförsäkringar (u.å.). *Om oss*. <http://www.lansforsakringar.se/goteborg-och-bohuslan/om-oss/> [2017-05-17]
- Maas, K., Schaltegger, S. & Crutzen, N. (2016). Integrating corporate sustainability assessment, management accounting, control, and reporting. *Journal of Cleaner Production*. (November) Vol 136, ss. 237-248. doi:10.1016/j.jclepro.2016.05.008
- Mistry, V., Sharma, U., & Low, M. (2014). Management accountants' perception of their role in accounting for sustainable development: An exploratory study. *Pacific Accounting Review*, Vol. 26, Issue 1/2, ss. 112-133. doi:10.1108/PAR-06-2013-0052
- Mitchell, R., Agle, B. & Wood, D. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, Oct 1, Vol.22, Issue 4, ss. 853-886. doi: 10.5465/AMR.1997.9711022105

- Montiel, I. & Delgado-Ceballos, J. (2014). Defining and Measuring Corporate Sustainability. *Organization & Environment*, 2014, Vol.27(2), ss.113-139. doi: 10.1177/1086026614526413
- Myers, R. (2002). How CFOs Stretch Boundaries. *Journal of Accountancy*. (May), Vol. 193, issue 5, ss 75-81
- Nidumolu, R., Prahalad, C.K. & Rangaswami, M.R., (2009). Why sustainability is now the key driver to innovation. *Harvard Business Review*. (September), Vol. 89, Issue 9, ss. 56-64
- Pache, A-C & Santos, F. (2013). Embedded in Hybrid Contexts: How Individuals in Organizations Respond to Competing Institutional Logics. I Michael Lounsbury, Eva Boxenbaum (red.) *Institutional Logics in Action, Part B (Research in the Sociology of Organizations, Volume 39 Part B)* Emerald Group Publishing Limited. ss.3 - 35
- Patel, R. & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder - Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur AB, Lund, Sverige
- Philipps, T. (2016). Climate change a chinese hoax? Beijing gives Donald Trump a lesson in history. *The Guardian*, 17 november. <https://www.theguardian.com/us-news/2016/nov/17/climate-change-a-chinese-plot-beijing-gives-donald-trump-a-history-lesson> [2017-04-05]
- Phillips, R., Freeman, R. & Wicks, A. (2003). What Stakeholder Theory is Not. *Business Ethics Quarterly*, Oct, Vol.13, Issue 4, ss.479-502.
- Platzer (2017). *Om Platzer*. http://www.platzer.se/Om_Platzer [2017-05-17]
- Porter, M. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review* (Nov-Dec), Vol 74. Issue 6, ss. 61-78
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. Vol 89, Issue 1, ss. 62-77
- Qmatic (u.å.). *Om Qmatic*. <http://www.qmatic.com/sv-se/mot-qmatic/om-qmatic/>[2017-05-17]
- Quinn, F., Ewing, E. & Sellberg, M. (2014). The CFO and the Sustainability Reporting Chain. *Financial Executive*. (Spring). ss. 95-99
- Regeringskansliet (2016). *Företagens rapportering om hållbarhet och mångfaldspolicy*. Stockholm:Sveriges Regering. <http://www.regeringen.se/rattsdokument/lagratsremiss/2016/05/foretagens-rapportering-om-hallbarhet-och-mangfaldspolicy/> [2017-04-19]
- Rüschén, T. & Eckey, M. (2012). How climate change impacts the role of the CFO. I Hommel, U., Fabich, M., Schellenberg, E. & Firmkorn, L. (red) *The Strategic CFO : Creating Value in a Dynamic Market Environment*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. ss. 265-284
- Schneider, A. (2015). Reflexivity in sustainability accounting and management: Transcending the economic focus of corporate sustainability. *Journal of Business Ethics*, Vol. 127, Issue 3, ss. 525-536. doi:10.1007/s10551-014-2058-2

- Sharma, R. & Jones, S. (2010). CFO of the future: Strategic Contributor or Value Adder? *Journal of applied management accounting research*; Vol.8, Issue 1, ss. 1-16
- Silverman, David. (2006). *Interpreting Qualitative Data. Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*. 3rd ed. London: Sage Publications
- Starik, M., & Kanashiro, P. (2013). Toward a theory of sustainability management: Uncovering and integrating the nearly obvious. *Organization & Environment*, Vol. 26, Issue 1, ss. 7-30. doi:10.1177/1086026612474958
- Stead, W. E., & Stead, J. G. (2004). *Sustainable strategic management*. Armonk, NY: M. E. Sharpe.
- Stena Fastigheter (u.å.). *Om Stena fastigheter*. <http://www.stenafastigheter.se/om-stena-fastigheter/om-stena-fastigheter/Sidor/default.aspx> [2017-05-17]
- Stuart, A. (2009). Are you "Strategic?" CFO. November. http://corefino.com/wp-content/uploads/2014/10/CFO_Are_You_Strategic.pdf [2017-04-29]
- Sun, L. & Rakhman, F. (2013). CFO financial expertise and corporate social responsibility: Evidence from S&P 500 companies, *International Journal of Law and Management*, Vol. 55 Issue: 3, ss.161-172. <http://dx.doi.org/10.1108/17542431311327619>
- Svenskt Näringsliv (u.å.). *Kort om svenskt Näringslivs syn på CSR* <http://www.svensktnaringsliv.se/fragor/csr/> [2017-04-22]
- Svenskt Näringsliv (2016). *Vad innebär lagen om hållbarhetsrapportering?* <http://www.svenskhandel.se/contentassets/c368b07910fb43e0a2e941efcfbf67a5/faq-lag-om-hallbarhetsrapport.pdf> [2017-04-20]
- Thomson, J. (2015). Why CFOs should embrace sustainability for strategic growth. *Forbes* 3 december <https://www.forbes.com/sites/jeffthomson/2015/12/03/why-cfos-should-embrace-sustainability-for-strategic-growth/#287538d538d2> [2017-04-13]
- Thornton, P. H., & Ocasio, W. (1999). Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1958–1990. *American Journal of Sociology*, Vol. 105, Issue 3, ss. 801–843. doi:10.1086/210361
- Thornton, P. H., & Ocasio, W. (2008). Institutional logics. I Greenwood, R., Oliver, C., Suddaby, R. & Sahlin-Andersson, K. (Red.), *The Sage handbook of organizational institutionalism*. London: Sage Publications Ltd. s. 840. doi:10.4135/9781849200387
- Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion, *Journal of Business Ethics*, Vol. 44, Issue 2, ss. 95-105. doi:10.1023/A:1023331212247
- Vetenskapsrådet (2011). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet
- Westfall, C. (2015). CFO of the future: Strategy & substance. *Financial Executive*. (Annual), ss. 50-55

Winston, A. (2016). Sustainable Business Will Move Ahead With or Without Trump's Support. *Harvard Business Review*. (November), ss 2-5

Wästbygg (u.å.). *Om Wästbygg*.

<http://wastbygg.se/omwastbygg/Omwastbygg/Sidor/default.aspx> [2017-05-17]

Bilagor

Bilaga I, Initialt mail till intervjurespondenter

Hej,

Vi är två studenter på Handelshögskolan i Göteborg som just nu skriver kandidatuppsats med inriktning redovisning/ekonomistyrning. Vår uppsats har som syfte att undersöka vilken roll CFOs/ekonomichefer i svenska företag har i hållbarhetsarbetet på företaget. Vi vill alltså belysa vilken hållning CFOs har gentemot hållbarhetsfrågor och i vilken mån man integrerar arbetet med dessa frågor i sitt praktiska arbete. Vi vill här poängtera att vi inte lägger någon vikt vid ifall personen i fråga arbetar mycket, lite eller inte alls med dessa frågor, utan vi vill enbart göra en studie över hur läget verkar vara för svenska CFOs idag vad gäller hållbarhetsarbete.

Vi utför denna studie genom att genomföra ett antal intervjuer med svenska CFOs/ekonomichefer. Vi undrar därför ifall det är så att du XXX skulle kunna tänka dig att medverka? Intervjun beräknas ta runt en timme och vi skulle vara fantastiskt glada om du har möjlighet att ställa upp då vi känner att er typ av företag verkligen skulle berika vår studie.

Vänliga hälsningar

Karin Rensfeldt Schling och Ronny Olsson

Bilaga 2, Intervjuguide

Vi lämnade vid intervjutillfället nedanstående definition av vad denna studie inkluderar i begreppet hållbarhet:

”I studien väljer vi att definiera hållbarhet, på ett gängse sätt, som innefattande ekonomiska, sociala och miljömässiga aspekter. Detta kan innefatta alltifrån små saker, som sopsortering på kontoret, till större saker, som avgörande investeringsbeslut. Sociala aspekter kan vara engagemang i lokal ungdomsverksamhet, ekonomiska aspekter kan vara exempelvis investeringar i hållbara, långsiktiga satsningar. ”

<u>Områden/teman</u>	<u>Huvudfrågor</u>
Bakgrund/Organisation	Kan du berätta lite om företaget? Hur länge har du arbetat för företaget? Vad har du gjort tidigare? Vilka grupper och individer (interna och externa) har störst intresse av ert företag?
Rollen	Vad lägger du mycket tid på under din arbetsdag? Skulle du säga att rollen har förändrats sedan du tillträdde? Vad upplever du för krav från interna och externa parter på din roll?
Företagets hållbarhetsarbete	Hur skulle du kortfattat beskriva företagets hållbarhetsarbete? Vem driver hållbarhetsfrågor hos er? Vad känner ni av för potentiellt tryck från interna och externa parter kring hållbarhet? Hur? Hur vävs hållbarhetsfrågor in i det dagliga arbetet? Hur tillgodogör du dig kunskap kring hållbarhetsfrågor som är viktiga för företaget? Vad har regleringar för inverkan på ert hållbarhetsarbete? (ex krav på hållbarhetsrapportering) Hur upplever du att hållbarhetsarbete skapar värde för företaget? Idag? På sikt?
Hållbarhetsinslag i rollen	Hur påverkar företagets hållbarhetsarbete ditt dagliga arbete? Vad känner du att du, i din roll, kan tillföra hållbarhetsarbetet? Vad har du för uppfattning av hur andra i din yrkesroll arbetar med hållbarhetsfrågor? Utifrån din roll, hur ser du på risker och möjligheter med hållbarhetsarbete?

Bilaga 3, Intervjurespondenter

Intervju	Respondent	Företag	Datum	Tidsåtgång
1	Lotta Holm, Ekonomichef	Länsförsäkringar Göteborg och Bohus	170420	53.30
2	Ulf Johansson, CFO	Stena Fastigheter	170425	28.41*
3	Henning Sveder, CFO	Qmatic	170425	56.31
4	Tina Andreasson, Ekonomichef	8848 Altitude	170427	75.12
5	Jonas Jönehall, CFO	Wästbygg	170427	55.49
6	Johan Brandt, CFO	Arcam	170428	51.07
7	Lennart Ekelund, CFO	Platzer	170515	51.37

* Detta blev en något kortare intervju som en följd av att Ulf Johansson hade andra inbokade möten strax efteråt. Detta var en förutsättning vi var medvetna om redan inför intervjun.