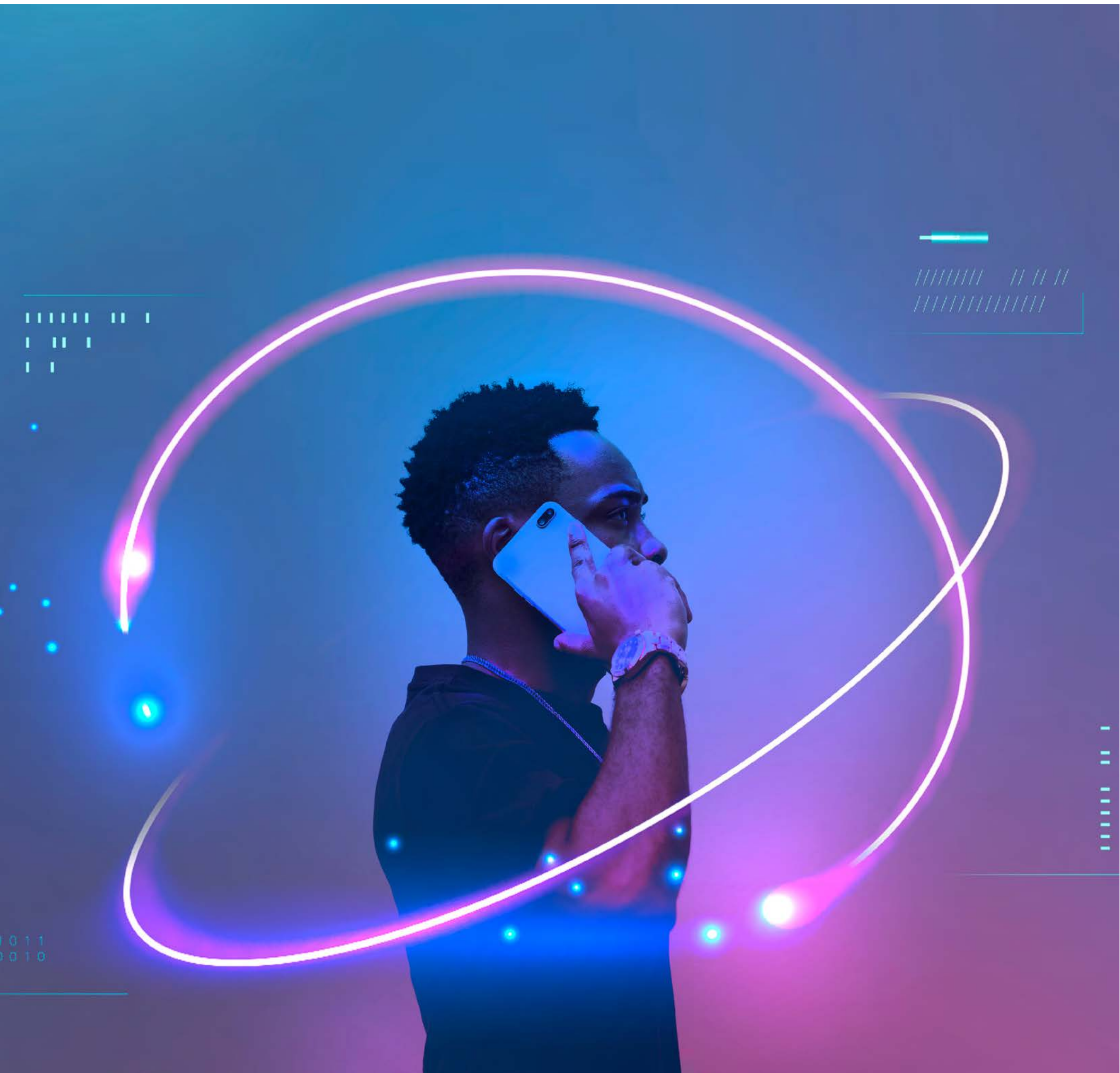


CFOs rolle i virksomhetens verdiskaping





Innhold

	Forord 6
	Hovedfunn og konklusjoner..... 8
	Verdiskaping..... 10
	Balansekunst..... 14
	Styring 18
	Endringsdriver 24
	Fundamentet..... 28
	ESG i støpeskjeen..... 32

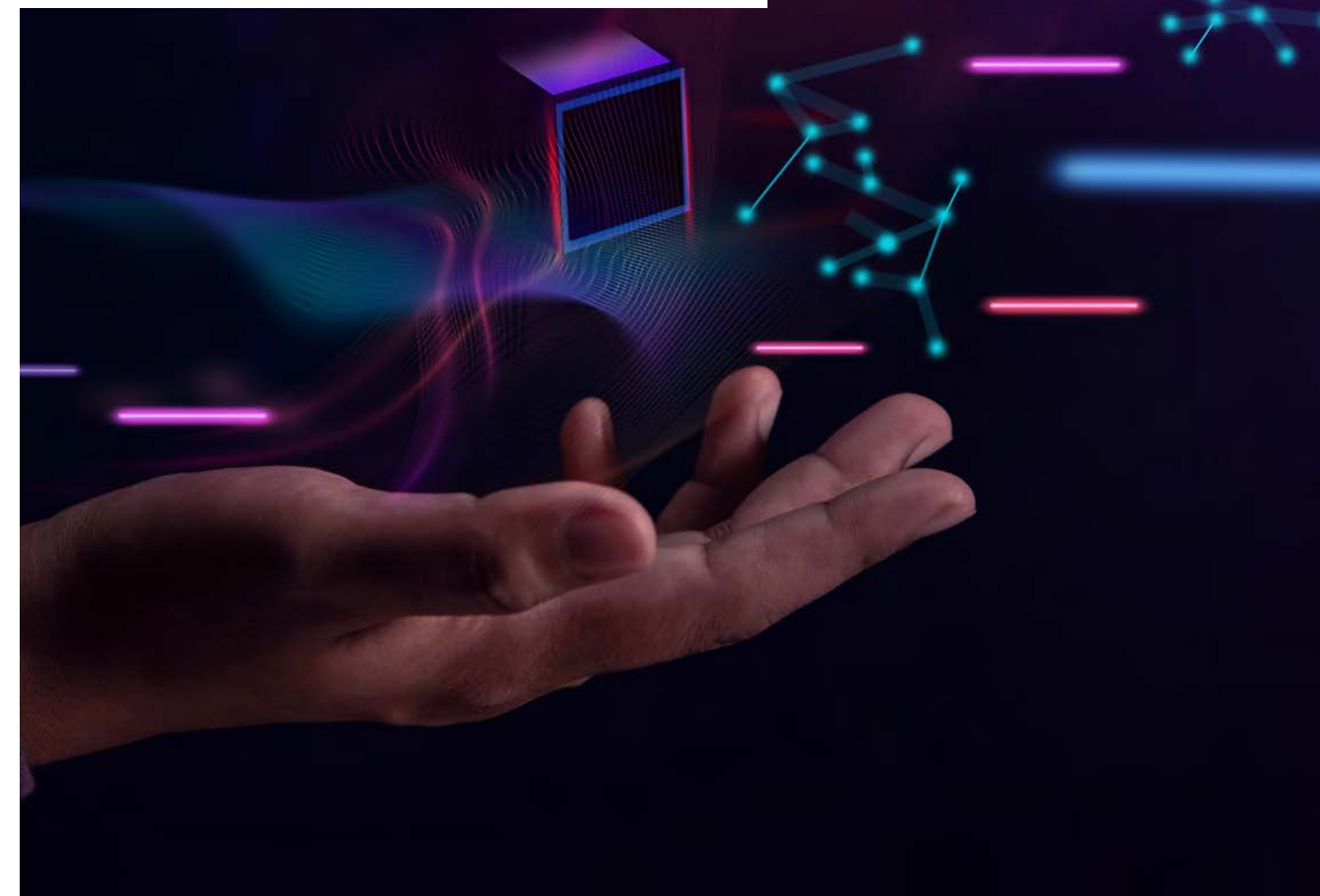


Deltakere i CFO-undersøkelsen

Atea Norge	Silje Therese Gabrielsen
Avinor	Petter Johannessen
Bertel O. Steen	Sverre R. Kjær
DNV	Kjetil M. Ebbesberg
Elkem	Morten Viga
Elopak	Bent Kilsund Axelsen
Fjordkraft	Birte Strander
Gjensidige Forsikring	Jostein Amdal
Grieg Seafood	Atle Harald Sandtorv
Kongsberg Gruppen	Gyrid Skalleberg Ingerø
Lerøy Seafood Group	Sjur Malm
Lyse	Eirik Børve Monsen
Mowi	Kristian Ellingsen
Nammo	Christian Rykke
Nordic Choice Hotels	Trine Lise Marsdal

Norsk Hydro	Pål Kildemo
Nortura	Henrik Frisell
OBOS	Trond Stabekk
Posten Norge	Irene Egset
SalMar (tidl.)	Trine Sæther Romuld
Scatec	Mikkel Tørud
SpareBank 1 Nord-Norge	Bengt Olsen
Sparebanken Vest	Frank Johannesen
Sparebanken Øst	Thor-Henning Bråthen
Statens vegvesen	Ove Myrvåg
Storebrand	Lars Aasulv Løddesøl
Telenor Group	Tone Hegland Bachke
TGS	Sven Børre Larsen
Troms Kraft	Bjørn Inge Pettersen
Vinmonopolet	Bjørn-Egil Ekhaugen

Forord



Det har vært sentralt å forstå hvordan de beste jobber på tvers av organisatoriske enheter, hvilke roller CFO-området har og hva som er kritisk for å lykkes.

KPMG har gjennomført en omfattende undersøkelse blant CFO-er i 30 fremtredende virksomheter i Norge, fordelt på ulike bransjer og regioner. Formålet med undersøkelsen har vært å kartlegge CFO-områdets rolle i virksomhetens verdiskaping. Årsaken til at vi har valgt verdiskaping som hovedtema er at vi opplever dette som sentralt og tidsriktig i dialog med våre kunder. Vi har over tid observert at det stilles endrede krav og forventninger til CFO-områdets bidrag inn i strategiske beslutninger og operasjonelle utfordringer. Gjennom denne rapporten ønsker vi å tydeliggjøre hvordan en moderne CFO bør posisjonere seg for å møte virksomhetens og fremtidens behov.

Undersøkelsen tar utgangspunkt i fire åpne spørsmål som adresserer ulike aspekter med virksomhetens verdiskaping og CFO-områdets rolle, både knyttet til strategiske og operasjonelle ansvarsområder:

1. Hva er de viktigste områdene for deg som CFO å lykkes med for å skape verdi i deres virksomhet?
2. Hva er CFO-områdets rolle i strategiarbeidet?
3. Hvordan jobber CFO-området som strategisk partner ovenfor ledelse, virksomheten og interessenter for øvrig?
4. Hvordan jobber CFO-området med å tilpasse seg fremtidige forventninger, krav og behov?

Gjennom ovenstående spørsmål ønsket vi å få innsikt i den enkelte CFOs forhold og eierskap til virksomhetens underliggende verdidrivere og hvordan det jobbes på tvers med å skape forståelse for- og utvikle konkurransefortrinn. Videre ville vi undersøke hvordan virksomhetene jobber med å sette mål og ambisjoner, utvikle strategi samt kartlegge hvilke roller og bidrag CFO-området har i strategiprosessen, inkludert tilgrensende områder som investeringer, finansiering og eierdialog. I tillegg ønsket vi å få innsikt i hvordan CFO-området jobber sammen med ledelse og kjernevirksomhet som strategisk partner. Det har også vært sentralt å forstå hvordan de beste jobber på tvers av organisatoriske enheter, hvilke roller CFO-området har og hva som er kritisk for å lykkes.

Avslutningsvis ønsket vi å forstå hvordan virksomhetene strukturerer sin driftsmodell for effektivt å realisere virksomhetens mål og ambisjoner. Sentrale temaer har vært roller og ansvar, prosess og teknologi, kompetanse og effekten av nye lover og reguleringer, inkludert ESG.

Rapportens utforming

Vi har strukturert undersøkelsen i seks hovedkapitler, som er basert på en gjennomgang av intervjunotatene og en kategorisering og systematisering av funnene:

1. Verdiskaping – Tilnærming til begrepet verdiskaping og CFOs rolle
2. Balansekunst – Balansering av strategiske muligheter og prioriteringer
3. Styling – Eier av strategioperasjonaliseringen og tilnærming til styling
4. Endringsdriver – Pådriver for endring i CFO-området og på tvers av virksomheten
5. Fundamentet – Kvalitet i kjerneleveransene er og vil være høyt prioritert
6. ESG i støpeskjeen – ESGs økende relevans og viktighet for CFO-området

Vi retter stor takk til alle som bidro i CFO-undersøkelsen. Til slutt understrekes det at alle konklusjoner som trekkes i denne rapporten helt og holdent står for KPMGs regning.



Ivar Andreas L. Gjøl
Partner, leder CFO Advisory
Ansvarlig CFO-undersøkelsen



Are Torpe
Partner, leder CFO Advisory



Arne Frogner
Tidligere leder og partner,
KPMG



Frida Rongved Jacobsen
Senior Associate,
CFO Advisory

Hovedfunn og konklusjoner

Det neste store skiftet for CFO-rollen vil være drevet av ESG. Dette treffer i flere dimensjoner gjennom verdikjeden, virksomheten og ikke minst økende rapporteringskrav.

Hovedfunn

Følgende 10 hovedfunn i undersøkelsen kjennetegner moderne CFO-er som er langt fremme:

1. CFO er CEOs viktigste støttespiller i virksomheten
2. CFO er fokusert på lønnsomhet og vekst gjennom god styring og kontroll forankret i virksomhetens verdidrivere, ofte i kontekst av en positiv resultatorientert kultur hvor virksomhetens mål og ambisjoner står sentralt
3. CFO er en premissgiver i virksomhetens strategiarbeid, enten som eier av, eller deltaker i strategioperasjonaliseringen, der CFOs rolle i strategioperasjonaliseringen er særlig sentral
4. CFO har en nøkkelrolle innenfor kapitalallokering og investeringsbeslutninger, gjerne som en integrert del av virksomhetens strategioperasjonaliseringsprosess
5. CFO tar en aktiv rolle i å drive gjennom endringsprosesser på tvers av virksomheten
6. CFO ser på ESG som en driver for verdiskaping og at ESG i økende grad påvirker CFO-områdets ansvarsområder, leveranser og finansiering
7. CFO organiserer CFO-området med fokus på verdiskaping og spesielt det å jobbe aktivt med resultatforbedring gjennom business controlling, som hos mange fremstår mer som et business performance miljø
8. CFO opplever at kompetansebehovet innenfor CFO-området er i endring og evner å gjøre noe med det, herunder mer kompetanse innenfor forretningsutvikling, analyse og teknologi, samt mindre kapasitetsbehov innen tradisjonell økonomi- og rapporteringskompetanse
9. CFO prioriterer kvalitet i kjerneleveranser og ser på digitalisering som et verktøy, og ikke som et mål i seg selv, for å skape bedre og mer effektive prosesser og økt datakvalitet
10. CFO opplever at compliance-kravene gjennomgående er økende til virksomhetene. Viktige drivere er ESG og regulatoriske endringer som Åpenhetsloven

Viktigheten av de ulike punktene over kan variere med faktorer som type virksomhet og bransje, men felles for alle er at CFO-ene som er langt fremme har en helhetlig tilnærming til hvordan tenke og skape verdi.

Konklusjoner

CFO-ene har en sentral rolle i virksomhetenes verdiskaping og den synes å bli viktigere som følger av stadig økende krav til bedre styring og raskere beslutninger. Dette drives av faktorer som økt konkurranseintensitet, krevende makrobilde og geopolitiske forhold, verdikjeder under press, høye energipriser, økende finansieringskostnader og økte krav og forventninger til bærekraftig drift. For at virksomhetene skal kunne ta gode beslutninger under disse forutsetningene må CFO-området levere tidsriktig og presis styringsinformasjon.

CFO-rollen er i sterk utvikling og vi ser konturene av hva vi vil karakterisere som 4. generasjon CFO-er; 1. generasjon har ansvar for tradisjonelle oppgaver som økonomi og rapportering, 2. generasjon har i tillegg ansvar for tilgrensende områder som for eksempel compliance, skatt og innkjøp, 3. generasjon har en sterk delaktig rolle i virksomhetens strategiarbeid, mens 4. generasjon også tar et helhetlig ansvar for strategiske prioriteringer og endringsprosesser på tvers av virksomheten. For å lykkes som 4. generasjon CFO er man helt avhengig av et sterkt eierskap til virksomhetens mål og ambisjoner og man må være pådriver for en kultur som fremmer samarbeid og synergier på tvers av virksomheten. CFO-ene vi har snakket med har gjennomgående en bevisst og avansert tilnærming til rollen, hvor de fleste opererer som 3. og 4. generasjons CFO-er.

Det neste store skiftet for CFO-rollen vil være drevet av ESG. Dette treffer i flere dimensjoner gjennom verdikjeden, virksomheten og ikke minst økende rapporteringskrav. Med integrert rapportering og innføringen av CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) vil kravene til bærekraftsrapportering bli mer lik kravene til tradisjonell rapportering. Dette gjelder datakvalitet, internkontroll og formkrav og vil måtte understøttes av relevant teknologi. Bærekraftsrapporteringen vil derfor i stor grad konvergere mot å bli en del av CFO-områdets kjerneprosesser. Innføringen av CSRD vil implisitt også sette krav til hvordan virksomhetene må tilpasse driften med hensyn til ESG. Utviklingen på ESG-området vil således bidra til å forankre CFO-ens rolle som endringsdriver på tvers av organisasjonen.

Verdiskaping



Man må forstå verdidriverne til selskapet for å kunne realisere potensialet

Gyrid Skalleberg Ingerø, Kongsberg Gruppen

Vi ser at CFO-rollen i stor grad beveger seg mot det å sikre, drive og underbygge verdiskaping i virksomheten.



CFO-rollen er viktig for å drive verdiskapingsagendaen i selskapet

Tone Hegland Bachke, Telenor Group

CFO-rollen er i stor endring og forventningene er at CFO-området skal håndtere strategiske og operasjonelle utfordringer langt ut over det som tradisjonelt har vært ansvaret. Vi ser at CFO-rollen i stor grad beveger seg mot det å sikre, drive og underbygge verdiskaping i virksomheten. Våre samtaler med CFO-ene bekrefter viktigheten av å være en aktiv pådriver og sparringspartner i å prioritere, artikulere og sikre gjennomføring av strategiske initiativ. Samtidig er det tydelig at det gjennomføres store endringer både innenfor CFO-området og virksomhetene for øvrig.

Selskapets strategiske prioriteringer

I et strategisk perspektiv er det viktig å bygge og utvikle et CFO-område som besitter kompetanse og innsikt om både markedet og virksomheten, og som evner å sette retning, utvikle organisasjonen og forstå hva som skal til for å lykkes med å realisere virksomhetens mål og ambisjoner over tid. Å ligge i forkant på dette området innebærer ofte en stor endring av CFO-området. Det å ta en rolle som pådriver utfordrer både organisatoriske og kulturelle forhold knyttet til hvordan man jobber sømløst med å realisere virksomhetens mål på tvers av organisasjonen.

De store spørsmålene knyttet til strategiske prioriteringer er mange, komplekse og avgjørende. Det omfatter områder som:

- › Hva skal være virksomhetens mål og ambisjoner gitt mulighetsrom og rammebetingelser?
- › Hvilke markedsposisjoner bør virksomheten ta?
- › Hvordan bør kundeporteføljen optimeres for å skape vekst?
- › Hva er suksesskriterier for å vinne i et konkurranseutsatt marked?

- › Hvordan skape en driftsmodell som gir konkurransefortrinn?
- › Hva kreves av fellesfunksjoner i form av kompetanse, prosesser og teknologi for å skape konkurransekraft og understøtte kjernevirksomheten?
- › Hvordan tilpasse styringsprosesser for å legge til rette for effektiv og helhetlig tilnærming for å realisere strategi?
- › Hva kreves av ledelse, organisasjon og kultur for å sikre gjennomføringskraft?
- › Hvordan skape eierskap til mål og ambisjoner og hva er en hensiktsmessig insentivmodell?

Transformasjon av CFO-området

For å speile krav og behov fra virksomheten blir det avgjørende å bygge et CFO-område som reflekterer kompleksiteten i utfordringsbildet og som har et hensiktsmessig dimensjonert nedslagsfelt, gjennomføringskraft samt nødvendig kapasitet og kompetanse.



Vi inkluderer klima i våre risikovurderinger

Jostein Amdal, Gjensidige Forsikring



Det ligger store verdier i å bidra til en mer kundeorientert virksomhet

Kjetil M. Ebbesberg, DNV



Illustrasjon: Verdiskaping



Viktig å tenke riktig rundt kompetanseutvikling

Irene Egset, Posten Norge

Gjennom våre samtaler med CFO-ene konstaterer vi at alle i større eller mindre grad er inne i en transformasjonsprosess

Gjennom våre samtaler med CFO-ene konstaterer vi at alle i større eller mindre grad er inne i en transformasjonsprosess, hvor man ønsker å styrke virksomhetens utvikling gjennom bedre styring og beslutninger. Hvor langt de forskjellige virksomhetene har kommet varierer, men enkelte har kommet svært langt i sine endringsprosesser. Slike prosesser drives av ambisjoner for CFO-området og skal gjerne bidra til å:

- › skape forståelse for endringer i markeds- og konkurransesituasjonen og betydning for virksomheten
- › akselerere vekst gjennom operasjonelle og strukturelle initiativ, inkludert M&A
- › øke lønnsomhet gjennom god kostnadsstyring og effektivisering av drift ved å etablere felles prosesser på tvers av virksomheten, skalere egnede teknologiløsninger og fremme innovasjon
- › utvikle og fasilitere gode prosesser for prioritering av strategiske initiativ og kapitalallokering
- › skape verdier gjennom å videreutvikle eksisterende produkt- og tjenesteportefølje samt aktiv forvaltning av investeringsportefølje
- › fasilitere bedre beslutninger ved å styrke datakvalitet gjennom standardisering av prosesser og digitaliseringsinitiativ
- › tenke nytt rundt driftsmodell ved bruk av allianser og samarbeidspartnere, sourcing samt sentralisering eller samordning av fellesfunksjoner
- › ivareta nye oppgaver enten de er innen ESG, cyber eller compliance

Gjennom samtalene med CFO-ene får vi godt innsyn i hva som kreves av kompetanse, forståelse og innsikt for å kunne håndtere problemstillingene beskrevet overfor. Forhold som nevnes er:

- › enkel tilgang til relevant informasjon om markeder, trender og konkurrenter

- › mer analytisk kompetanse og virksomhetsforståelse for å være en bedre utfordrer og endringsdriver
- › høy kompetanse innen finansiell modellering, prognostisering og scenarioanalyser
- › datadreven innsikt som katalysator for bedre beslutningsstøtte
- › tettere samhandling med tilgrensende fagmiljøer som ESG, cyber og teknologi
- › nærhet til relevant ekstern spesialistkompetanse

Viktige prioriteringer

CFO-området har et bredt nedslagsfelt, som vi ser blir bredere. CFO-områdets omfang og ansvarsområde har derfor stått sentralt i samtalene. Det er mange områder ut over tradisjonelle finans- og økonomiaktiviteter som krever tid og kapasitet, som for mange er en utfordring. Viktige prioriteringer som nevnes utover de tradisjonelle oppgavene omfatter å:

- › fasilitere eller bistå i strategiprosessen
- › drive prosessene knyttet til realisering av strategisk mål bilde
- › knytte sammen strategi, kapitalallokering og finansering
- › ta eierskap til prioriterte aktiviteter og endringsinitiativ på tvers av virksomheten
- › bevisstgjøre organisasjonen om forventninger knyttet til strategiske prioriteringer
- › koble strategien til relevante verdidrivere.
- › drive prestasjonskultur



Riktig og effektiv kapitalallokering er en prioritert oppgave

Kristian Ellingsen, Mowi

Balansekunst



Man må få alt til å henge sammen

Sverre R. Kjær, Bertel O. Steen

En betraktning som går igjen er avveininger mellom investeringer i vekst, innovasjon og utvikling opp mot lønnsomhet.



Gjennom intervjuene ser vi at de fleste CFO-ene har en sentral rolle i strategiarbeidet, enten som eier av strategiprosessen eller som viktig premissgiver.



Viktig å sørge for leveransesikkerhet og økonomisk gode avtaler

Henrik Frisell, Nortura

CFO-ene er sentrale i hvilke strategiske initiativ som besluttet og igangsettes, samt i å finne en riktig balanse mellom vekstinitiativ, lønnsomhet og utvikling i kontekst av selskapets overordnede finansielle mål og ambisjoner. Gjennom intervjuene ser vi at de fleste CFO-ene har en sentral rolle i strategiarbeidet, enten som eier av strategiprosessen eller som viktig premissgiver.

Unik posisjon til å se totalitet

Det fremkommer i intervjuene at CFO-ene har en unik posisjon til å se totaliteten rundt selskapets muligheter, prioriteringer og retningsvalg gjennom å være den som i praksis sitter i enden av alle prosesser og dermed har mulighet til å se og forstå det totale data- og informasjonstilfanget. Dette gir påvirkningskraft og CFO-ens rolle blir å konvertere denne posisjonen til finansiell måloppnåelse gjennom realistiske og balanserte planer og handling. En betraktning som går igjen er avveininger mellom investeringer i vekst, innovasjon og utvikling opp mot lønnsomhet.

Vurderingene rundt kapitalstruktur og tilhørende fundingkostnader, risikobærende evne og finansieringsfleksibilitet gjennom sykluser setter også begrensninger for det strategiske handlingsrommet. Tilsvarende blir forventningene fra eierne med hensyn

til verdiskaping, krav til avkastning og utbytte viktige premisser i strategiarbeidet.

Premissgiver

Våre samtaler med CFO-ene viser at et viktig ansvarsområde i strategiprosessen er å levere innsikt, analyser og vurderinger av handlingsalternativer for strategiske valg og prioriteringer. Dette for å legge til rette for så gode beslutninger som mulig. Sentrale forutsetninger for å lykkes er et presist og relevant datatilfang samt analytisk evne og kapasitet. Videre må det være felles tilnærming og prosess, som gjennomgående drives av CFO-området, med klare retningslinjer for prioritering av strategiske handlingsalternativer og investeringsmuligheter. I tillegg må man ha en plan for oppfølging gjennom en egnet styringsmodell og forventninger til resultatoppnåelse på tvers av selskapet.

Proessen med å komme frem til en riktig balansert strategi med gode handlingsalternativer er normalt kompleks og omfattende. Her viser samtalerne med CFO-ene at de ofte blir tungen på vektskålen med hensyn til hva som blir prioritert og iverksatt. CFO-ene bekrefter at en helhetlig tilnærming til effekt for lønnsomhet kan være mangelfull i initiativer som fremmes fra forretningsområdene.



Illustrasjon: Balansekunst



Skape merverdi ved å bidra inn i vurderingen av nye prosjekter

Mikkel Tørud, Scatec

Kompetansen og dybdeforståelsen som CFO-området besitter blir da helt avgjørende for å kvalitetssikre og vurdere hvilke initiativer som bør gjennomføres.

Sikre måloppnåelse

Videre blir det av stor betydning å inneha velfungerende prosesser som følger initiativene i hele livssyklusen fra idéfase og seleksjon til utvikling, implementering og operativ drift. Det er spesielt viktig med tydelig metodikk og gjennomføringsevne for oppfølging av business casene for å sikre måloppnåelse. Av vurderingskriterier fremheves kontroll på tiltakenes modenhet, risiko i gjennomføringen, kapitalkostnad samt tidsaspektet som essensielle forutsetninger for ønsket effekt.

Avhengigheter på tvers av selskapet blir i tillegg fremhevet av flere som sentralt å kartlegge og løpende håndtere for å sikre gjennomføringsevne- og kraft.

Mangelfull håndtering av slike avhengigheter skaper ubalanse og går utover både fremdrift og gevinstrealisering. Dette enten utfordringene skyldes for dårlig oversikt over krysseffekter, manglende ressurser eller andre innsatsfaktorer, eller om de er mer et resultat av organisatoriske forhold og mangelfull ledelse.

Ivareta tillit

For å lykkes i CFO-rollen og møte forventninger, fremheves tillit og objektivitet som helt avgjørende. Det er ofte et omfattende interessenettverk som skal håndteres i prosesser knyttet til strategi- og forretningsutvikling, gjerne med begrensede ressurser og høy kompleksitet. Vurderinger og prioriteringer må derfor ha et helhetlig perspektiv. CFO sammen med CEO, og eventuelt leder for strategi- og forretningsutvikling, fremheves som de beste for å ivareta dette. Å fasilitere og drive gjennom riktige prioriteringer og beslutninger krever derfor en CFO som opptrer samlende, besitter integritet og er objektiv.



Ta en rolle der man balanserer vekst og ambisjoner opp mot kontroll og risiko

Eirik Børve Monsen, Lyse



Nye prosjekter må være godt begrunnet for å fange oppmerksomhet

Pål Kildemo, Norsk Hydro

Dialog og kommunikasjon

Kommunikasjon i ulike fora står svært sentralt for CFO-ene. Gjennomgående krever eier- og investordialogen mye tid. Intensiteten er selvfølgelig avhengig av bransje og eierform, i tillegg til selskapsspesifikke situasjoner. Det samme gjør all interaksjon de har med selskapets andre eksterne interessenter slik som banker, forsikringsselskaper, myndigheter og samarbeidspartnere. Økende rapporteringskrav gjør også CFO til en enda mer sentral aktør i selskapets eksterne kommunikasjon.

Økende kompleksitet

Ettervirkninger av pandemien, geopolitiske utfordringer, store utfordringer i globale verdikjeder samt økt press fra selskapets interessenter, særlig knyttet til ESG, treffer den strategiske agendaen bredt. I kjølevannet skapes det et langt mer sammensatt risikobilde og høyere operasjonell kompleksitet, der kunsten å balansere dette samt tilhørende tilnærming varierer mellom selskaper på tvers av bransjer og andre særegenheter. Videre kan økende kompleksitet ha konsekvenser for produkt- og tjenesteportefølje, beslutninger knyttet til nedstenging av virksomhet, investeringer for å sikre ESG compliance, tilgang til innsatsfaktorer og kompetanse, verdikjeder som må endres eller flere reguleringer som må ivaretas. I tillegg kommer den økte volatiliteten i finansielle risikoer som rente, valuta, inflasjon og andre markeder. Flere av CFO-ene påpeker videre at den globale skatterisikoen blir viktigere å håndtere. Skattetrykket forventes å bli større som følge av alle støtteordningene som nasjonale

For å lykkes i CFO-rollen og møte forventninger, fremheves tillit og objektivitet som helt avgjørende.

myndigheter har bistått med gjennom de siste årene som konsekvens av pandemien og den senere tids utvikling i råvare- og energipriser.

«Make or break» beslutninger

Like viktig for CFO-ene er arbeidet med å finne gode løsninger for det som ikke har gått som forventet og som må håndteres av selskapet. Slike «make or break» beslutninger må gjennomføres slik at kapital og ressurser kan vris mot prioriteringer som forventes å gi bedre avkastning. Dette kan enten være å:

- › utfase eller utbedre eksisterende produkter, tjenester eller virksomhetsområder som ikke gir ønsket avkastning på sysselsatt kapital
- › avdekke negative avhengigheter på tvers av selskapet som gjør at finansielle mål ikke realiseres, enten årsakene er finansielle, kompetanserelaterte, organisatoriske, kulturelle, strukturelle eller ledelsesorienterte
- › fremme kulturelle endringer for å skape en felles forståelse av finansielle ambisjoner, mål og tilhørende forventninger
- › skalere gode løsningsforslag for å hente ut synergier
- › innfase samarbeidspartnere og allianser for å løse utfordringer
- › hente ut kostnadseffekter fra driften

Styring



For å levere på finansielle mål og ambisjoner er helhetlig styring og oppfølging på tvers av organisasjonen nødvendig.



CFO må ligge tett på hele tiden for å skape gjennomføringskraft

Trine Sæther Romuld, tidl. SalMar

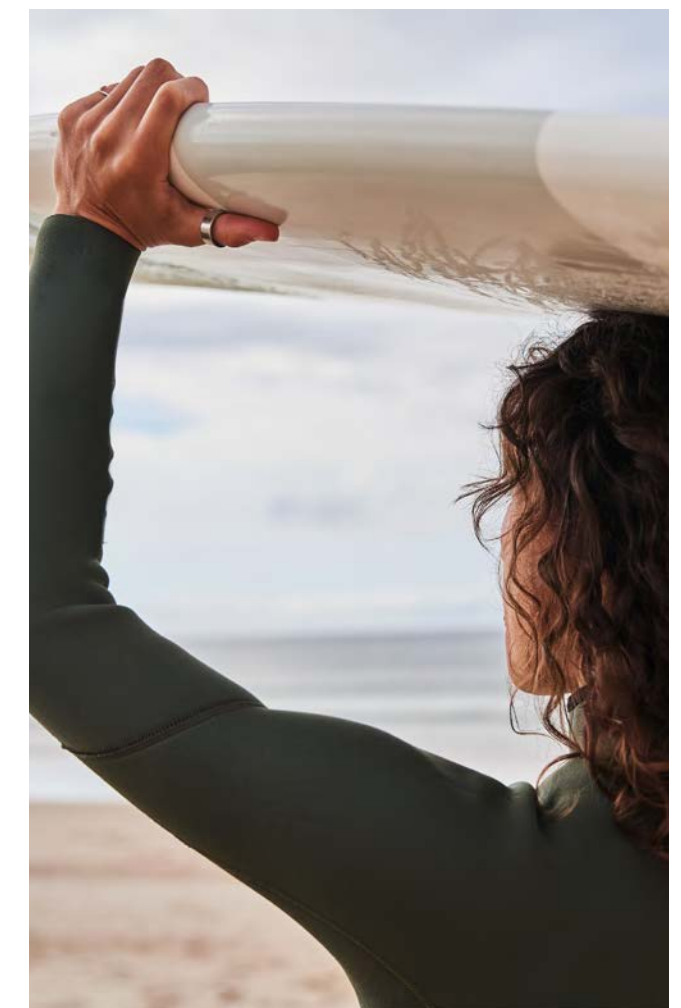
CFO har gjennom sin sentrale rolle i strategiarbeidet et særlig viktig ansvar knyttet til arbeidet med operasjonalisering av strategi og konsekvensene dette har for styring av virksomheten. CFO-områdets unike posisjon med grensesnitt til alle deler av organisasjonen skaper forutsetninger for god styring og langsiktig verdiskaping.

Strategioperasjonalisering

For å levere på finansielle mål og ambisjoner er helhetlig styring og oppfølging på tvers av organisasjonen nødvendig. Følgelig ser vi at CFO-ene tar et ekstra ansvar for å sikre og følge opp at strategien konkretiseres og realiseres. For å sikre en vellykket operasjonalisering må det gjennomføres en strukturert og helhetlig tilnærming som bryter ned overordnede mål og ambisjoner hele veien ned til laveste nivå i organisasjonen.

CFO-ene fremhever det å sette forventninger til organisasjonen og bistå forretningsenhetene med å ta eierskap til mål og ambisjoner som svært viktig. For CFO handler det om å konvertere strategi til finansielle resultater gjennom å sørge for klare sammenhenger i virksomheten. Gode strømlinjeformede prosesser og strukturer trekkes frem av flere som et essensielt fundament for å lykkes. Business planning prosessen står sentralt i dette arbeidet og her har CFO gjennomgående en viktig rolle. Vi ser at flere av CFO-ene tar til orde for å integrere virksomhetsplanleggingen på tvers av alle forretningsområdene og følgelig sikre felles innretning

av mål og planer. Integrert virksomhetsplanlegging bidrar også til å identifisere hvilke bindinger som eksisterer på tvers og derigjennom bryte ned interne siloer. Dette skaper enhetlig forståelse for hvor selskapet er, hvor det skal og hvordan virksomheten kommer seg dit.





Illustrasjon: Styring

Kapitalallokering og porteføljeoptimering

Et svært betydningsfullt steg i strategioperasjonaliseringen er beslutninger omkring allokering av kapital. Til syvende og sist er det kapitalallokering som signaliserer selskapets fokus og strategiske prioriteringer. Denne delen av strategiprosessen eies og drives i stor grad av CFO-området og kapitalallokering brukes aktivt som et verktøy når strategien skal prioriteres og realiseres. Oppkjøp som en del av vekststrategien er fremtredende i de fleste virksomhetene og CFO-området må håndtere dette som en integrert del av strategioperasjonaliseringen og porteføljeoptimeringsprosessen.

Internasjonale undersøkelser som KPMG har gjennomført viser at flere selskaper innfører en dynamisk investeringsprofil som innebærer en større fleksibilitet enn tradisjonell prosess for kapitalallokering. I hovedsak dreier det seg om å muliggjøre at selskapet raskt kan omstille seg med hensyn til innovative og vekstfremmende muligheter. Enkelte CFO-er har igangsatt en slik tilnærming til investeringer hvor de holder midler utenfor den

tradisjonelle kapitalallokeringsprosessen for å ha større fleksibilitet gjennom markedssyklusen og for å sette selskapet i posisjon til å gjøre raskere tilpasninger.

Dynamisk styring

Hvordan selskapene jobber med plan- og budsjettprosessen er i endring. Flere virksomheter og CFO-er beveger seg fra den tradisjonelle budsjettssyklusen og over på rullerende prognoser for å oppnå en mer dynamisk og fleksibel planleggingsprosess, som oppleves bedre og mer hensiktsmessig for løpende styring gjennom året. Da er det sentralt å ta utgangspunkt i viktige



**For å vite hvor du vil,
må du vite hvor du er**

Sjur Malm, Lerøy Seafood

Det bør settes få KPI-er på et så høyt nivå som mulig for å muliggjøre effektiv og dynamisk styring.

verdidrivere for kjernevirksomheten, som må korrelere med målene på virksomhetsnivå. Dette vil gi en dypere forståelse for- og styring av faktorer som driver omsetning, volum og kostnader, samt andre selskapsrelevante parametere.

CFO-ene er tydelige på at det er avgjørende å definere de riktige KPI-ene for å følge opp virksomhetens mål og ambisjoner. Samtidig er det utslagsgivende å sørge for at KPI-ene som etableres på overordnet nivå brytes nedover i organisasjonen, og at de kobles til konkrete verdidrivere. Dessuten fremheves viktigheten av å ikke sette for mange KPI-er da dette kan gi feilaktig fokus og bli en tidstyv i oppfølgingen. Snarere tvert imot, bør det settes få KPI-er på et så høyt nivå som mulig for å muliggjøre effektiv og dynamisk styring.

Fra business controlling til business performance

Et verdiskapende business controlling-miljø står sentralt i virksomhetsstyringen hos de ledende selskapene. De opererer som bindeleddet mellom økonomi og forretning og blir CFO-enes forlengende arm ut i organisasjonen. De er en naturlig del av ledergruppene i forretningsenhetene og bistår med analyser og styringsinformasjon, gjerne som CFO-er i virksomhetsområdene. Dette posisjonerer dem i en støttende rolle, men samtidig også i en utfordrer rolle. De utfordrer forretningsområdene i deres målsettinger samt sørger for at det er en rød tråd for hvordan disse målsettingene følges opp på tvers av virksomheten.

En voksende trend er at enkelte CFO-områder jobber fokusert og aktivt med resultatforbedring gjennom intern og ekstern benchmarking.

Ved å aktivt følge opp prestasjonene kan business controlling til enhver tid fokusere mer av sin tid mot de enhetene som underpresterer. Disse enhetene får så bistand til å jobbe med forbedringstiltak som løpende følges opp. Her opplever vi at CFO-ene er tett på for sikre at tiltakene implementeres og følges opp.



**Evne å identifisere
drivere for vekst**

Atle Harald Sandtorv, Grieg Seafood



**Viktig å kartlegge
organisatoriske avhengigheter**

Bent Kilsund Axelsen, Elopak



Vi ser at business controlling har fått et langt større ansvar og har i mange virksomheter blitt mer et business performance miljø

Transparent, tidsriktig og relevant styringsinformasjon nevnes som viktige faktorer i dette arbeidet slik at organisasjonen kan lære av hverandre og dele erfaring på tvers. Vi ser følgelig at business controlling i mange virksomheter har fått et langt større ansvar og blir mer et business performance miljø ved at de har en mer direkte rolle i det verdiskapende arbeidet.

Organisering og lojalitet

De fleste selskapene har organisert seg med område-CFO-er i divisjoner og på datterselskaper under respektiv forretningsområdeleder med stiptet linje inn til CFO. Likevel er det også flere eksempler på virksomheter som har en sentralisert organisering. Uavhengig av hvilken organisering som velges, eksisterer det klare fellesnevnerne for arbeidet som skal utføres. De skal bistå det operative med å forstå betydningen av de strategiske tiltakene og bryte disse ned til hvordan lokalt jobbe med resultatforbedring. Område-CFO-ene eller business controlling skal videre være tett på forretningsområdene, skape en god relasjon gjennom tillit samt levere innsiktsfulle analyser og anbefalinger.

Noen av CFO-ene argumenterer for bedre samarbeid og ressursutnyttelse dersom business controllere sitter samlet. På den andre siden kan det bli for stor avstand til de operative enhetene med sentralisert organisering. Lojalitet er et argument som går igjen fra flere for å ha direkte rapportering til CFO.

Andre mener derimot at det ikke har noe å si om det er stiptet eller heltrukken linje så lenge mål og ambisjoner mellom CFO og ledere for forretningsområdene er sammenfallende. Her er det imidlertid ikke noe fasitsvar og modell må tilpasses den enkelte virksomhet.

“
Å skape god samhandling er et viktig rollebidrag

Thor-Henning Bråthen, Sparebanken Øst

“
Vi har et dedikert performance management team som sørger for riktig målstyring og enhetlig oppfølging

Trine Lise Marsdal, Nordic Choice Hotels

Endringsdriver



Effektiv bruk av teknologi og verktøy blir essensielt

Birte Strander, Fjordkraft

For å lykkes i denne rollen vil det normalt kreves investeringer og strukturelle omstillinger internt i egen organisasjon.



Digitalisering er et verktøy, og ikke et mål i seg selv, for å skape bedre og mer effektive prosesser og økt datakvalitet gjennom standardisering og automatisering.

CFO-ene står overfor en tid med flere større endringsprosesser og blir endringsdriveren for transformasjonen av CFO-området og ofte virksomheten på tvers. Fra våre samtaler fremkommer det tydelig at verdiskaping og transformasjon står høyt på agendaen til CFO-ene. Det arbeides strukturert med å gjøre CFO-området til en verdiskapende aktør i transformasjonsarbeidet gjennom god beslutningstøtte, strategisk innsikt og det å kunne bidra til drive gjennom endringsprosesser på tvers av virksomheten.

Strategisk partner

De fleste CFO-ene har ambisjoner om å være en strategisk partner for resten av virksomheten. Dette omfatter tydelige målsettinger for hvordan de ønsker at sitt område skal interagere og bistå resten av organisasjonen for å nå ambisjonene. For å lykkes i denne rollen vil det normalt kreves investeringer og strukturelle omstillinger internt i egen organisasjon. Dette eksemplvis gjennom å automatisere transaksjonelle oppgaver for å frigjøre tid og ressurser til verdiskapende arbeid i virksomheten, slik som mer aktiv oppfølging av resultatoppnåelse og tiltak. Samtidig må dette balanseres med endrede rapporteringskrav og andre nye oppgaver som krever ressurser fra CFO-området.

Vi opplever at nye digitale verktøy og systemer har vært på agendaen til CFO-ene lenge. Strømlinjeformede og automatiserte ende-til-ende prosesser blir en nødvendighet for å frigjøre tid til å levere på virksomhetens fremtidige krav og forventninger. De aller fleste er gått over, eller er i prosess med å gå over til skybaserte løsninger som knytter forretningen

bedre sammen, blant annet gjennom moderne ERP-plattformer. Digitalisering er derimot ikke et mål i seg selv, men det er et verktøy for å skape økt kvalitet i- og mer effektive leveranser gjennom standardisering av prosesser og bedre datakvalitet. Dette gjør CFO-området bedre i stand til å levere på de forventningene de står overfor som bedre og mer automatisert beslutningsstøtte.

Endret kompetansebehov

Kompetansebehovet innenfor CFO-området er i endring. Det blir mindre behov for den tradisjonelle økonomikompetansen knyttet til regnskap og rapportering da disse aktivitetene i større grad vil automatiseres gjennom standardisering av prosesser og digitaliseringsinitiativ. I stedet ser CFO-ene behov for flere medarbeidere med høy forretningsforståelse som kan være en brobygger mellom økonomi og forretning. De skal ha en strategisk profil samt være innovative og proaktive. Videre må de ha evnen til å formidle analyser og informasjonsgrunnlag på en lettfattelig måte som forretningen både forstår og kan benytte til å ta bedre beslutninger. Enkelte CFO-er sier også at det er behov for personer som kan være «CFO-light», og således være en sparringspartner og tillitsperson for CFO-en selv og ledelsen for øvrig.



En helhetlig tilnærming skjer gjennom økt tverrfaglighet

Petter Johannessen, Avinor



Illustrasjon: Endringsdriver



Ikke stivne i CFO-rollen ved å fortsette å være nysgjerrig

Ove Myrvåg, Statens vegvesen

Digital innsikt og -kompetanse er et annet område det er økt behov for. Driverne for dette er fokus på digitalisering av kjerneprosesser og behov og krav om bedre og mer datadreven beslutningsstøtte. Aldri før har virksomhetene hatt så stor tilgang til data og CFO-området sitter i en unik posisjon til å forvalte denne dataen ved å kunne analysere og skape verdi. Moderne teknologiplattformer muliggjør innsikt, analyser og prognoser som kan deles og benyttes i sanntid av flere brukere samtidig på tvers av virksomheten. CFO-området som forvalter av dataene får et stort ansvar knyttet til datahåndtering og -kvalitet. Utfordringen ligger i å skape god forståelse av innholdet i de store datamengdene, forstå hvilke muligheter og trusler dette innebærer samt kunne artikulere og gjennomføre tiltak

for å skape varig verdi for selskapet. Flere vektlegger de store mulighetene som eksisterer dersom selskapet evner å benytte dataene på en proaktiv måte ovenfor virksomhetens aktiviteter og verdidrivere. Det er derimot ikke all data som gir verdi og evnen til å trekke ut den informasjonen som er relevant for virksomheten trekkes frem av flere som en kritisk suksessfaktor.

Endret rolleomfang

Rollen som strategisk partner innebærer at CFO-området skal levere et mye bredere tjenestespekter enn hva de tradisjonelle ansvarsområdene tilsa. Rollen blir mer kundeorientert og CFO-området må jobbe tettere med forretningsområdene som samarbeidspartner, prosessleder og formidler av informasjon. For at

Rollen som strategisk partner innebærer at CFO-området skal levere et mye bredere tjenestespekter enn hva de tradisjonelle ansvarsområdene tilsa.



Egenutviklet finansmodell hvor simuleringer kan skje på nær sagt alle parametere

Bengt Olsen, SpareBank 1 Nord-Norge



Viktig å bruke mye tid som kulturbærer og å være et ansikt utad

Morten Viga, Elkem

CFO-området skal lykkes i denne rollen kreves det at man har medarbeidere som evner å være bindeleddet mellom CFO-området og virksomheten gjennom egenskaper som gjennomføringskraft, forståelse for kultur og forretning og i tillegg ha god innsikt i virksomhetens verdidrivere. Flere nevner at det kan være vanskelig å konvertere medarbeidere som har jobbet med tradisjonelle økonomi- og rapporteringsoppgaver til oppgaver knyttet til rollen som strategisk partner, da krav til kompetanse og personlige egenskaper er annerledes. Her må CFO vurdere sin organisasjon som helhet for å finne den beste sammensetningen og behov. Ofte kreves det ny kompetanse for å lykkes med ambisjonene knyttet til rollen som strategisk partner.

Når det gjelder de tradisjonelle transaksjonsoppgavene så viser samtalerne at mange har valgt å samlokalisere disse i shared service-sentere. Det muliggjør mer standardiserte og effektive leveranser som frigjør kapasitet mot mer verdiskapende oppgaver. Andre nevner viktigheten av shared service-senter som en muliggjør for vekstambisjonene ved å skape skalerbarhet. Noen har også valgt å outsource slike oppgaver til andre geografiske lokasjoner, men det er noe ulik oppfatning blant CFO-ene relatert til nytten og kostnadsbesparelsen knyttet til dette sammenlignet med tidligere.

Nye krav til CFO-området

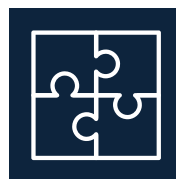
Compliance-kravene som må håndteres er gjennomgående økende. Flere opplever mange av endringene i rammebetingelser og nye krav til virksomheten som både arbeidskrevende, kostnadsdrivende og til dels komplekst å håndtere. For enkelte virksomheter innebærer dette et behov for å øke kapasiteten innenfor CFO-området. Driverne for disse endringene er eksempelvis ESG, GDPR, åbenhetsloven, skatt og andre bransjerelaterte rammevilkår. Et annet element er risikofaktorer som påvirker selskapet og som får økt påvirkningskraft, slik som cybersårbarhet. I den forbindelse ser vi at flere av selskapene knytter til seg eksterne samarbeidspartnere og spesialister.

Særlig ESG er et område hvor kompleksitet og arbeidsomfang er sterkt økende. Det skyldes nye og kommende krav til drift og rapportering hvor det er en modningsprosess å få på plass et riktig faktagrunnlag, rutiner, roller og ansvar. Det er varierende hvordan virksomhetene har valgt å organisere seg med hensyn til bærekraftrapportering, men flere av CFO-ene mener det går i retning av at dette vil ligge under CFO-området. Rapportering i henhold til standarder som EU-taksonomien og CSRD vil inneha krav til datakvalitet og internkontroll som er mer på linje med tradisjonell finansiell rapportering. Dette vil knytte bærekraftrapportering nærmere CFO-området.

Fundamentet



En hovedoppgave for CFO-området er å sikre stabil og trygg drift.



Vi observerer i vår dialog med CFO-ene at det fortsatt gjenstår arbeid med redusere manuelle aktiviteter i rapporteringsprosessene, unngå dobbeltrapportering, ta ned uhensiktsmessig bruk av Excel samt generelt øke effektiviteten i oppgaveutførelsen.

En hovedoppgave for CFO-området er å sikre stabil og trygg drift. Derfor blir det sentralt for CFO-ene å både kunne levere kvalitetstjenester på den tradisjonelle CFO-agendaen samtidig som transformasjon og videreutvikling skjer innen CFO-området og virksomheten for øvrig. Flere av CFO-ene forteller at fundamentet har mangler og svakheter som man ønsker å forbedre. Dette er forhold som:

- › deler av økonomiprosessene er manuelle og lite effektive
- › økonomimodellen er fragmentert og for lite forretningsorientert
- › rapportering er tidkrevende og av varierende kvalitet
- › overlappende rapportering
- › uklare ansvarsforhold i CFO-området
- › manglende felles forståelse og retning
- › høy turnover i CFO-området
- › for lite tid til arbeid med beslutningsstøtte og analyser
- › silotenking

Utvikle og optimalisere

Vi observerer i vår dialog med CFO-ene at det fortsatt gjenstår arbeid med å redusere manuelle aktiviteter i rapporteringsprosessene, unngå dobbeltrapportering, ta ned uhensiktsmessig bruk av Excel samt generelt øke effektiviteten i oppgaveutførelsen.

Det nevnes videre at standardisering på tvers kan være utfordrende grunnet komplekse virksomhetsmiljøer, oppkjøp av nye selskaper, forskjellige systemer og fragmentert tjenesteportefølje. Samt at CFO-området kan bli langt bedre på å nyttiggjøre seg og optimalisere bruken av eksisterende systemer.

I det pågående transformasjonsarbeidet fokuserer flere på:

- › mer interaktiv samhandling med virksomheten som en helhet
- › tilrettelegge for bedre beslutningsstøtte gjennom forbedret datakvalitet
- › skape gjennomføringskraft gjennom å være en pådriver for strategiske måloppnåelse
- › standardisering og hensiktsmessige bruk teknologi og systemstøtte
- › tydeliggjøring av roller og ansvar
- › optimalisering av prosesser og arbeidsflyt



Være en pådriver og tilrettelegger for å ta i bruk nye verktøy og systemer

Bjørn Inge Pettersen, Troms Kraft



Illustrasjon: Fundamentet

Finansområdet må tilpasse seg forretningsens behov

Sven Børre Larsen, TGS

Kulturutvikling

De større strukturelle omveltningene som skjer påvirker kulturen i CFO-området og krever ofte at de ansatte må arbeide på en annen måte enn tidligere. Gitt at CFO-området i større grad skal være en katalysator for samhandling i virksomheten, må de være tett på de operative enhetene for å skape innsikt, forståelse og gjennomføring. Flere av CFO-ene oppgir at det har vært behov for en endring med hensyn på å rette blikket utover i organisasjonen og således se på hvordan CFO-område kan legge til rette for at fellesfunksjonene skaper størst mulig verdi. Samtidig hører vi at det ofte innebærer en omstilling fra de operative enhetene for å ta i bruk leveransene fra- og samspillet med CFO-området på en verdihevende måte. En mer kommersiell tilnærming i samhandlingen

med virksomhetsenhetene blir da helt essensielt. En tjenesteleveransemodell hvor kunden settes i sentrum blir sentralt i byggingen av nytt fundament. Verdier skapes best ved å følge og harmonisere utviklingen som skjer i virksomhetsområdene, men også ved å være en pådriver for å heve ambisjonene når det er nødvendig. Dette krever strukturer i bunn med teknologistøtte, en fleksibel økonomimodell og hensiktsmessig grensesnitt ut mot brukerne for å kunne levere disse tjenestene. Her er det enkelte CFO-er som nevner at de organiserer eget området på en slik måte at de er i stand til å levere på de behov som til enhver tid eksisterer i forretningsområdene gjennom å speile egne tjenesteleveranser mot dette.

Kvalitet i kjerneleveranser

Høy kvalitet i kjerneleveransene er fremdeles en avgjørende forutsetning for at CFO-område skal kunne levere verdi over tid og skape tillit hos sine interne og eksterne kunder. Det betyr at det fortsatt er betydelig behov for kompetanse knyttet til de tradisjonelle økonomioppgavene, som regnskap og rapportering. Derimot dreier behovet også innenfor disse områdene seg i retning av mer spisskompetanse,

Høy kvalitet i kjerneleveransene er fremdeles en avgjørende forutsetning for at CFO-området skal kunne levere verdi over tid og skape tillit hos sine interne og eksterne kunder.

eksempelvis innen finansiell styring, og mindre kapasitetsbehov knyttet til transaksjonelle oppgaver. Vi hører fra CFO-ene at dette kan være utfordrende fordi slike endringsprosesser krever forandringer i arbeidsoppgaver, samarbeidsformer og behov for ny- og mer kompetanse.

Felles metoder og prosessbeskrivelser blir en forutsetning for etablering av integrert planlegging, helhetlig strategioperasjonalisering og felles samhandling. Det blir essensielt å bygge ned siloer og da må prosesser og aktiviteter utføres på en enhetlig måte. I forlengelse av at CFO-ene tar eierskap til strategioperasjonaliseringen ser vi også at flere tar til orde for å skape tydelige, helhetlige og felles metoder som sikrer at alle til enhver tid vet hvordan de skal utføre en oppgave med én felles utførelse. For noen er også målet å få risikostyringen og beslutningene så langt ut i organisasjonen som mulig slik at situasjoner håndteres der de skjer. Prosessene og metodikken skal i så tilfelle være et verktøy som sikrer korrekt håndtering basert på virksomhetens retningslinjer og praksis.

Intern kvalitetssikring og kontroll er viktige forutsetninger for å bygge tillit til leveransene i organisasjonen. Dette gjelder så vel internt som eksternt for beslutningsprosesser i selskapet og ivaretagelsen av lover og regler i finansiell rapportering.

Kultur og verdier

Å bygge en kultur som verdsetter kvalitet i kjerneleveransene blir viktig. Samtidig fremheves viktigheten av å fremstå som en attraktiv arbeidsgiver ved å kunne ta vare på og tiltrekke seg de beste talentene gjennom utvikling av et godt arbeidsmiljø med lav turnover. Av elementer som er med å påvirke i positiv retning nevnes en kultur som bygger på å leve verdiene, -innehar riktig adferd og god oppfølging, muliggjør individuell utvikling, sikrer åpen kommunikasjon og -innehar hensiktsmessige incentivsystemer. Vi hører også fra flere at de ønsker å skape et miljø som kjennetegnes av å være god på endring.

Spenn i ansvarsområder

Som en del av våre samtaler ba vi CFO-ene oppgi hvilke områder de har ansvaret for. Det eksisterer selvfølgelig mange fellesnevner av tradisjonelle ansvarsområder slik som regnskap, rapportering, økonomistyring, controlling, porteføljestyring, finansiering og treasury, hvor det er små variasjoner i ansvarsforholdene mellom selskapene. For børsnoterte virksomheter er også investordialogen investorrelations en sentral del av CFO-området. Imidlertid ser vi en større variasjon i tilgrensende ansvarsområder.

De aller fleste CFO-ene har et ansvar for å drive strategiske initiativ og tilhørende prosesser, hvorav også enkelte har ansvaret for hele strategiprosessen, som vi har sett tidligere. M&A samt integrasjons- og operasjonsaktiviteter er prioriterte oppgaver for alle. Vi konstaterer videre at flere av CFO-ene har ansvar for innkjøp. Når det gjelder ESG, IT, skatt samt juridisk, er disse i de fleste selskaper lagt som egne ansvarsområder eller inn under andre ledere. Enkelte CFO-er oppgir at de allerede har et hovedansvar for disse områdene, men at spesielt for ESG er det enighet om at dette vil bli en svært viktig del av CFO-området fremover.

Viktig å levere på tradisjonell CFO-agenda da fundamentet må være på plass

Christian Rykke, Nammo

Skal være best på adferdsendring

Frank Johannesen, Sparebanken Vest

ESG i støpeskjeen

Å bygge et transparent, etterrettelig og robust omdømme når det kommer til ESG blir fremhevet som svært sentralt av selskapene.



Det er en sterk kobling mellom bærekraft og lønnsomhet

Silje Therese Gabrielsen, Atea Norge

ESG står høyt på CFO-enes agenda og muligheter og risiko knyttet til klima, miljø og sosiale forhold vil berøre virksomhetenes kontantstrømmer både operativt og finansielt fremover. Balanseverdier blir utsatt for verdifall, forpliktelser oppstår som følge av reguleringer, investeringshorisont endres og tilgang til kapital påvirkes. CFO-ene bekrefter stadig økende forventninger fra kunder, banker, investorer, ratingbyråer, eiere, ansatte, samt nasjonale og internasjonale myndigheter knyttet til ESG. De ser at flere aktører nasjonalt og internasjonalt har blitt påført store verditap og fallende omdømme som følge av feil eller mangelfull håndtering av ESG.

Flere av CFO-ene opplever det utfordrende å holde tritt med de økende kravene til rapportering og transparens. Dette knytter seg i stor grad til mangelen vi frem til nå har hatt på et omforent rammeverk og universelle standarder knyttet til ESG. Det har vært behov for økt tydelighet, spesielt ettersom eksterne aktører som ratingbyråer vurderer selskapenes informasjonsgrunnlag ulikt. Videre oppgir flere at det ikke finnes en felles beregningsmetode eller fasit for selskapenes klimaregnskap. Innføringen av CSRD vil utgjøre en forskjell med hensyn til disse problemstillingene.

Å bygge et transparent, etterrettelig og robust omdømme når det kommer til ESG blir fremhevet som svært sentralt av selskapene. Derfor blir det viktig å jobbe helhetlig med ESG gjennom hele verdikjeden ved å etablere god forståelse for hvordan ESG på ulike måter påvirker virksomheten, og ikke minst ha god styring på risikoer og muligheter dette medfører. CFO-ene fremhever viktigheten av å jobbe med de riktige leverandørene i verdikjeden, være en pådriver for grønn omstilling, sette ambisiøse mål med planer for gjennomføring samt skape økt oppmerksomhet for hva selskapene gjør innen ESG som sentrale fokusområder.

Finansiering

Av de 30 CFO-ene vi hadde samtaler med, var det et utvalg som har innhentet grønn finansiering gjennom lån eller obligasjoner. Grønn finansiering oppleves å gi positive effekter i form av gunstigere prising. Enkelte CFO-er bekrefter at fordelene er kvantifiserbar, mens andre opplever at det er lite å hente eller at den er vanskelig å kvantifisere. Samtidig oppleves dokumentasjonsprosessen med å hente inn grønn finansiering som arbeidskrevende og hvor kost/nytte effekten ved førstegangsopptak kan være en netto belastning resultatmessig. Uansett ser de fleste en klar oppside fremover ved å hente ut marginer ved grønn finansiering. I tillegg opplever CFO-ene som har grønne obligasjonslån økt oppmerksomhet og interesse fra nye investorer.

En felles opplevelse knyttet til grønn finansiering var at selskapet kunne bli rangert ulikt av ratingselskaper som innehadde samme informasjonsgrunnlag. Dette med utgangspunkt i at dimensjoner innen ESG vektlegges forskjellig hos de enkelte ratingaktørene, med til dels større utslag i rating som konsekvens. I tillegg har de erfart at ratingselskaper henter ESG-informasjon fra selskapets nettsteder og eksterne kommunikasjon uten nødvendigvis å følge opp med fysiske møter, noe som igjen setter krav til oppdaterte nettsider og annen eksternkommunikasjon.



Det er mye fokus på bærekraft og her blir CFO veldig involvert

Bjørn-Egil Ekhaugen, Vinmonopolet

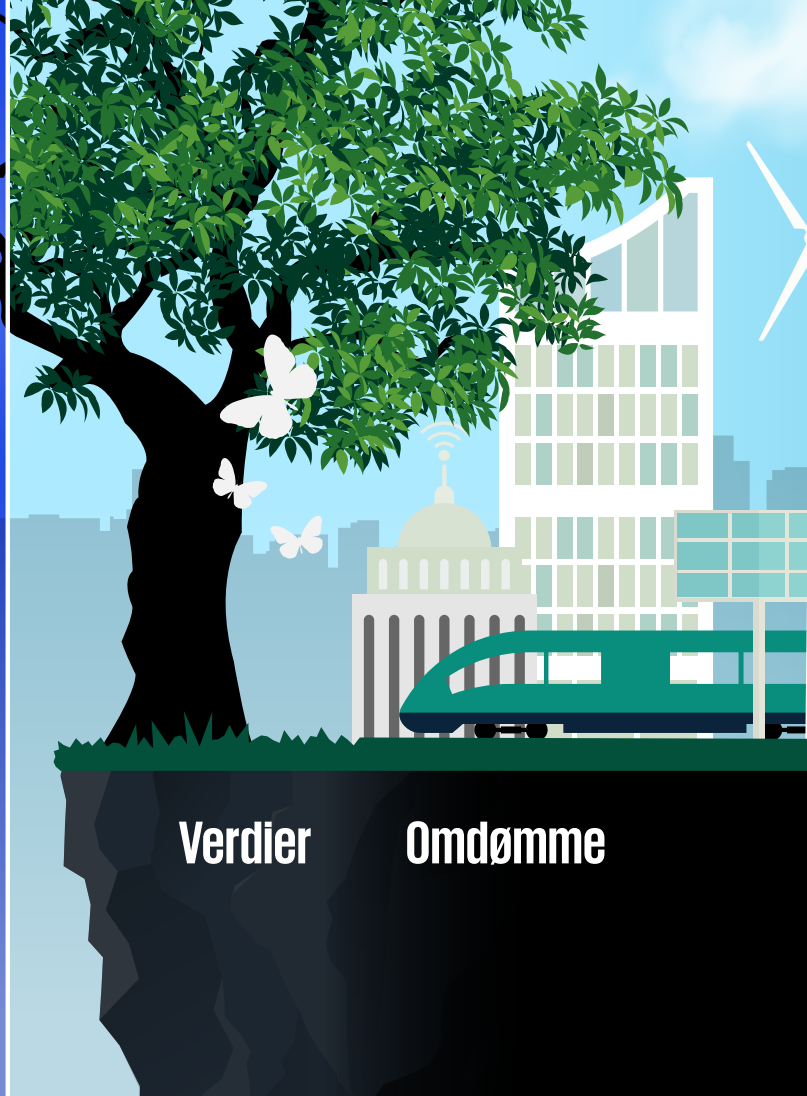


Illustrasjon: ESG i støpeskjeen

De fleste bankene har fått på plass et rammeverk som gjør de i stand til å tilby grønn finansiering. Videre vurderer bankene sin kredittrisiko som følge av klima- og bærekraftseksponeeringer i sine utlån. Dette er en risiko som må prises og bankene er anbefalt å opplyse om klima- og bærekraftsrisikoen i utlån og finansielle plasseringer i tråd med internasjonale standarder og anbefalinger. Dette ventes å gi selskaper et risikopåslag i renten.

Kapital

Erfaringene knyttet til ESG fra investormøter varierer. De spenner fra investorer som gjør godt forarbeid- og bruker mye tid på selskapets ESG-arbeid, til de som viser veldig liten interesse for ESG. Der det vises stor interesse for ESG blir dette ofte et hovedtema i møtene. Investorene er da opptatt av strategien for hvordan selskapet jobber med ESG gjennom sine operasjoner, produkter og verdikjeder. CFO-ene bekrefter at investorer ofte gjør sine egne vurderinger og konklusjoner knyttet til selskapets bærekraftsarbeid, da ratingbyråene som tidligere nevnt varierer i sine



metoder og konklusjoner. Dette i likhet med de tradisjonelle finansielle vurderingene hvor investorens vurderinger kan avvike fra analytikernes.

Interessen for ESG fra investorene kan virke å variere mellom bransjer. Selskap i enkelte bransjer opplever at det er de som må ta opp selskapets ESG-agenda i investormøtene, mens selskaper i andre bransjer opplever at ESG ofte blir et hovedtema. Alle er imidlertid av den oppfatning at selskapets ESG-anliggender blir veldig sentralt fremover og hvor eksempelvis en svak ESG-rating vil få økt oppmerksomhet og konsekvenser. Derfor blir det svært viktig å ligge i forkant av utviklingen både i form av rapportering og annen ekstern kommunikasjon, men ikke minst hvordan selskapene jobber med eget ESG-fotavtrykk og transformasjon. Det kan også nevnes at CFO-ene ser en større interesse blant utenlandske investorer når det kommer til selskapets ståsted og veivalg innen ESG, hvor enkelte investorer møter selskapene med egne ESG team i tillegg til forvalterne og hvor det således gjennomføres to møter.

CFO-ene opplever at det etterspørres langt mer ESG relatert informasjon i anbudsprosser og at innkjøpsmakten i økende grad brukes til å drive gjennom ESG-krav og forventninger til leverandørene.

Kunder

CFO-ene opplever at det eksisterer en mye sterkere sammenheng mellom ESG, vekst og lønnsomhet enn tidligere. Derfor blir det viktig for CFO-ene å opparbeide seg forståelse for grensesnittet mellom ESG-arbeid og verdidriverne til selskapet. CFO-ene opplever også at det etterspørres langt mer ESG relatert informasjon i anbudsprosser og at innkjøpsmakten i økende grad brukes til å drive gjennom ESG-krav og forventninger til leverandørene.

For selskapene blir det av betydning å kunne kommunisere hvordan det arbeides med ESG. Kundene må tenke ESG inn i sine verdikjeder. CFO-ene bekrefter at det er økende forventning om at man skal bistå kundene med å nå sine ambisjoner innen bærekraft gjennom å være en ansvarlig aktør i verdikjeden. Dette eksempelvis gjennom frigivelse av ESG-informasjon om eget CO2 fotavtrykk i verdikjeder for produkter og tjenester. Derfor blir det avgjørende for CFO-ene å bygge omdømme gjennom faktabasert ESG informasjon.

Flere av CFO-ene bekrefter at pris fortsatt er det viktigste i tilbudsprosesser og at kjøperadferden ikke er påvirket nevneverdig når det kommer til ESG. Det forventes at dette vil endre seg og at det skal bli mer attraktivt å velge grønnere alternativ.

Rammebetingelser og rapportering

CFO-ene opplever at det er en svært omfattende regulatorisk utvikling og nybrottsarbeid, med blant annet EU-taksonomien, åpenhetsloven og CSRD på trappene. De kommende kravene oppleves fremdeles å være uklare og det blir avgjørende å forstå hvordan selskapet blir berørt og hva som kreves. Flere av CFO-ene synes det er utfordrende å skulle tilpasse seg alle de nye kravene. De bekrefter at det vil eksistere et behov for mer kompetanse for å forstå konsekvensene av de nye rammebetingelsene for virksomheten. De som har kommet langt i sitt bærekraftsarbeid opplever å ha et konkurransefortrinn i møte med

nye rapporteringskrav og forventninger. ESG treffer tilnærmet all rapportering og CFO-ene opplever det som avgjørende å arbeide helhetlig med ESG på tvers av organisasjonen, da dette sikrer både fremdrift og kontroll.

Viktige milepæler i dette arbeidet er å:

- › etablere en integrert bærekraftsrapportering
- › ha tilgang til spesialisert kompetanse
- › forstå nye lovkrav tidlig
- › etablere de riktig KPI-ene
- › sørge for å holde nettsider og annen ekstern kommunikasjon
- › jobbe sammen med bransjeorganisasjoner for å fremme felles forståelse og interesser

CFO-ene anerkjenner betydningen av å ha standardiserte rapporteringskrav slik at grønnvasking ikke skjer. Det må være slik at det skal koste mer på lang sikt i form av tapt omdømme og regulatoriske kostnader når virksomheter skaffer seg fordeler på kort sikt ved utnyttelse av klima og mennesker. Vi er langt fra der ennå og derfor ønskes reguleringene og mer transparent rapportering velkommen.



Profitt er ikke profitt dersom det går på bekostning av eksterne forhold

Lars Aasulv Løddesøl, Storebrand



ESG må gi mer verdiskaping og ikke bare rapportering

Trond Stabekk, OBOS

Kontaktpersoner

Ivar Andreas Lemmechen Gjøl

Partner, leder CFO Advisory
Ansvarlig for CFO-undersøkelsen

ivar.gjol@kpmg.no
+47 996 96 955

Are Torpe

Partner, leder CFO Advisory

are.torpe@kpmg.no
+47 901 15 876

Frida Rongved Jacobsen

Senior Associate, CFO Advisory

frida.jacobsen@kpmg.no
+47 478 60 460

kpmg.no



© KPMG AS and KPMG Law Advokatfirma AS, Norwegian limited liability companies and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

© 2022 KPMG Norge

