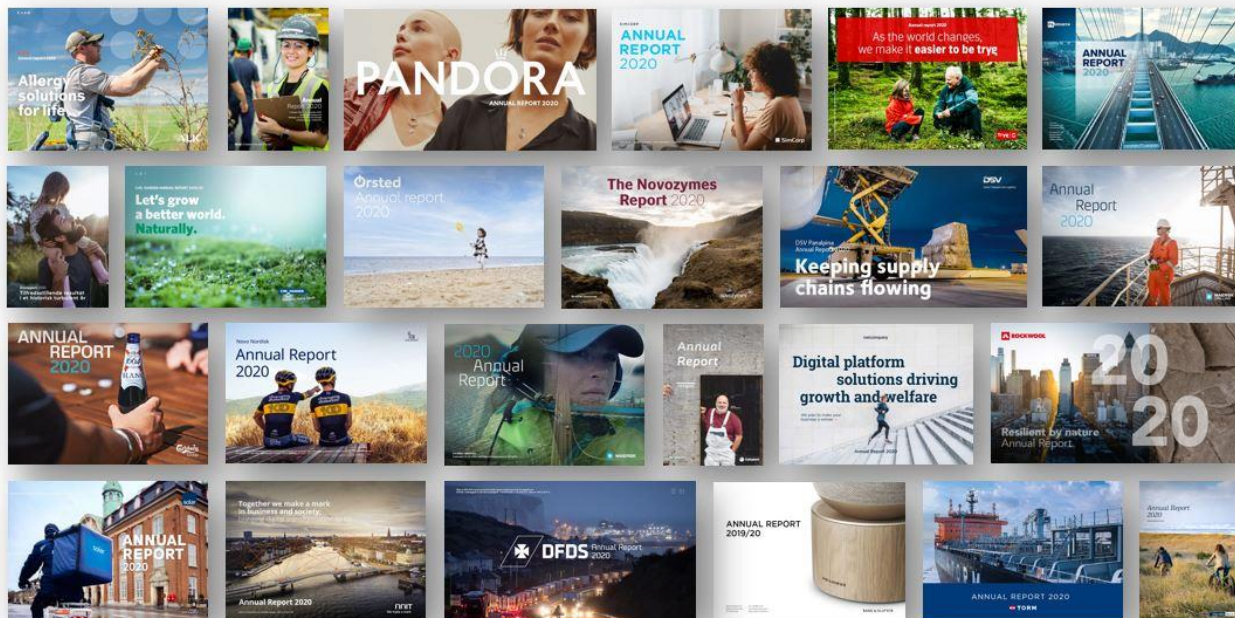


8 tendenser i årsrapportering:

Integreret rapportering med fokus på værdifortællingen



Af direktør og rådgiver Lars Sandstrøm, Corporate Relations

De danske årsrapporter har ændret karakter over de seneste år. Fra tidligere primært at være et lovpligtigt dokument, der skulle overholde regler og standarder for den finansielle rapportering, er rapporten i dag en balanceret og mere helhedsorienteret kommunikation om virksomhedens samlede værdiskabelse. Målgruppen er blevet bredere, og rapporterne er mere transparente, strategisk funderede og æstetiske end tidligere. Årsrapporterne er i det hele taget rettet mere mod læserne end mod lovgiverne. I hvert fald, hvis vi ser nærmere på de største danske virksomheders rapportering.

For nogle år siden arbejde mange virksomheder med at forbedre deres indledende overblik, højdepunkter og profilbeskrivelse i årsrapporten. Derudover har mange haft fokus på at forbedre risikobeskrivelse og notesektionen. I de aktuelle årsrapporter er det især beskrivelsen af strategi, trends og investeringscase, der er lagt kræfter i. Derudover er hele CSR/ESG-delen knyttet tættere til forretningen og den øvrige performance. Det bidrager også til

at skabe en bredere målgruppe for årsrapporten og den samlede rapportering.

8 tendenser dominerer udviklingen af årsrapporter i disse år:

1. Den integrerede årsrapport

Konceptet ”den integrerede årsrapport” er ved at finde fodfæste i de største danske virksomheders årsrapporter. I dag har mange virksomheder fokus på at balancere ansvar og forretning, på holistisk ledelse, et bredt stakeholder-fokus, flere bundlinjer – profit, people, planet. Konceptet kan udtrykkes på mange måder. Og det kan ses i de aktuelle årsrapporter. Mange virksomheder kommunikerer nu strategi, mål, handlinger og resultater af CSR eller bæredygtighed på samme måde, som det gælder for det finansielle område.

Det betyder naturligvis ikke, at den klassiske årsrapport er helt død. Det meste compliance – regler og standarder – er stadig rettet mod den finansielle performance. Endnu er der således stor frihed og mange produkter på hylderne, når de rette standarder for den balancerede og integrerede rapportering skal findes. Der er behov for yderligere standardisering for at sikre interessenternes mulighed for at forstå væsentligheden af resultater på tværs af årsrapporter.

2. Større åbenhed og transparens

Årsrapporter er i stigende grad transparente og demonstrerer åbenhed hos virksomhedens ledelse. Det kommer til udtryk på flere måder. Først og fremmest kommunikerer så godt som alle virksomheder i dag ganske klart, hvad der er deres formål (purpose) og forretningsmodel. Derudover beskrives den aktuelle strategi med en vis detaljegråd. En del virksomheder er sågar begyndt at fremlægge mål (og måske endda egentlige performance-indikatorer), som de rapporterer på over en længere periode. Politikker og metoder til god selskabsledelse beskrives og ledelsens aflønning og bonussystemer lægges åbent frem. Endelig bliver virksomhederne bedre og bedre til at dokumentere indsats og effekter af arbejdet med bæredygtig udvikling og ansvarlighed.

I forhold til at kommunikere risici og risikohåndtering kan der også spores kraftige forbedringer. For bare få år siden var rapporteringen på dette felt typisk meget generel og overordnet. I dag leverer de fleste virksomheder en beskrivelse, der er langt mere prioriteret, transparent og præcis. Processerne for at udvælge, evaluere, monitorere og gennemføre indsatser til at minimere risici er beskrevet i detaljer, risici er vejet i en matrix for sandsynlighed og påvirkningsgrad, og de enkelte risicis betydning og mitigation er fastlagt i forhold til forretningen. Som på mange andre områder er rapportering af risici dels et resultat af stigende regulering og standarder, og dels et resultat af både interne og eksterne interessenters krav til at skærpe politikker og procedurer for ledelse og governance, herunder risikostyring.

3. Fokus på værdifortællingen

Mange virksomheder bruger de indledende sider i årsrapporten til at præsentere virksomhedens værdifortælling i korte træk. Denne del kaldes typisk *At a Glance* eller *In Brief*. Målet er her at give læserne en introduktion til virksomhedens profil og resultater samt forklare, hvad der skaber værdierne for virksomhed, medarbejdere, investorer, kunder og samfund. Værdifortællingen er typisk et mix af fakta,

info-grafikker, billeder og en levende beretning om virksomhedens status og fremtid (fx i form af et CEO-letter).

Over de seneste år er flere virksomheder imidlertid også begyndt at beskrive deres virksomhed og aktie som en investeringscase. Det ser vi fx i årsrapporterne for DS Norden, Netcompany, Spar Nord, FL Smidth, SAS, ISS og Torm. For bare at nævne nogle få eksempler. Her er overskriften ofte *Why Invest?* eller det noget bredere begreb *Equity Story*.

4. Purpose, forretningsmodel og strategi som omdrejningspunkt

Beskrivelsen af forretningsmodel og strategi er i dag en fast del af alle årsrapporter, og mange virksomheder anvender denne som omdrejningspunkt for beretningen om, hvordan virksomheden skaber værdi for interessenterne. Forretningsmodellen definerer typisk de *ressourcer*, som virksomheden trækker på, de *kerneaktiviteter* som skaber værdien, og den *påvirkning*, som virksomheden dermed medfører. Beretningen om virksomhedens strategi kan imidlertid tage mange former, alt efter hvilke ledelsesfilosofier og strategimodeller, der danner grundlaget. En del virksomheder er meget specifikke i kommunikationen af mål, KPI'er, indsatser og resultater. Andre beskriver strategien i mere overordnede termer.

Med udbredelsen af purpose-konceptet, er flere og flere virksomheder dog også begyndt at kommunikere mere overordnet om virksomhedens større formål, dens vision og mission samt værdier. Samtidig har et stigende fokus i omverdenen på områder som *stakeholder-kapitalisme*, interessent-dialog, co-creation og fællesskab (også i lyset af COVID-19) nok også bidraget til, at mange virksomheder også er begyndt at beskrive deres *stakeholder engagement*.

5. Trends i branche og marked

Et stigende antal virksomheder forholder sig aktivt til deres omverden i årsrapporten; til trends i markedet og branchen, blandt kunder og forbrugere, i samfundet, den politiske verden, og i forhold til den teknologiske udvikling. For virksomhederne handler det om at demonstrere, at de udvikler sig progressivt og innovativt i forhold til tendenserne, og at de også i fremtiden vil have en unik position på markedet. For detailhandelsvirksomheder kan det handle om positionere sig i forhold til klima, madspild og økologi, bilfabrikanter vil måske berette, at de er klar til at tackle behovet for biler, der kører på el, er selvkørende eller indgår i deleøkonomien, og for bryggerier kan fokus være på at placere sig i forhold til en forbrugergruppe, der i stigende grad orienterer sig mod mikro- og håndbrygget øl.

I en tid med COVID-19 og den usikkerhed, der følger med, har det været endnu vigtigere end tidligere, at virksomhederne giver svar på, hvordan de tackler trends. Det er ikke mindst et signal til investorerne om, at de er gearet på fremtidens udfordringer. Eksempler på gode beskrivelser af trends finder vi bl.a. i årsrapporterne hos ALK, DS Norden, NNIT, Pandora, Rockwool, FL Smidth, Solar, NKT og Arla.

6. Forretningsfokuseret CSR

På trods af at mange virksomheder har taget FN's 17 verdensmål for bæredygtig udvikling til sig, så findes der langt fra konventionelle måder at rapportere på, når det kommer til CSR/Sustainability/Responsibility/ESG - eller hvad virksomhederne vælger at kalde dette felt. Strukturen for rapporteringen på dette område er derfor stadig meget forskelligartet.

For nogle år siden var ansvarligheds-rapporteringen primært klaret med nogle politikker, beskrivelse af standarder samt nogle overordnede mål for området. I dag rapporterer de fleste virksomheder med en langt større systematik. Der er således en klar tendens til, at rapporteringen på området i stigende grad knyttes til virksomhedens forretning, resultater og udvikling. Ansvarligheds-rapporteringen er blevet forretningsfokuseret; og ansvarligheds-politikker og -initiativer beskrives som et middel til at minimere risici, øge omdømme samt udvikle nye produkter og services, der møder stakeholderes krav til en klimavenlig og bæredygtighed udvikling. Derudover beskrives handlinger ikke længere blot som *charity-cases*, men også som substantielle tiltag, der er taget, for at opfylde ansvarlighedsmål.

I de senere år har mange virksomheder skruet op for rapporteringen efter FN's verdensmål, men i 2020-rapporterne ses en klar tendens til, at flere har valgt de revisor-anbefalede ESG-retningslinjer.

Udover en ret grundig ansvarlighedsrapportering i årsrapporten, har de fleste virksomheder i dag også en separat ansvarligheds-rapport.

7. Medarbejdere og kompetencer i fokus

Over de seneste år har virksomhederne skruet op for rapporteringen om medarbejderudvikling, kultur, arbejdsforhold, viden og læring. Det kan dels være for at dække S'et i CSR og ESG, og dels fordi virksomhederne har indset, at medarbejdere og interne forhold spiller en afgørende rolle for værdiskabelsen i virksomheden. En stor del af rapporteringen har således også fokus på at beskrive arbejdet med at skabe innovative løsninger, måder at samarbejde og inddrage eksterne partnere på, samt veje til at sikre en høj grad diversitet, medarbejdertilfredshed og loyalitet mv.

Aktuelt rapporterer de fleste virksomheder på betydningen af COVID-19. For pandemien har naturligvis haft stor betydning for, hvordan virksomhederne har skabt salg og indtjening i løbet af 2020, hvordan de har samarbejdet, og hvilke metoder de har anvendt til at vedligeholde relationer til kunder, partnere, leverandører og til hinanden.

Det er ikke en generel tendens at rapportere systematisk på hårde mål for human resources og sociale forhold. Men nogle virksomheder har taget hul på opgaven og præsenterer både mål, indsats og resultater for medarbejdertilfredshed, loyalitet og fastholdelse, arbejdsmiljø, ledelsesevalueringer, omdømme og lign. Det har sjældent været tilfældet tidligere.

8. Den info-grafiske fortælling

Hvis man kigger på udenlandske årsrapporter – især de amerikanske – så kunne man godt tro, at de helt har opgivet ideen om at skabe en rapport, der kommunikerer til virksomhedens interessenter. Rapporterne er typisk et rent compliance-dokument uden fokus på profil og fortælling. Det er ikke en tendens, vi ser hos de største danske virksomheder.

Nogle få danske virksomheder udgiver en årsrapport, der primært består af tekst i ens spalter og tal i tabeller. Det er bl.a. en kedelig tendens hos en del af virksomhederne i den finansielle branche. Det er ikke mindst en konsekvens af den store mængde rapportering denne branche møder. Disse typer af rapporter er dog sjældent særligt interessante eller læsevenlige, og læserne har typisk svært ved at vurdere, hvilke informationer der er de væsentligste. En mere markant tendens er derfor også, at virksomhederne anvender billeder, illustrationer og info-grafik til at

levendegøre ellers komplicerede strategimodeller, processer, årsagssammenhænge og udviklingsforløb. De info-grafiske fortællinger gør desuden årsrapporten interessant for målgrupper, der ellers ikke traditionelt vil læse årsrapporter.

Der kan nævnes mange eksempler på virksomheder, der prioriterer den info-grafiske fortælling højt. Arla, ALK, Carlsberg, CHR Hansen, Danfoss, DFDS, Danish Crown, NNIT, Novozymes og Rockwool er blandt de mest inspirerende.

Tendenser på vej

Der er flere tendenser på vej, som er kandidater til kommende års artikler om tendenser i årsrapportering. Derudover er der også modtendenser til ovenstående.

En af disse modtendenser er *den adskilte rapportering*. Her er rapporteringen delt i en række forskellige rapporter med hver sit indhold og målgruppe. Det er fx tilfældet hos de mange virksomheder, der – primært af lovmæssige årsager – både har en årsrapport, en CSR-rapport, en risiko- og/eller solvensrapport samt en rapport for *remuneration*. Derudover findes rapporten måske også i forskellige filformater samt i kortere review-udgaver. Det er åbenlyst, at den adskillelse af den samlede rapportering ikke kun er til læsernes fordel. Det bidrager også til at gøre rapporteringen uoverskuelig og til at signalere, at indholdet i de enkelte rapporter ikke er forbundet. Desuden er arbejdsmængden med den samlede rapportering for mange virksomheder i dag så rigelig, at det kommunikative aspekt i rapporteringen ofte glider noget i baggrunden.

Kommunikationen er dog i forgrunden hos de virksomheder, der ser årsrapporteringen som en prioriteret corporate kommunikationsopgave med mulighed for at give virksomheden en væsentlig stemme på en række områder. Årsrapporten er her ledelsens direkte, formelle og ufiltrerede kommunikation til omverdenen om resultater og værdiskabelse. Men selve årsrapporten står ikke alene, og virksomhederne anvender da også en diversificeret vifte af kanaler og medier til at målrette og skræddersy kommunikationen til forskellige målgrupper. Blandt de komplementære medier er eksempelvis 1) et årsskrift eller -magasin, der typisk er en komprimeret og mere fortællende samt visuel fremstilling af resultater og baggrundshistorier, 2) præsentationer, der anvendes til investor- og pressemøder, generalforsamling, analytiker-road show, kapitalmarkedsdage mv. og 3) video og feature-artikler på mikrosite samt kommunikation via sociale medier.

Jeg tror, det er tendens in spe at se rapportering som en kommunikationsproces over tid på mange kanaler frem for som et produkt (et dokument), der kun har værdi den dag, den publiceres.