

10 tendenser i årsrapportering:

## Styrket kommunikation gennem transparent og målrettet årsrapportering



Af direktør og rådgiver Lars Sandstrøm, Corporate Relations

Årsrapportering er en disciplin under stadig udvikling. I de senere år er de største danske virksomheders årsrapporter generelt blevet mere kommunikerende, transparente og relevante. Denne udvikling er på den ene side drevet af compliance, men på den anden side mødes virksomhedernes rapporterings-ansvarlige også både internt og eksternt med ønsker om en mere stringent, dækkende, koncis og overskuelig rapport. Det har stillet krav til datadokumentationen og til den sproglige og grafiske formidling af resultater og værdiskabelse. Corporate Relations' aktuelle analyse af *best practice årsrapportering* demonstrerer, at de danske virksomheder er nået langt i opfyldelsen af disse krav og ønsker. 10 tendenser synes at dominere udviklingen af årsrapporter:

### 1. 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 er flere virksomheder begyndt at fremlægge mål (og måske endda egentlige performance-indikatorer), som de rapporterer på over en længere periode. Risici bliver fremlagt og tiltag, der skal minimere risici sandsynlighed og påvirkning, bliver beskrevet i

detaljer. Politikker og metoder til god selskabsledelse beskrives og ledelsens aflønning og bonussystemer lægges åbent frem. Endelig bliver virksomhederne bedre og bedre til at dokumentere indsatser og effekter af arbejdet med bæredygtig udvikling og ansvarlighed.

## 2. Mere fokus på equity story – værdifortællingen

Mange virksomheder bruger de indledende sider i årsrapporten (ofte kaldt *At a Glance*) til at præsentere virksomhedens værdifortælling – equity story - i korte træk. 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, infografikker, billeder og en levende beretning om virksomhedens status og fremtid (fx i form af et CEO-letter).

Læs mere om, hvordan du skaber en slagkraftig equity story her: [bit.ly/2oDcwYl](https://bit.ly/2oDcwYl)

## 3. Forretningsmodel og strategi som omdrejningspunkt

Virksomhederne anvender i stigende grad deres forretningsmodel og strategi 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.

## 4. Tendenser og trends i branchen

Et stigende antal virksomheder forholder sig aktivt til deres omverden i årsrapporten; til tendenser og trends i 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. Virksomhedernes svar på, hvordan de tackler tendenser og trends er ikke mindst et signal til investorerne om, at de er gearret på fremtidens udfordringer.

## 5. Viden og kompetencer er tilbage

Rapportering om virksomhedens ledelse og styring af viden og kompetencer har fået en revival. Egentlige videnregnskaber var hypet i starten af 00'erne, men i de seneste 8-10 år har de store virksomheder generelt ikke brugt mange kræfter på at rapportere om, hvordan virksomhederne sikrer den intellektuelle kapital. I de aktuelle årsrapporter har mange virksomheder dog taget fornyet fat 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, medarbejder-tilfredshed og loyalitet mv. Nogle virksomheder rapporterer endog på specifikke mål, indsatser og resultater på dette område.

## 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. Alligevel kan der ses 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 stakeholders krav til en klimavenlig og bæredygtig udvikling.

## 7. Prioriteret og skarpt risikobillede

For bare få år siden var rapporteringen af virksomhedernes risikohåndtering 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.

## 8. Forbedring af notesektionen

Det lyder måske ikke som en revolutionerende tendens, men virksomhederne har i de senere år opgraderet kommunikationen af indhold i noter. Dels ved at strukturere noterne efter væsentlighed og i meningsfulde kategorier, og dels ved at forbedre visualiseringen af og beretningen om relevante tal, skøn og vurderinger. Derudover er beskrivelsen af "anvendt regnskabspraksis" i flere og flere tilfælde beskrevet i relation til tilhørende noter frem for at fremstå som en massiv, løsrevet sektion. Noterne får i det hele taget en mere synlig og *fortællende* rolle i årsrapporten, og ellers komplicerede noter bliver mere tilgængelige for læseren.

## 9. Den info-grafiske fortælling

Nogle virksomheder vælger at skabe en årsrapport, der primært består af tekst i ens spalter og tal i tabeller. Den type rapport er dog sjældent særligt interessant eller læsevenlig, og læserne har typisk svært ved at vurdere, hvilke informationer der er de væsentligste, og hvordan resultater og udvikling har ændret sig over år. 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 finder interesse for informationen i dette standardiserede kommunikationsmedie.

## 10. Kommunikation på tværs af medier

Årsrapporten er virksomhedsledelsens direkte, formelle og ufiltrerede kommunikation til omverdenen om resultater og værdiskabelse. Men kommunikationen kan ikke stå 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.

### Tendenser på vej

Der er flere mulige tendenser, og de kommende års rapportering skal vise om de får fat i praksis i samme grad som de prædikes af revisorer og konsulenter på rapporteringsområdet. Et af de varmeste emner har de seneste år været ”integreret rapportering” forstået som den fulde adoption af en tredobbelt bundlinje i både den interne og eksterne rapportering - altså en rapportering a la den vi i Danmark ser hos Novozymes og Novo Nordisk.

Der er rigtignok mange virksomheder, der har øget deres rapportering af resultater for arbejdet med social ansvarlighed og bæredygtighed. Men ofte foregår rapporteringen i en separat rapport eller også har den finansielle bundlinje stadig en meget kraftig overvægt i virksomhedens rapporteringsfokus. Så selv om vi derfor i Danmark har haft frontløbere på integreret rapportering i mange år, så er der et stykke vej til at kunne definere integreret kommunikation som en egentlig tendens – i hvert fald i en ren dansk kontekst.

En anden tendens, der har været på tegnebrættet i mange år, er ”online rapportering”. Det er korrekt, at virksomhedens rapportudvikling foregår digitalt og at en afrapportering via XBRL og/eller gennem en PDF på nettet (der i stigende grad præsenteres horisontalt tilpasset skærmformater) kan kaldes for online rapportering. Det er jo online, brugeren/læseren tilgår rapporten. Men det er stadig få virksomheder, der udvikler online rapporter, som udnytter de dialog- og interaktionsmuligheder, som det digitale format tilbyder. Få udvikler online-løsninger, der inkluderer video, animationer, skræddersyede rapporter, infografikker eller andre elementer, der kan give brugeren en mere levende og individualiseret kommunikation af virksomhedens resultater.

Endelig bør nævnes den metatendens, der kaldes for ”the age of the stakeholder” i en analyse foretaget i 2018 af PWC blandt FTSE 350 virksomheder. Det er åbenlyst, at denne tendens er markant i rapporteringen hos disse virksomheder, der typisk udvikler en *strategic report*, der fordrer dette fokus. Men i en dansk kontekst er det brede stakeholderfokus knapt så dominerende – hverken i forhold til indhold eller målgruppe. Et stærkere stakeholderfokus (frem for primært et snævert investorfokus) vil i højere grad kræve, at virksomhederne demonstrerer en gennemgående rød tråd i fortællingen fra forretningsmodel over strategi og mål til indsatser, risici og governance. Det vil kræve en integreret rapportering (jf ovenstående), et fokus på fremtiden og det langsigtede, samt et mere balanceret billede af, hvilken rolle og påvirkning virksomheden har overfor både kunder, medarbejdere, investorer og samfund.

Det bliver interessant at se, om rapporteringen i de kommende år vil blive præget af ovenstående potentielle tendenser, der på nogle områder synes at være mere synlige hos større udenlandske virksomheder end det ses lige nu i en ren dansk kontekst.

.....

**Læs den fulde rapport og få inspiration til næste årsrapport**

Download ANNUAL REPORT – BEST PRACTICE 2019 her: [bit.ly/2HrVQ24](https://bit.ly/2HrVQ24)