

Per Nikolaj D. Bukh · Jens Frederiksen · Mikael Hogaard

BALANCED SCORECARD

PÅ DANSK

Ti danske virksomheders erfaringer

e-bog

Børsen

Kommunikation til omverdenen

Traditionelt har mange virksomheder og organisationer kunnet styres ved en fokusering på god udnyttelse af de materielle aktiver – bygninger og maskiner. Men i takt med at forskning og udvikling, patenter og varemærker, uddannelse og kompetence har fået stigende betydning for virksomhedernes overlevelsessevne, er det også blevet nødvendigt at udvikle teknikker til håndtering af disse bløde aspekter af virksomheden.

Erkendelsen i både virksomheder og offentlige institutioner af, at de bløde dele af virksomheden er aktiver, hvis væsentlighed er steget i de senere år, har medført et behov for også at kommunikere til omverdenen om disse aktivers tilstedeværelse og 'værdi'. Kommunikationen kan ske på mange måder, og i disse år ses mange nye regnskabstyper, som beskæftiger sig med disse forhold. Dette kapitel vil omtale disse nye regnskabstyper.

Forudsætningerne for at kommunikere

Virksomheder, der arbejder systematisk med balanced scorecard, vil have gode forudsætninger for at kommunikere troværdigt og

kvalificeret om en række af disse 'bløde' aktiver, da det budskab, der kommunikerer, kan forankres i virksomhedens strategi, vision og dagligdag. Derved er der mindre risiko for at kommunikere informationer, som kun er et glansbillede af virksomheden, så der opstår en uhensigtsmæssig modstrid mellem organisationens virkelighed og det, der fortælles til omverdenen.

Derudover vil kvaliteten og troværdigheden af de data og informationer, der indarbejdes i en kommunikation, være relativt høj. Dette skyldes, at den vil være baseret på data, der også anvendes i den daglige ledelse og måske endda danner grundlag for bonusudbetalinger. Data og informationer, der anvendes på denne måde, vil alt andet lige have en højere kvalitet end data, der indsamles på ad hoc-basis og ikke anvendes i øvrigt.

Hvorfor kommunikere om præstationer?

Både kommercielt drevne virksomheder, non-profit organisationer og halv- eller hel-offentlige institutioner arbejder nu i stigende omfang med 'holistiske' ledelseskoncepter. Disse organisationer kan – med hver sin begrundelse – have behov for at kommunikere til omverdenen om resultaterne af de ændrede ledelsesformer og de skjulte værdier eller immaterielle aktiver, der er og udvikles i organisationerne.

I private organisationer kan begrundelserne omfatte ønsker om at:

- Beskrive en række af de immaterielle aktiver, der er i virksomheden, men som ikke fremgår af de økonomiske årsregnskaber. Målgruppen for denne type information kan være aktionærer og långivere.
- Etablere en dialog med omverdenen om virksomhedens værdier, ledelse og udvikling.

- Profilere virksomheden, f.eks. ved at beskrive nøglepræstationer i organisationen eller at beskrive nøglekompetencer hos medarbejdere. Målgruppen for denne type kommunikation kan være kunderne.
- Præsentere resultatet af indsatsen over for virksomhedens medarbejdere, eventuelt ved også at sammenligne og benchmarke sig med andre. Denne type information vil have den indbyggede konflikt, at hvis den offentliggøres uden for virksomheden, kan den medføre, at konkurrenter får adgang til følsomme informationer. Målgruppen for denne type information vil især være virksomhedens medarbejdere.

For børsnoterede virksomheder og andre virksomheder med en bred ejerkreds kan ønsket om at præsentere virksomhedens immaterielle aktiver og præstationer, som ikke fremgår af det økonomiske årsregnskab, have topprioritet. Dette gælder i princippet, uanset om virksomheden anvender en shareholder- eller stakeholder-filosofi i sit forhold til omverdenen.

De immaterielle aktiver vurderes mest enkelt for børsnoterede virksomheder, hvor der både er en traditionel regnskabsmæssigt opgjort værdi af selskabet og en markedsmæssigt opgjort værdi af selskabet. Den regnskabsmæssigt opgjorte værdi af selskabet er baseret på selskabets årsregnskab, hvor værdiansættelserne baseres på historiske kostpriser for materielle aktiver. Denne værdi kan sammenlignes med markedsværdien for selskabet ud fra børskursen på selskabets aktier. Forskellen mellem den regnskabsmæssige værdi af selskabet og børsværdien af selskabet udtrykker markedets vurdering af værdien af de skjulte værdier i selskabet. Principielt vil denne forskel, som ofte betegnes videnkapital, intellektuel kapital eller som 'skjulte' aktiver, således være bestemt af markedet – eller mere præcist af investorernes forventninger til selskabets fremtidige indtjening.

Specielt for børsnoterede virksomheder gælder det i øvrigt, at man bør være opmærksom på Fondsbørsens regler om, at hele markedet samtidigt skal have adgang til informationer, der kan påvirke virksomhedens kurs. Regnskaber og rapporter, der præsenterer virksomhedens immaterielle aktiver, kan indeholde sådanne informationer.

Størrelsen af de immaterielle aktiver afhænger meget af, hvilken branche den pågældende virksomhed opererer i. Typisk vil de immaterielle aktiver være relativt mindst i kapitalkrævende industrier (olie-, stål- og bilindustrien) samt banker og ejendomsselskaber og størst i videnintensive og kreative brancher (medicinsk forskning, IT, underholdning) og servicebranchen (vagtservice, rengørings-service).

Såkaldte non-profit organisationer må forvente at blive vurderet på deres præstationer af sponsorer og andre eksterne interessenter. Hvis eksempelvis omkostninger til administration mv. overstiger en vis andel af organisationens indtægter, kan sponsorerne føle, at deres penge går til et forkert formål. Non-profit organisationerne har derfor en interesse i at have en god styring og i at kommunikere resultaterne heraf til omverdenen. Målgruppen vil ofte være sponsorer, frivillige medhjælpere og politikere.

Offentlige institutioner i stat, amter og kommuner har gennem de seneste mange år været underlagt et politisk pres for at fungere mere effektivt. Denne type organisationer har en interesse i at præsentere deres resultater og værdier for omverdenen, og målgruppen for informationen vil ofte være politikere og bevilgende myndigheder.

Samfundets krav og ønsker

Det omliggende samfund stiller i disse år ofte krav om at få mulighed for at få mere at vide om virksomheder og organisationers præstationer, resultater og værdier. To væsentlige talerør for sam-

fundet i den forbindelse er politikerne og arbejdsmarkedets parter samt aktionærer.

Politikerne har gennem de seneste år taget en række initiativer, der skal forbedre præstationerne i virksomheder og organisationer og øge informationen herom. Statsinstitutioner skal hvert år udarbejde og offentliggøre såkaldte virksomhedsregnskaber. Der er vedtaget nogle obligatoriske rammer, inden for hvilke disse regnskaber skal udarbejdes. Et af kravene er, at der i virksomhedsregnskabet skal være et afsnit om *"Organisation og Personale"*.

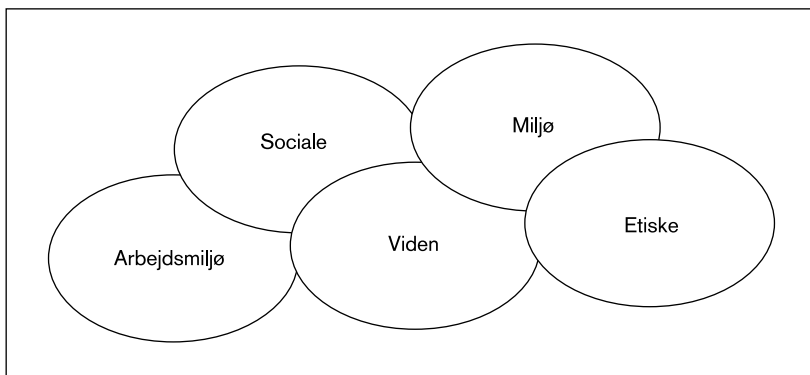
Forskellige fagministre har derudover iværksat en række projekter med henblik på offentliggørelse af ikke-økonomiske informationer fra virksomheder. Det første eksempel er miljø- og energiministeren, der stillede lovkrav om miljøinformationer i såkaldte grønne regnskaber. Herefter har socialministeren igangsat forsøg med sociale regnskaber, der primært fokuserer på virksomhedernes håndtering af og ansvarlighed over for de mennesker, der er i og omkring virksomhederne. De første resultater fra dette projekt er i foråret 1999 præsenteret af Novo Nordisk og Linjebus, som har offentliggjort de første danske sociale regnskaber. Arbejdsministeren har iværksat projekter vedrørende udvikling af arbejdsmiljøregnskaber med henblik på en øget fokusering på fysisk og psykosocialt arbejdsmiljø i virksomhederne. Et andet projekt er erhvervsministerens projekt med udvikling af videnregnskaber. Under dette projekt er der i foråret 1999 offentliggjort videnregnskaber for 19 virksomheder.

Sideløbende med denne mangfoldighed af initiativer til nye regnskaber er der i Erhvervs- og Selskabsstyrelsen overvejelser i forbindelse med en ajourføring af årsregnskabsloven, der beskriver reglerne for form og indhold af økonomiske årsregnskaber, primært for aktie- og anpartsselskaber.

De nye regnskabsformer

I Danmark er der de seneste år offentliggjort adskillige eksempler på nye rapporter. Disse har været benævnt holistisk beretning, stakeholder-regnskaber, videnregnskaber, kvalitetsregnskaber, etiske regnskaber, sociale regnskaber, miljøregnskaber, grønne regnskaber, personalepolitiske regnskaber, arbejdsmiljøregnskaber mv.

Mange af disse begreber dækker over det samme indhold, således at der er et vist overlap mellem de forskellige regnskabsformer, som illustreret i figur 4.1. Overlappet skal dog ikke tages for mere, end det er – en illustration af, at regnskaberne har fælles træk vedrørende form og indhold, ligesom mange rapporteringsparametre anvendes i flere typer regnskaber. Bortset fra grønne regnskaber er alle de nye regnskabsformer frivillige.



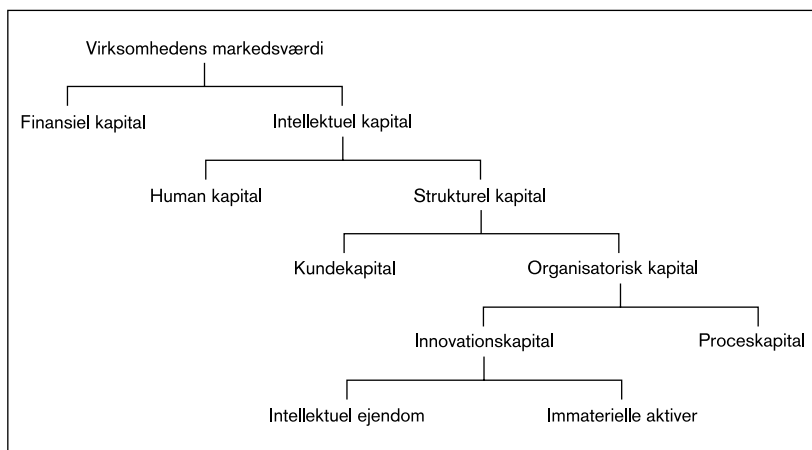
Figur 4.1. Nye regnskabsformer.

De nye regnskabstyper er stadig i en udviklingsfase, men det må imødeses, at der i de kommende år vil udvikles en praksis for form og indhold, herunder ikke mindst valg af generelle rapporteringsindikatorer. Det kan nok også forventes, at flere af de generelle indikatorer, der kan indarbejdes i denne type offentligt tilgængelige regnskaber, også vil indgå i mange balanced scorecards. Da de forskellige nye regnskabsformer er under kraftig udvikling i disse år, er der for tiden

reelt set ikke nogen standarder på området – hverken i form af lovgivning, teori eller praksis (lige bortset fra miljøregnskaberne).

Videnregnskabet og rapportering af intellektuel kapital

Videnregnskabet og intellektuel kapital er relativt nye begreber, der først inden for de sidste to-fire år har fået rigtig stor opmærksomhed²¹. Denne opmærksomhed er ikke mindst forårsaget af det svenske forsikringselskab Skandia, der siden 1994 to gange årligt har udgivet et videnregnskab, der rapporterer om virksomhedens intellektuelle kapital med udgangspunkt i modellen, der vises i figur 4.2. De enkelte kapitaler i figuren repræsenterer rapporteringsdomæner, der i Skandias videnregnskab beskrives ved et antal indikatorer af samme type som dem, der findes i et balanced scorecard.



Figur 4.2. Skandias model for intellektuel kapital.

²¹ Se bøgerne udgivet af Edvinson og Malone (1997), Stewart (1997) samt Sveiby (1997).

Virksomhederne i Erhvervsfremme Styrelsens danske videnregnskabsprojekt udvikler målinger, som blandt andet skal synliggøre ressourcerne i form af *personale, kunder, teknologi* og *processer*.

Udviklingen af videnregnskabet form og indhold er stadig i sin vorden, og den enkelte virksomhed har derfor selv stor indflydelse på, hvordan den vil udarbejde og præsentere sit eventuelle videnregnskab. Indholdet, hyppigheden af informationen, vægtningen heraf samt valg af parametre vil i øvrigt variere meget fra branche til branche og fra virksomhed til virksomhed.

Troværdighed

Det ligger ikke inden for denne bogs rammer at gå i detaljer omkring reglerne for regnskabsinformation til omverdenen, men der er dog anledning til at fremhæve nogle forhold vedrørende en rapporterings *troværdighed*. Dette gælder, både fordi en troværdig kommunikation er effektiv, og fordi det vigtigste budskab, der kommunikeres med de nye regnskaber, ofte netop er: troværdighed.

Det er afgørende, at virksomhedens ledelse før offentliggørelse af et videnregnskab eller en lignende publikation gør op med sig selv, hvilken karakter publikationen skal have. Hvis man ønsker en rapport, der af omverdenen anses for at være troværdig, vil det være hensigtsmæssigt at forholde sig til følgende forhold:

Verificérbar. Informationerne bør være verificérbare, således at en uafhængig kontrollant kan bekræfte regnskabsinformationerne.

Pålidelige. Rapporten bør være fejlfri og neutral, hvilket betyder, at hele sandheden skal frem, og at rapporten skal være fri for tendenspåvirkning og manipulation. Både positive og negative informationer bør med.

Sammenligning. De talmæssige informationer, der præsenteres i et videnregnskab, vil ofte ikke i sig selv fortælle den eksterne læser, om virksomhedens præstation er god, og om den har høje eller lave immaterielle værdier. Man bør tilstræbe, at den eksterne regnskabslæser forsynes med sammenligningstal. Dette kan lettest ske ved, at man angiver sammenlignelige tal for flere år for den samme virksomhed, så læseren kan vurdere, om det går bedre eller dårligere. Det kan også ske ved sammenligning med andre virksomheder.

Ændrede opgørelsesmetoder. Det kan ske, at data opgøres på forskellig måde fra det ene år til det andet, og at den forskellige måle- og opgørelsesmetode i sig selv betyder udsving i data. Der bør informeres om, hvordan data er tilvejebragt, og hvis der er ændret principper eller opgørelsesmetoder, bør virkningen heraf forklares.

Integritet. De holdninger og værdier, som ledelsen kommunikerer i et videnregnskab, bør være forankret i virksomheden, f.eks. i et balanced scorecard. Medarbejderne bør kunne identificere sig med de præsenterede informationer.

Uagtet at virksomheden har ønsket at give en troværdig og objektiv information til omverdenen, er det ikke givet, at omverdenen opfatter den sådan. En metode til at sikre en større troværdighed er at lade en uafhængig tredjepart kontrollere regnskabet og forsyne det med en verifikationserklæring.