



NORSKE FINANSANALYTIKERES FORENING
THE NORWEGIAN SOCIETY OF FINANCIAL ANALYSTS

Anbefalte retningslinjer for tilleggsinformasjon om verdiskapning

Oslo, 28. november 2002

NORSKE FINANSANALYTIKERES FORENING
P.O.Box 1276 Vika
N-0111 Oslo
Tlf.: +47 22 12 92 10
Fax: +47 22 44 42 32
nff@finansanalytiker.no
www.finansanalytiker.no



Rapportering av ikke-finansiell informasjon

Høsten 2001 nedsatte NFF en prosjektgruppe, med mandat å komme frem til forslag til retningslinjer for fremtidig, frivillig rapportering av ikke-finansiell informasjon i Norge. Retningslinjene skal primært være rettet mot børsnoterte selskaper, men også oppleves relevant og nyttig for ikke-noterte virksomheter.

Bakgrunnen for prosjektgruppens arbeid er erkjennelsen av at dagens metoder for rapportering ikke godt nok tilfredsstillende informasjonsbehovet fra selskapenes "stake holders", og at reell verdiskapning ikke reflekteres godt nok gjennom dagens historisk kost baserte regnskapsmodell.

Hensikten med retningslinjene er på en bedre måte å få frem reell verdiskapning i den enkelte virksomhet og dermed bidra til en mer riktig verdsetting. Forutsetning for dette er at presentert informasjon er mest mulig objektiv og etterprøvbart.

En bedre forståelse av verdiene og kritiske verdi-drivere for bedriften, vil også kunne lede til en mer optimal allokering av ressursene i bedrifter og lede til en høyere verdi for selskapet.

Underveis i prosessen har prosjektet endret navn fra "Rapportering av ikke-finansiell informasjon" til "*Anbefalte retningslinjer for rapportering av tilleggsinformasjon om verdiskapning*".

Prosjektgruppen har bestått av:

Glen Rødland	First Securities
Håvard Abrahamsen/Jens Ugland	Oslo Børs
Terje Andersen	Orkla
Gunnar Janssen	Telenor
Alf Kirkeberg	Re-Consult AS
Fredrik Melle	PricewaterhouseCoopers
Eli Moe-Helgesen	NFF
Hanno Roberts	BI
Atle Vereide	Orkla Enskilda Securities
Guri Angell-Hansen	Norske Finansanalytikers Forening

Oslo, 28. november 2002

Anbefalte retningslinjer for tilleggsinformasjon om verdiskapning

Innhold

1 SAMMENDRAG	2
1.1 HENSIKTEN MED RETNINGSLINJENE.....	2
1.2 HVORFOR SKAL ET FORETAK RAPPORTERE TILLEGGSINFORMASJON?	2
1.3 HVA SKAL DET GIS TILLEGGSINFORMASJON OM?	2
1.4 HOVEDELEMENTER I RETNINGSLINJENE:	2
1.5 GRUNNLEGGENDE TEORI; STRATEGI, REGNSKAP OG ØKONOMISK STYRING	2
2 BAKGRUNN	3
3 DEFINISJON OG AVGRENSNING	4
3.1 MÅLSETTING MED RETNINGSLINJENE	4
3.2 KRITISKE SUKSESSFAKTORER SOM UTGANGSPUNKT FOR MÅLING OG RAPPORTERING.....	4
3.3 EKSTERN RAPPORTERING FRA DEN INTERNE STYRINGSMODELLEN.....	5
3.4 FORHOLDET TIL ÅRSRAPPORT OG ÅRSREGNSKAP.....	5
3.5 FORHOLDET TIL RAPPORTERING OM MILJØ- OG SAMFUNNSANSVAR.....	6
4 GRUNNLEGGENDE FORUTSETNINGER	7
4.1 FRIVILLIG RAPPORTERING	7
4.2 ET MEST MULIG RIKTIG BILDE	7
4.3 FORETAKSSPESIFIKK OG RELEVANT	7
4.4 KVALITET FREMFOR KVANTITET	7
4.5 MÅLBARHET, KONSISTENS OG KONTINUITET	7
4.6 SAMMENHENG OG AVSTEMBARHET MOT REGNSKAPET	8
5 MODELL FOR RAPPORTERING AV TILLEGGSINFORMASJON OM VERDISKAPNING	9
5.1 OBLIGATORISK INFORMASJON	10
5.1.1 <i>Markedet/eksterne forhold</i>	10
5.1.2 <i>Strategi</i>	10
5.2 INFORMASJON FRA FORETAKETS INTERNE STYRINGSMODELL	10
5.2.1 <i>Relasjons- og kundekapital</i>	11
5.2.2 <i>Humankapital</i>	12
5.2.3 <i>Strukturkapital</i>	12
5.2.4 <i>Innovasjon</i>	12
6 OM IMPLEMENTERING	13

1 Sammendrag

1.1 Hensikten med retningslinjene

Retningslinjene er et *hjelpemiddel* for foretakets styre og ledelse i rapportering av informasjon utover det som fremgår av årsregnskapet og annen finansiell rapportering. Retningslinjene gir derfor et *rammeverk* for hvordan slik rapportering skal foregå.

1.2 Hvorfor skal et foretak rapportere tilleggsinformasjon?

Hensikten er å øke informasjonsbrukernes forståelse for foretakets verdiskapning, og derigjennom bidra til riktigere prising av foretaket. Tilleggsinformasjonen påvirker selskapets prising på to måter; for det første vil økt forståelse for verdiskapningen gi bedre estimater på fremtidige kontantstrømmer og for det andre vil avkastningskravet reduseres, grunnet mindre risiko/varians i kontantstrømestimatene. Dette gjelder både for egenkapitaleiere og fremmedkapitaleiere.

1.3 Hva skal det gis tilleggsinformasjon om?

1. Hvordan foretaket oppfatter de eksterne rammebetingelser det opererer innenfor, og hvordan det innenfor dette har valgt sin strategi
2. Oppnådde resultater/måltall og fremtidige mål fra det sett av aktiviteter foretaket gjennomfører for å skape verdi

1.4 Hovedelementer i retningslinjene:

1. Grunnleggende forutsetninger for ekstern rapportering av verdiinformasjon, som følges av alle, som velger å ta retningslinjene i bruk
2. Obligatorisk informasjonskrav, som følges av alle, som velger å ta retningslinjene i bruk. Dette gjelder informasjon om eksterne rammebetingelser og selskapets valgte strategi
3. Informasjon og måltall om foretakets verdiskapende aktiviteter innenfor perspektivene *Relasjons- og kundekapital*, *Humankapital*, *Strukturkapital* og *Innovasjon*. Foretak som har egne interne styringsmodeller som bedre synliggjør den foretaksspesifikke verdiskapningen, kan benytte denne

1.5 Grunnleggende teori; strategi, regnskap og økonomisk styring

Retningslinjene er basert på grunnleggende teoretiske synsvinkler, som kort redegjøres for i dette sammendraget.

Verdi skapes av foretak i verdikjeder og verdinettverk ved at foretaket gjennomfører et sett aktiviteter. Verdiskapningen er avhengig av:

1. Muligheter og risiko innenfor de rammebetingelser foretaket opererer i (for eksempel rentenivå, konkurransesituasjon, nasjonale og internasjonale konjunkturer, motetrender osv.)
2. Strategi for verdiskapning, disponible ressurser og de aktiviteter foretaket gjennomfører

Et selskaps verdi består av materielle og immaterielle verdier. De egenutviklede "usynlige" eller immaterielle verdiene fremkommer i liten grad gjennom balanseverdiene i regnskapet. De vises først over resultatregnskapet når de materialiserer seg via bedring av de tradisjonelle resultatkomponentene. Det er særlig forståelsen av immaterielle verdier som øker, ved rapportering av tilleggsinformasjon. Dermed vil også forståelsen for hva som danner de fremtidige kontantstrømmene øke. Det må presiseres at hensikten ikke er å etablere balanser for immaterielle eiendeler.

2 Bakgrunn

Grunnlaget for dagens regnskapspraksis ble utviklet i første del av forrige århundre. Næringsutviklingen de siste tiår har vært og er betydelig, og kritiske faktorer for verdiskapning og suksess har endret seg. En utfordring i dag er at vesentlige deler av foretakenes verdier ikke blir synliggjort gjennom den tradisjonelle regnskapsavleggelsen.

Retningslinjer for tilleggsinformasjon om verdiskapning har som målsetting å bidra til en mer riktig verdsetting gjennom å få frem informasjon som er av betydning, for å forstå foretakenes verdiskapning. Retningslinjene vil kunne bidra til mindre volatilitet i aksjemarkedet og riktigere verdivurdering av foretakene. Gjennom økt forståelse for selskapets verdiskapning, vil usikkerheten rundt fremtidig utvikling reduseres. Dette medfører at risikopåslaget i avkastningskravet kan reduseres og at selskapets verdi øker. En bedre forståelse av verdier og kritiske verdidrivere for foretakene, vil også kunne lede til en mer optimal allokering av ressursene i foretakene og lede til en høyere verdi. Ved å rapportere konsistent på de måltall og parametere som foretakene selv betrakter som de viktigste, oppnås samtidig en veiledning av finansmarkedet med hensyn til hva selskapet mener aktører bør fokusere på ved vurdering av foretaket.

Et selskaps verdi består av summen av materielle og immaterielle verdier. I dag brukes blant annet informasjon fra det offisielle regnskapet til å forstå foretaket. Det offisielle regnskapet inneholder særlig informasjon om historiske resultater og materielle eiendeler. Imidlertid er det en rekke "usynlige" (immaterielle) verdier som humankapital og innovasjon i foretakene, som sammen med de materielle eiendelene, er grunnlag for fremtidige verdiskapning. Slike "usynlige verdier" fremkommer ikke i strukturert form gjennom regnskapsavleggelse. Et mål med retningslinjene er å få frem tilleggsinformasjon sammen med tradisjonell regnskapsinformasjon, slik at brukeren bedre kan danne seg et bilde av foretakets totale verdi. Det tradisjonelle finansregnskapet vil ofte reflektere endringer i foretaket etter at de har funnet sted. Tilleggsinformasjon om verdiskapning har potensial til å avdekke endringer i foretakene på et tidligere tidspunkt og følgelig kunne bidra til en raskere korreksjon av verdsettelsen.

Flere aktører både i Norge og internasjonalt arbeider for å forbedre rapporteringen av både finansiell informasjon og frivillig tilleggsinformasjon som kan gi investorer og andre "stake holders" bedre forståelse av de "usynlige verdiene" og hvordan verdiene er skapt og hvordan de foredles.

3 Definisjon og avgrensning

3.1 Målsetting med retningslinjene

Målsetting med *Retningslinjer for tilleggsinformasjon om verdiskapning* er å etablere en strukturert ramme for hvordan foretak i Norge kan informere om sin virksomhet og resultatene fra gjennomførte aktiviteter, slik at brukerne av regnskapet og tilleggsinformasjon bedre kan forstå foretakets virkelige verdi. Retningslinjene er gitt som hjelp for foretakets styre og ledelse til å rapportere om informasjon utover det som fremgår av årsregnskapet og annen tradisjonell, finansiell rapportering.

Hovedbudskapet i retningslinjene er at foretaket skal *vende innsiden ut* gjennom å rapportere eksternt om hva man styrer etter internt. Informasjon og måltall om foretakets verdiskapende aktiviteter innenfor perspektivene *Relasjons- og kundekapital*, *Humankapital*, *Strukturkapital* og *Innovasjon*. Denne strukturen tar utgangspunkt i blant annet Balanced Scorecard og Intellectuell Kapital.

Imidlertid vil ulike foretak velge ulike modeller og teorier for sin interne styring. Foretak som har innarbeidet egne interne styringsmodeller som synliggjør den foretaksspesifikke verdiskapningen, kan benytte sin egen styringsmodell til ekstern rapportering. Det sentrale er imidlertid at den interne styringsmodellen (og dermed den eksterne rapporteringen) er knyttet til selskapets verdiskapning. Retningslinjene inneholder et sett av grunnleggende forutsetninger og informasjonskrav som alltid skal oppfylles, uansett hvilken modell for styring foretaket har valgt.

En viktig målsetting for det enkelte foretak som tar retningslinjene i bruk, er å redusere volatilitet i aksjen og bidra til mer presis og relevant informasjon. Forutsetning for dette er at presentert informasjon er mest mulig objektiv, konsistent og etterprøvable.

Hensikten med retningslinjene er ikke å etablere balanseverdier for immaterielle verdier, men å få frem relevant informasjon utover det som er synliggjort i det tradisjonelle regnskapet.

Retningslinjene er primært rettet mot børsnoterte foretak, men kan også oppleves relevant og nyttig for ikke-noterte virksomheter.

3.2 Kritiske suksessfaktorer som utgangspunkt for måling og rapportering

Innholdet i det tradisjonelle årsregnskapet er basert på lovkrav, og er i begrenset grad tilpasset det enkelte foretak. En alternativ angrepsvinkel er å ta utgangspunkt i informasjon om aktiviteter, resultater og mål som er interessante og kritiske for foretakenes verdiskapning. Kombinasjonen av finansiell, lovpålagt regnskapsinformasjon og tilleggsinformasjon om verdiskapning vil, sett i sammenheng, vise hvordan foretaket arbeider med kritiske suksessfaktorer for langsiktig verdiskapning. Dette utgangspunktet er tatt i disse retningslinjene.

Foretaket skal, etter disse retningslinjene, gi informasjon som avspeiler kritiske aktiviteter for foretaket, gitt foretakets rammebetingelser og strategi. Videre skal det informeres om hvordan ledelsen måler og styrer disse aktivitetene og hvis mulig angi måltall på disse.

Begrepet "kritisk" er i denne sammenheng sentralt. Det skal informeres om det som er viktig og kritisk for foretaket. Suksessfaktorene kan endres over tid ved ulike rammebetingelser. Dersom suksessfaktorene endres skal det informere om det.

3.3 Ekstern rapportering fra den interne styringsmodellen

Tilleggsinformasjon om verdiskapning må utarbeides basert på foretakets interne styringsmodell. Det vil gi liten eller begrenset verdi for foretaket å gi tilleggsinformasjon etter disse retningslinjene, dersom det sett av kritiske suksessfaktorer og måleparametere det rapporteres om, ikke samtidig er forankret i den interne styringsmodellen.

Et godt internt styringssystem forutsetter at foretaket har kartlagt den underliggende verdiskapningen og måler resultatet fra og styrer etter dette. Vi har i dag en rekke sett av teorier og modeller innenfor virksomhetsstyring som kan hjelpe foretak til å kartlegge, måle resultatet fra og styre det sett av aktiviteter som skaper verdi, for eksempel Balanced Scorecard, Business Excellence model fra European Foundation of Quality Management (EFQM) og Intellektuell Kapital. Verdien av disse konseptene er ikke diskutert i disse retningslinjene. Imidlertid hviler retningslinjene på en antakelse om at en fokusering på verdidrivere utover de som rapporteres i finansregnskapet, riktig gjennomført, vil bidra positivt til verdiskapning.

For å finne frem til et foretaks kritiske suksessfaktorer og parametere for å synliggjøre og måle verdiskapning, er det nødvendig å gjennomføre en prosess som kan beskrives i følgende overordnede trinn:

- a) Med utgangspunkt i foretakets strategi for verdiskapning, forstå organisasjonen og dens sentrale forretningsprosesser, herunder å kartlegge hva som er kritiske faktorer for å lykkes med å skape verdi. I dette ligger å kartlegge organisasjonens materielle og immaterielle verdier og beskrive hvordan disse inngår i de sentrale forretningsprosessene.
- b) Bestemme de elementene av ressurser og aktiviteter som er av størst betydning for oppnåelse av foretakets strategiske mål (kritiske suksessfaktorer). Etablere "indekser" eller måleparametere som mål på disse ressursene og aktivitetene, og videre inkludere dem i foretakets styringssystem.
- c) Foreta målinger av gjennomførte aktiviteter. Bruke informasjonen fra målesystemet til å forsterke ønsket adferd og aktivitet, og korrigere kurs og forsterke læring.
- d) Rapportere eksternt om status og utvikling for de måltallene som er definert som kritiske.**

Retningslinjer for rapportering av tilleggsinformasjon om verdiskapning dekker det siste av de fire ovennevnte punkter.

3.4 Forholdet til årsrapport og årsregnskap

Rapportering til markedet gis i mange ulike sammenhenger. Disse retningslinjene har som målsetting å gi veiledning til den informasjon som gis ved årsrapportering utover det som er pålagt gjennom børs-, regnskaps- og aksjelovgivning.

Anbefalte retningslinjer for tilleggsinformasjon om verdiskapning

Tilleggsinformasjon om verdiskapning skal avgis samtidig og sammen med det ordinære årsregnskapet i foretakets årsrapport. Det oppfordres til at informasjon etter disse retningslinjene også rapporteres i forbindelse med delårsrapportering så langt informasjonen er relevant.

Årsrapporten for norske børsnoterte foretak består ofte av:

- a) Årsregnskap, jfr. regnskapsloven § 3-2
 - balanse
 - resultatregnskap
 - noter
 - kontantstrømoppstilling
- b) Årsberetning jfr. regnskapsloven § 3-3
- c) Revisors beretning
- d) **Annet**
 - **ledelsens redegjørelse**
 - **utvidet segmentinformasjon**
 - **osv.**

Ledelsens redegjørelse/utvidet segmentinformasjon vil inneholde analyser og informasjon av både finansiell og ikke-finansiell art. **Disse retningslinjene kan benyttes som veiledning til innholdet i ledelsens redegjørelse/utvidet segmentinformasjonen til bruk i årsrapporter, dvs. punkt d) over.**

Hvis det er aktuelt å vise tall både i finansregnskapet og i rapporteringen av tilleggsinformasjon om verdiskapning, skal tallene være avstembare og i overensstemmelse med hverandre.

Rapportering av tilleggsinformasjon om verdiskapning er ikke underlagt revisjon.

3.5 Forholdet til rapportering om miljø- og samfunnsansvar

Det er i dag en trend som viser at en rekke aktører og aktørgrupper stiller større krav til bedriftenes samfunnsansvar (Corporate Social Responsibility) enn tidligere. Foretak verden over er i større eller mindre grad i ferd med å ta dette ansvaret.

Fra å være definert som noe negativt og kostnadsdrivende, er det stadig flere foretak som nå ser det som forretningsmessig fornuftig å ta samfunnsansvar, og de legger derved mer vekt på miljøspørsmål, etikk og sosialt ansvar. Studier har vist at ivaretagelse av samfunnsansvar kan bidra til en positiv verdiskapning, mens mangel på samfunnsansvar og miljøfokus kan ha svært negative konsekvenser, ikke minst i forhold til omdømme.

Dersom et foretak vurderer at miljø- og samfunnsmessige forhold er kritiske suksessfaktorer, skal det rapporteres om dette på lik linje med andre kritiske, selskapspecifikke forhold.

4 Grunnleggende forutsetninger

Følgende grunnleggende forutsetninger gjelder ved rapportering:

4.1 Frivillig rapportering

Rapporteringen er frivillig, det vil si det er ingen plikt til å ta retningslinjene i bruk. Velger foretaket å benytte retningslinjene til å rapportere tilleggsinformasjon om verdiskapning, må de grunnleggende forutsetningene for rapportering følges.

4.2 Et mest mulig riktig bilde

Et mest mulig riktig bilde skal skapes av virksomheten, det vil si at rapporteringen skal gi et mest mulig objektivt bilde av foretakets verdiskapning. Informasjonen som avgis må være korrekt, konsistent og etterprøvbart.

Foretaket bør ikke gi delvis informasjon eller unnlate å gi informasjon dersom dette kan medføre at et fordreid bilde skapes. Er det vesentlig informasjon eller måltall som av ulike årsaker er utelatt i rapporteringen (konkurranseshenyn, måleproblemer, usikkerhet i datagrunnlag og lignende) bør dette fremgå.

Også negativ utvikling for sentrale måltall må vises.

4.3 Foretaksspesifikk og relevant

Målsetting med rapporteringen er å informere om aktiviteter og ressurser som bidrar til verdiskapning, det vil si at den informasjon foretaket måler og informerer om, må være knyttet til foretakets strategi og verdiskapning.

Dersom måltall eller informasjon ikke er viktig for foretakets nåværende eller fremtidige verdiskapning, er den ikke relevant for rapporteringsformål. Hvilke parametere, informasjon og måltall som er av interesse for det enkelte foretak, avgjøres av foretakets strategi, utviklingsfase, størrelse, bransje osv.

4.4 Kvalitet fremfor kvantitet

Antall rapporterte sider og måltall er ikke et målekriterium i seg selv. Rapportene bør være mest mulig konkrete, med innhold som er spisset og foretaksspesifikt.

Forskning rundt konseptet "Balanced Scorecard" viser at det ofte er tilstrekkelig med 10-20 måltall i tillegg til presis og relevant verbal informasjon for å gi styringsinformasjon og overvåke verdiskapning for et foretak. Dette tallet vil være høyere for sammensatte foretak med virksomhet innenfor ulike segmenter og bransjer.

4.5 Målbarhet, konsistens og kontinuitet

En sentral målsetting med retningslinjene er at den rapporterende enhet skal vise utvikling over tid og måle seg mot seg selv. Rapportering og måling bør for det enkelte foretak være konsistent og fullstendig over tid, det vil si at måltall eller data som defineres som sentrale, rapporteres og måles likt over tid.

Anbefalte retningslinjer for tilleggsinformasjon om verdiskapning

Måleparametere bør ikke endres fra år til år. Imidlertid er det avgjørende at det er dynamikk i den interne styringsmodellen, og særlig i startfasen vil det være læring som skaper behov for å gjøre forbedringer. Hva som er kritiske måltall vil også kunne endre seg over tid, slik at nye parametere bedre viser det reelle bildet av verdiskapning. Ved endringer skal det informeres om dette og grunnen til at en tar inn nye, eventuelt tar ut tidligere benyttede måleparametere, skal angis.

Det er viktig at foretaket har god kvalitetsmessig kontroll med de tall og den informasjon som gis. Sammenligningstall bør være sammenlignbare. Negativ utvikling er ikke grunn til å unnlate informasjon og rapportering. Alle måltall skal defineres tydelig.

Ved fusjon, fisjon, salg av virksomhet, konserndannelse og så videre, er det ikke nødvendig å omarbeide sammenligningstall dersom foretaket selv ikke har vurdert dette som kritisk for interne styringsformål. Det er imidlertid sentralt å verbalt beskrive slike hendelser.

Avgitt informasjon vil i de fleste tilfeller være en kombinasjon av verbal beskrivelse og måltall. Det anbefales at man i så stor grad som mulig, understøtter verbale beskrivelser med måltall. Det er imidlertid grenser for hva som kan måles. Er det ikke mulig å identifisere konkrete og valide måltall, bør kun verbale beskrivelser presenteres.

For kritiske suksessfaktorer og aktiviteter hvor det er mulig å måle oppnåelse av strategiske mål er det mest optimale å informere om

- Tidligere periode(r)s oppnådde resultat
- Målsetting og virkelig oppnådd resultat for inneværende periode
- Målsetting for kommende periode(r).

4.6 Sammenheng og avstembarhet mot regnskapet

En målsetting med retningslinjene er at informasjonen i henhold til disse retningslinjene skal avgis samtidig og sammen med årsregnskap og årsberetning i foretakets årsrapport. Rapportering av tilleggsinformasjon om verdiskapning skal være et supplement til den finansielle informasjon og må leses og forstås i sammenheng med denne. Det oppfordres til at informasjon etter disse retningslinjene også rapporteres i forbindelse med delårsrapportering så langt informasjonen er relevant.

Tall og informasjon som vises både i årsregnskapet/årsberetning (evt. delårsrapport) og i rapporteringen av tilleggsinformasjon om verdiskapning, må være avstembare og i overensstemmelse med hverandre.

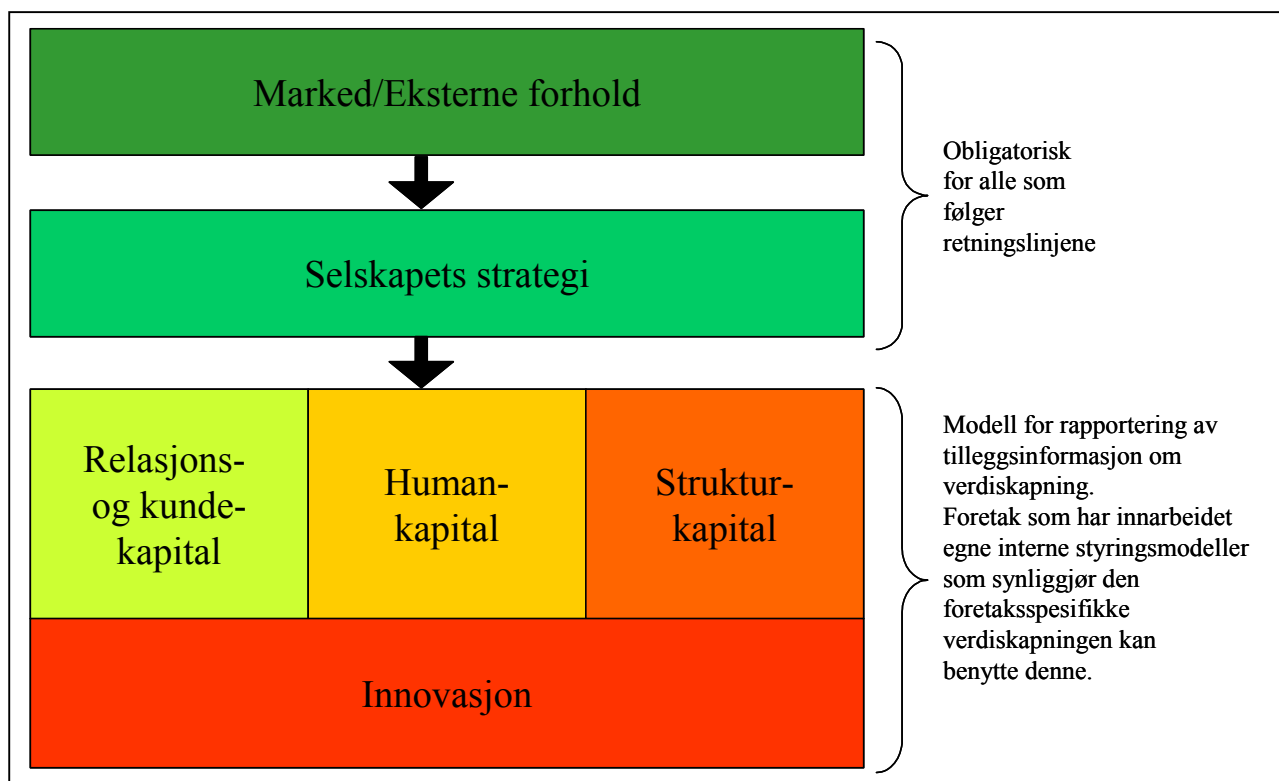
5 Modell for rapportering av tilleggsinformasjon om verdiskapning

Verdi skapes av foretak i verdikjeder og verdinettverk.

Verdiskapningen er avhengig av:

1. De eksterne rammebetingelser foretaket opererer innenfor og muligheter og risiko innenfor disse rammebetingelsene (for eksempel rentenivå, konkurransesituasjon, nasjonale og internasjonale konjunkturer, motetrender osv.)
2. Foretakets strategi for verdiskapning og disponible ressurser og de aktiviteter foretaket gjennomfører

I disse retningslinjene er rapportering av tilleggsinformasjon om verdiskapning foreslått klassifisert innenfor følgende rammeverk:



For sammensatte foretak med flere segmenter/foretaksområder, skal det informeres om disse forholdene for hvert segment eller foretaksområde, dersom det gir bedre informasjonsverdi. Markedet/eksterne forhold og strategi kan være sammenfallende for flere segmenter, og kan i så tilfelle rapporteres felles.

5.1 Obligatorisk informasjon

5.1.1 Markedet/eksterne forhold

Foretaket må beskrive markedet og de eksterne forhold som påvirker dets rammebetingelser. Foretaket bør informere om hvordan det oppfatter markedet og sin egen situasjon, og hvilke eksterne krefter som er avgjørende for foretakets verdiskapning.

Det bør som et minimum informeres om:

- Makroøkonomiske forhold
Eksempler:
 - Hvilke faktorer er av betydning for foretaket
 - Hvilke estimer/forutsetninger er lagt til grunn
 - Hvilke muligheter og trusler eksisterer
- Regulatoriske rammebetingelser
Eksempler:
 - Aktuelle lover og regler
 - Konsesjoner
 - Fremtidige muligheter og trusler knyttet til ventede endringer
- Konkurransesituasjon
Eksempler:
 - Markedet - muligheter og trusler
 - Markedsposisjon
 - Konkurrenter

5.1.2 Strategi

Foretaket må beskrive hvordan det har tilpasset seg markedet og hva slags målsetting, visjon og strategi som er lagt for å skape verdier. Informasjon om endringer i strategi er sentralt.

Det bør som et minimum informeres om:

- Strategi og mål
Et bilde av foretakets mål, på kort og lengre sikt
- Organisering og styring
Ledelsen bør beskrive hvordan organisering og styring av foretaket er tilrettelagt og hvordan dette påvirker foretaksverdiene
- Risikovurdering
Informasjon om hvordan foretaket oppfatter sin risikosituasjon i forhold til å realisere sine mål og hvordan man tilpasser seg og møter dette risikobildet

5.2 Informasjon fra foretakets interne styringsmodell

Med utgangspunkt i strategi for verdiskapning må foretaket synliggjøre de forhold styre og ledelse anser for å være kritiske for verdiskapningen.

Verdiskapningen synliggjøres gjennom verbale beskrivelser og angivelse av måltall innenfor fire informasjonskategorier:

Anbefalte retningslinjer for tilleggsinformasjon om verdiskapning

1. Relasjons- og kundekapital
2. Humankapital
3. Strukturkapital
4. Innovasjon

Innenfor de fire kategoriene vil det, gitt det enkelte foretak, være ulike kritiske suksessfaktorer og verdidrivere som man søker å måle verdiskapningen fra. Disse måltallene kan være mål på status på et gitt tidspunkt (som antall ansatte med relevant høyere utdanning ved utgangen av året), endringen fra et tidspunkt til et annet (som antall nye kunder i 1. kvartal), gjennomsnittsberegninger (som omløpshastighet for varelager), avvik fra snitt eller spredning i utvalget (som høyeste og laveste kundetilfredshet) eller kombinasjoner. Det som er sentralt, er å identifisere og rapportere de måltall som best mulig gjenspeiler verdiskapningen for en gitt suksessfaktor.

Foretak som har innarbeidet egne interne styringsmodeller som synliggjør den foretaksspesifikke verdiskapningen, kan benytte denne. Det er imidlertid visse grunnleggende krav som stilles til den interne styringsmodellen for at den skal oppfylle intensjonen med retningslinjene:

- Styringsmodellen må fokusere på foretakets underliggende verdiskapning, og gi informasjon om hva som er foretaksspesifikke, kritiske aktiviteter eller ressurser for å skape verdi
- Styringssystemet må måle de ressurser og aktivitetene som *skaper* verdi, ikke alene resultatet fra dem
- Styringsmodellen må oppfylle de grunnleggende forutsetningene i avsnitt 4.

Over tid vil foretaket kunne forbedre sine målesystemer eller komme frem til måltall som bedre reflekterer reell verdiskapning. I slike tilfeller er det sentralt å informere om forbedringene og endringene i valg av måltall.

5.2.1 Relasjons- og kundekapital

Relasjoner viser styrken til de relasjoner/forbindelser foretaket har, sett fra utsiden og inn. Dette er det eksterne nettverket foretaket har knyttet til seg og styrken til merkenavn/brands. Relasjons- og kundekapital er dermed verdi av alle relasjoner foretaket har til sine eksterne omgivelser, herunder kunder, leverandører, myndigheter, eiere og samfunn.

Relatert til foretakets kritiske suksessfaktorer innen relasjons- og kundekapital, angis aktuelle måleparametere (status og endring/utvikling) innenfor følgende informasjonskategorier:

Informasjonskategorier
Relasjons- og kundekapital
Markedsposisjon og brands
Merkevareposisjon(er)
Kundeforhold
Leverandører, distribusjonskanaler, partnere
Omdømme/Image

I vedlegg 1 finnes eksempler på konkrete måleparametere.

5.2.2 Humankapital

Humankapital er menneskets potensial for verdiskapning og er verdien av den kunnskap medarbeiderne i foretaket tar med seg når de går for dagen. Humankapital vedrører foretakets interne relasjoner, og omfatter den kompetanse de ansatte besitter, deres motivasjon, adferd og verdier samt deres intellektuelle kapasitet og smidighet, herunder endringsevne og evne til innovasjon. Humankapital omfatter også lederegenskaper og verdier som skapes ved at flere arbeider sammen.

Relatert til foretakets kritiske suksessfaktorer innen humankapital, angis aktuelle måleparametere (status og endring/utvikling) innenfor følgende informasjonskategorier:

Informasjonskategorier
Humankapital
Evne til å tiltrekke seg relevant kompetanse
Kompetanseutvikling/kompetanseoverføring
Evne til å beholde viktig kompetanse
Ledelsesutvikling

I vedlegg 1 finnes eksempler på konkrete måleparametere.

5.2.3 Strukturkapital

Strukturkapital er verdi av den kunnskap som er igjen i foretaket etter at arbeidsdagen er over. I begrepet ligger blant annet verdien av foretakets rutiner, prosesser, systemer, databaser, varemerker, patenter mm. Strukturkapital omfatter også *forbedring* av foretakets interne prosesser. Relatert til foretakets kritiske suksessfaktorer innen strukturkapital, angis aktuelle måleparametere (status og endring/utvikling) innenfor følgende informasjonskategorier:

Informasjonskategorier
Strukturkapital
Kritiske ledelsesprosesser/-systemer
Informasjon fra foretakets arbeidsprosesser
IPR – intellectual property rights
Sertifiseringer

I vedlegg 1 finnes eksempler på konkrete måleparametere.

5.2.4 Innovasjon

Innovasjon er kommersialiserbare forbedringer og nyskapninger. Som innovasjon forstås utvikling av nye produkter, tjenester eller forretningskonsepter til nye eller eksisterende markeder. Innovasjon innebærer også å ta eksisterende produkter, tjenester eller forretningskonsepter til nye markeder. Forbedringer av *interne prosesser* ordnes inn under avsnitt om Strukturkapitalen, se avsnitt 5.2.3.

Hvis en organisasjon ikke evner å utvikle og fornye seg vil den stagnere. Foretakene må identifisere og bygge opp nye markeder og nye kundegrupper, samtidig som de ivaretar

Anbefalte retningslinjer for tilleggsinformasjon om verdiskapning

kommende og latente behov hos eksisterende kunder. Deretter må man måle hvordan foretaket greier å tilpasse seg de nye situasjonene.

Relatert til foretakets kritiske suksessfaktorer innen innovasjonsområdet, angis aktuelle måleparametere (status og endring/utvikling) innenfor følgende informasjonskategorier:

Informasjonskategorier
Innovasjon
Produktutvikling
Teknologisk innovasjon
Kommersialisert innovasjon

I vedlegg 1 finnes eksempler på konkrete måleparametere.

6 Om implementering

I avsnitt 3.3 beskrives en prosess for å tilrettelegge for bruk av informasjon om verdiskapning og lignende styringsparametere i foretakets interne styring.

For å sikre kvalitet i det interne styringssystemet er det avgjørende at foretaket har etablert gode interne prosesser og rutiner. I dette ligger blant annet:

- En tydelig kommunisert og forstått strategi brutt ned fra overordnede visjoner til konkrete målsettinger og handlingsplaner i organisasjonen
- Målesystemer som tar utgangspunkt i strategien
- Kontrollrutiner som fanger opp og korrigerer feil og ikke ønsket adferd og aktivitet, og forsterker ønsket adferd og aktivitet

Selskapets revisor er pliktig å vurdere selskapets kontrollstruktur. Foretaket bør forvente at revisor påpeker mangler i kontrollrutiner, og at risiko for vesentlige feil i rapporterte data kommuniseres.

Følgende momenter trekkes fram som sentrale i forbindelse med å utvikle et internt styringssystem for ekstern rapportering:

- Forberedelsene bør være en ledelsesdrevet prosess som trekker på tverrfaglige miljøer i organisasjonen
- Det må klargjøres en struktur for innarbeidelse i årsrapport, herunder definere og velge ut områder og parametere som ønskes tatt med
- Det må kontinuerlig arbeides med å sikre kvalitet på informasjon og måltall

En implementering i flere steg vil trolig være mest hensiktsmessig for de fleste foretak. Basert på den struktur retningslinjene angir, starter man med informasjon om områder/parametere man har kvalitetsmessig kontroll over, og bygger ut etter hvert. Tenk enkelt, pragmatisk, gradvis og lær underveis.

Ved oppstart av implementering er det ikke påkrevet å utarbeide historiske, sammenlignbare måltall med mindre dette anses vesentlig for interne styringsformål.