

Att tillföra årsredovisningen
icke-finansiell information
via det Balanserade Styrkortet

Pia Laakkonen
Caroline Wickman

Luleå tekniska universitet
Samhällsvetenskapliga utbildningar
Ekonomprogrammet C-nivå
Institutionen för Industriell ekonomi och samhällsvetenskap
Avdelningen för Ekonomistyrning

Förord

Under tio veckor våren 2005 har vi skrivit denna c-uppsats som är en del i vår utbildning vid Luleå Tekniska Universitet. Vi vill genom detta förord ta tillfället i akt och tacka alla som varit delaktiga i vår uppsats. Vi vill särskilt tacka vår handledare Hans Lundberg, samt vår seminariegrupp. Vi vill även framföra ett stort tack till de respondenter som ställt upp och gjort denna uppsats möjlig att genomföra.

Luleå 25 maj 2005

Pia Laakkonen

Caroline Wickman

Sammanfattning

I dagsläget baseras värdering av svenska företag oftast på siffror och traditionella nyckeltal, trots att dessa till största delen baseras på historiska fakta. De flesta företagsledare hävdar dock att personalen är deras viktigaste och även den mest betydelsefulla tillgång för att stärka konkurrenskraften på några års sikt. Det blir allt mer en naturlig övergång från att tidigare fokusera enbart på de finansiella nyckeltalen till att inrikta sig mot företagens mjuka tillgångar, de icke-finansiella. Syftet med våran uppsats är att undersöka om och hur Balanserade Styrkort kan användas som ett verktyg för att presentera icke-finansiell information i årsredovisningen.

Framtiden är osäker och att det pågår en ständig och snabb utveckling i samhället som ingen kan förutse. Det finns ett behov att ge företagets intressenter en varaktig och trygg bild av företagets situation och detta kan möjligen visas genom ett Balanserat Styrkort. Våra respondenter är dock osäkra till att implementera det Balanserade Styrkortet i årsredovisningen på grund av riskerna det medför att avslöja för mycket om företagets konkurrensfördelar.

Abstract

Today valuation of Swedish companies is often based on numbers and traditionally business ratio, even though these numbers usually are based on historical facts. But many leaders claim that the staff is the most important and significant asset in strengthening their competitive ability towards other companies. It is a natural transition from the earlier focus only on the business ratios to concentrate more on the company's non-financial assets instead. The purpose of this study is to examine if, and how, the Balanced Scorecard can be used as a tool to present non-financial information in the annual report.

The future is uncertain and there is a constant and fast development going on in the society that no one can predict. There is a need of showing the stakeholders of the company a lasting and secure image of the company's situation and the Balanced Scorecard could possibly show this. Our respondents are not sure about implanting the concept of the Balanced Scorecard in the annual report due to the risks of revealing too much of the company's competition advantages.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	INLEDNING	1
1.1	Problemdiskussion	1
1.1.1	<i>Räcker den traditionella ekonomistyrningen</i>	<i>1</i>
1.1.2	<i>Redovisas den information som intressenterna efterfrågar</i>	<i>2</i>
1.1.3	<i>Dagens årsredovisning</i>	<i>2</i>
1.2	Syfte	3
1.3	Undersökningsfråga	3
1.4	Disposition	4
2	METOD	5
2.1	Val av undersökningsansats	5
2.1.1	<i>Aktörssynsätt</i>	<i>5</i>
2.1.2	<i>Kvalitativ fallstudie med deduktiva slutsatser</i>	<i>5</i>
2.2	Insamling av data	6
2.2.1	<i>Litteratursökning</i>	<i>6</i>
2.2.2	<i>Intervjuer</i>	<i>6</i>
2.3	Urvalsmetod	7
2.3.1	<i>Val av ämne</i>	<i>7</i>
2.3.2	<i>Val av respondenter</i>	<i>7</i>
2.4	Reliabilitet och validitet	7
2.5	Metodkritik	8
3	TEORI	9
3.1	Lagstiftning och rekommendationer	9
3.1.1	<i>Årsredovisningslagen</i>	<i>9</i>
3.1.2	<i>Regeringens proposition 2004/05:68</i>	<i>9</i>
3.2	Balanserat Styrkort	10
3.2.1	<i>Att tillämpa BSC</i>	<i>10</i>
3.2.2	<i>Finansiella perspektivet</i>	<i>12</i>
3.2.3	<i>Kundperspektivet</i>	<i>12</i>
3.2.4	<i>Processperspektivet</i>	<i>12</i>
3.2.5	<i>Lärande- och utvecklingsperspektivet</i>	<i>13</i>
3.2.6	<i>Medarbetarperspektivet</i>	<i>13</i>
3.2.7	<i>Orsak-verkansamband</i>	<i>14</i>
3.2.8	<i>Kritik mot BSC</i>	<i>15</i>
3.3	Årsredovisningen	16
3.3.1	<i>Innebörden av en bra årsredovisning</i>	<i>16</i>
3.3.2	<i>Vem använder informationen?</i>	<i>16</i>
3.3.3	<i>Kritik mot årsredovisningen</i>	<i>18</i>
3.4	Införa BSC i årsredovisningen	18
3.4.1	<i>Fördelar med implementering</i>	<i>18</i>
3.4.2	<i>Nackdelar med implementering</i>	<i>19</i>
3.5	Sammanfattning	20

4	EMPIRI.....	21
4.1	Lagstiftning och rekommendationer.....	21
4.2	Balanserat styrkort.....	22
4.2.1	<i>Att tillämpa BSC.....</i>	22
4.2.2	<i>Perspektiven och orsak-verkansamband.....</i>	22
4.2.3	<i>Kritik mot BSC.....</i>	23
4.3	Årsredovisningen.....	24
4.3.1	<i>Innebörden av en bra årsredovisning.....</i>	24
4.3.2	<i>Vem använder informationen?.....</i>	24
4.3.3	<i>Kritik mot årsredovisningen.....</i>	25
4.4	Införa BSC i årsredovisningen.....	25
4.4.1	<i>Fördelar med implementering.....</i>	25
4.4.2	<i>Nackdelar med implementering.....</i>	27
5	ANALYS OCH SLUTSATSER.....	28
5.1	Lagstiftning och rekommendationer.....	28
5.1.1	<i>Slutsatser, lagstiftning och rekommendationer.....</i>	28
5.2	Balanserat Styrkort.....	28
5.2.1	<i>Att tillämpa BSC.....</i>	28
5.2.2	<i>Perspektiven och orsak-verkansamband.....</i>	29
5.2.3	<i>Kritik mot BSC.....</i>	29
5.2.4	<i>Slutsatser, Balanserat Styrkort.....</i>	29
5.3	Årsredovisningen.....	30
5.3.1	<i>Innebörden av en bra årsredovisning.....</i>	30
5.3.2	<i>Vem använder informationen?.....</i>	30
5.3.3	<i>Kritik mot årsredovisningen.....</i>	30
5.3.4	<i>Slutsatser, årsredovisningen.....</i>	30
5.4	Införa BSC i årsredovisningen.....	31
5.4.1	<i>Fördelar med implementering.....</i>	31
5.4.2	<i>Nackdelar med implementering.....</i>	31
5.4.3	<i>Slutsatser, införa BSC i årsredovisningen.....</i>	32
5.5	Förslag på fortsatt forskning.....	32

REFERENSLISTA

Bilagor

- 1 Intervju frågor, revisor
- 2 Intervju frågor, LKAB
- 3 Regeringens proposition 2004/05:68

FIGURFÖRTECKNING

Figur 1: BSC, perspektiv och dimensioner	11
Figur 2: Så fungerar BSC	14
Figur 3: Potentiella läsare av årsredovisningen.....	17

1 INLEDNING

Inledningsavsnittet innehåller en beskrivning av bakgrunden till ämnet som denna uppsats kommer att behandla, en diskussion kring vilket problem vi avser att undersöka. Dessutom presenteras syftet med uppsatsen och hur denna avgränsas. Kapitlet avslutas med en undersökningsfråga samt uppsatsens disposition.

1.1 Problemdiskussion

Ekonomisk styrning är en förutsättning för att ett företag ska uppnå sina ekonomiska mål. Ekonomistyrning kan definieras som avsiktlig påverkan på en verksamhet och dess befattningsinnehavare mot ekonomiska mål. För att kunna påverka en verksamhet krävs förståelse för ekonomiska förhållanden och verktyg att styra med. Beroende på ett företags storlek och verksamhet sker styrningen på olika sätt (BAS nyckeltal, 2003).

1.1.1 Räcker den traditionella ekonomistyrningen

Den traditionella ekonomiska styrningen har under det senaste decenniet fått allt mer kritik. Anledningen är att det idag råder andra förhållanden än när den traditionella ekonomistyrningen utvecklades då den ställer andra och nya krav på den ekonomiska styrningen och de styrsystem som företagen tillämpar. (Olve, Roy & Wetter, 1999) Den traditionella styrningen kan sägas ge missvisande information vid beslutsfattande eftersom den visar resultatet av aktiviteter som redan har ägt rum. De mått som används skapar falska signaler på verksamhetens effektivitet och lönsamhet då fixering vid mått i pengar har fått företagen att bortse från mindre handfasta icke-finansiella mått såsom produktivitet och kundbelåtenhet. (ibid) Traditionell styrning uppmanar till ett kortsiktigt tänkande och suboptimerig¹. Detta eftersom finansiell kontroll motverkar ett långsiktigt tänkande genom till exempel minskade satsningar inom forskning och utbildning och uppskjutna investeringsprogram. (ibid)

Företagets intressenter vill fortlöpande ha information om hur företaget utvecklas gentemot andra investeringsalternativ, vilket innebär att det är de externa informationskraven som har utformat den ekonomiska styrningen. Att endast titta på de finansiella måtten visar inte en verksamhets utveckling på ett rättvisande sätt eftersom dessa är historiska och bakåtblickande. Traditionell kostandskontroll analyserar inte varför en kostnad uppstår utan endast angivet belopp och kostnadssälle, varför det kan sägas ge vilseledande information för kostnadsfördelning och investeringsstyrning. En annan svaghet med de finansiella måtten är att de saknar mening i stora delar av en organisation då de inte ser länken mellan sitt handlande och de siffror som presenteras vid de olika kvartals- och månadsrapporterna. Dessa mätsystem ignorerar kund- och konkurrentperspektivet och klarar således inte av att ge tidiga varningssignaler om förändringar i företagets bransch och verksamhet. Företags kortsiktiga perspektiv uppmuntrar till att justera de finansiella måtten och därför kan de nyckeltal som fås

¹ I företagsekonomi används termen för att ange att en avdelning vid försök att nå bästa möjliga resultat (optimering) för den egna enheten bidrar till ett dåligt totalresultat för företaget (Nationalencyklopedin)

utifrån detta vara missvisande och inte trovärdiga vid analyser och beslutssituationer. (ibid)

1.1.2 Redovisas den information som intressenterna efterfrågar

Nyckeltal används som styrningsinstrument i ett företags verksamhet för att upptäcka ekonomiska avvikelser, för att prognostisera budgetar, samt som ett hjälpmedel i företagsledningens beslutfattande. Dessa prestationsmått ingår vanligen i företagets ekonomiska uppföljning och ger indikationer om avvikelser som företag kan agera utifrån. De används för jämförelser mellan olika tidsperioder, mellan konkurrenter och andra företag i en viss bransch. En anpassning av nyckeltal efter målgrupp är framförallt viktigt beroende på vem företaget riktar sig till och vilken information som skall lämnas. Årsredovisningen riktar sig i första hand till allmänna intressenter, vilket innebär att generella nyckeltal som soliditet och kassalikviditet passar bäst. För ledningen är det i stället beläggningsgrad, arbetade timmar och andra produktionsinriktade nyckeltal som är mest intressanta. (EY Focus 2003)

Som vi nämnt ovan så är de traditionella nyckeltalen historiska och bakåtblickande. Det som behövs i dag är flera dimensioner i ett företags tidsperspektiv. Det är självklart viktigt att förstå ett företags historia men, det vi idag gör för morgondagen kommer kanske att ge avläsbara finansiella resultat först i övermorgon. Det viktigaste är att se helheten och även kunna blicka framåt för att se möjligheter och undvika risker. Icke-finansiell information blir allt viktigare och "The Balanced Scorecard", vilket vi närmare kommer att beskriva i teoriavsnittet och som vi i fortsättningen benämner BSC, är en ekonomistyrningsmodell som bygger på detta, då den delas in i tre dimensioner: igår, idag och i morgon. På så sätt blir det relevant att kontinuerligt följa upp företagets icke-finansiella nyckeltal. BSC är en metod för att mäta och samordna den kortsiktiga verksamhetsstyrningen med organisationens övergripande strategi genom att se företaget ur fyra, alternativt fem, viktiga perspektiv, finansiellt-, kund-, process-, lärande- och utveckling samt medarbetarperspektivet. (Olive et al, 1999)

1.1.3 Dagens årsredovisning

Årsredovisningen skall bestå av balansräkning, resultaträkning, noter och förvaltningsberättelse. Förvaltningsberättelsen skall innehålla en rättvisande översikt över företaget verksamhet, sällning och resultat och därutöver skall upplysningar lämnas om förhållanden som inte skall redovisas i balansräkningen, resultaträkningen eller noter, men som dock är viktiga för att bedöma ställning och resultat. (Nytt från revisorn 2005-01-21) Vi har tagit del av proposition 2004/05:68. Propositionen visar tendenser till att icke-finansiell information i årsredovisningar blir av allt mer omfattande karaktär och kommer att ta en allt större plats. Enligt förslag ska förvaltningsberättelsen kompletteras med ett krav på upplysningar av icke-finansiell karaktär som till exempel personal- och miljöfrågor samt kompetensutveckling. Förutsättningen för att behöva lämna dessa uppgifter är att upplysningarna behövs för att förstå företagets utveckling, ställning och resultat och målsättningen med förslaget är en mer hållbar utveckling. (Personal och ledarskap 2005-02-24) (Proposition 2004/05:68) Skyldigheten att lämna denna information ska dock endast gälla företag och koncerner som bedriver näringsverksamhet,

där nettovärdet av tillgångarna för de två senaste räkenskapsåren har överstigit 1 000 prisbasbelopp eller företag med fler än 200 anställda eller vars andelar eller skuldebrev är noterade. (Nytt från revisorn 2005-01-21) (Proposition 2004/05:68)

Ekonomisk information är en färskvara och den information som ges i årsredovisningen kan därför anses ha ett begränsat värde eftersom den ska spegla förhållandena på balansdagen. I ett bolag tar det normalt 3-6 månader att åstadkomma ett bokslut, vilket innebär att informationen redan är gammal när den väl offentliggörs i årsredovisningen. Vi frågar oss då hur intressant årsredovisningen är för framtiden när den till störst del speglar historiska händelser? När det gäller den löpande uppdateringen av den ekonomiska informationen i årsredovisningen är intressenterna i stort sett helt hänvisade till egna initiativ. Användbarheten av informationen i årsredovisningen är således i väldigt hög grad beroende av vilken information som lämnats, när den lämnats och till vilka den riktar sig. (Edenhammar & Thorell, 2005)

Med bakgrund av problemdiskussionen finner vi det intressant att genomföra en studie gällande icke-finansiell information och dess roll i företagets årsredovisning.

1.2 Syfte

Syftet med denna uppsats är att undersöka om och hur Balanserade Styrkort kan användas som ett verktyg för att presentera icke-finansiell information i årsredovisningen.

1.3 Undersökningsfråga

Kan BSC vara ett verktyg för att presentera icke-finansiell information i årsredovisningen?

1.4 Disposition

Arbetet kommer att ha följande disposition

Kapitel 1 Vi beskriver inledningsvis varför en undersökning av icke-finansiell information och BSC är intressant och aktuellt som ämne samt belyser de problem och nackdelar som finns i årsredovisningen idag.

Kapitel 2 Metod och tillvägagångssätt vid genomförande av denna studie presenteras. Vi behandlar de delar vi anser vara relevanta för att läsaren skall fatta intresse för, och förstå uppsatsen.

Kapitel 3 Här tar vi upp den teori som arbetet är grundat på. Först presenterar vi gällande lagstiftning och rekommendationer därefter följer en presentation av BSC samt den svenska årsredovisningen.

Kapitel 4 Här presenteras vår empiri efter att en sammanställning av intervjuerna med respondenterna.

Kapitel 5 Genom analys och slutsatser avslutar vi uppsatsen i detta kapitel. Vi presenterar våra slutsatser från undersökningen av icke-finansiell informations betydelse i årsredovisningen samt specifikt hur BSC som verktyg ska ”lyfta” årsredovisningen. Avslutningsvis redovisar vi förslag på vidare forskning kring detta ämne.

2 METOD

I detta kapitel redogörs metoden för den vetenskapliga studien som uppsatsen bygger på. Vi kommer att presentera vilka tillvägagångssätt vi haft vid arbetet med uppsatsen samt motivera de val vi gjort. Avslutningsvis för vi en diskussion kring metodkritiken.

2.1 Val av undersökningsansats

2.1.1 Aktörssynsätt

Vi har inriktat oss på att förstå sammanhangen vår uppsats bygger på ur aktörernas synvinkel och våra slutsatser bygger på de intervjuer vi genomfört med LKAB, Deloitte och Ernst & Young. Därför anser vi att denna uppsats utgörs av ett aktörssynsätt.

2.1.2 Kvalitativ fallstudie med deduktiva slutsatser

Vid användning av en viss typ av metod får man en viss typ av data, och genom att använda en annan metod får man en annan typ av data. En väsentlig skiljelinje är den mellan kvalitativa och kvantitativa data. (Halvorsen, 1998) Det första vi tog ställning till var om uppsatsen skulle vara kvalitativ eller kvantitativ. Kvalitativ forskning uppfattar ord som central analysenhet, den är beskrivande, associeras med småskaliga studier, ett holistiskt perspektiv, stor inblandning från forskarens sida och som en öppen forskningsdesign. Den övergripande tanken med kvalitativa undersökningar är att exemplifiera. Med hjälp av exemplen kan man sedan dra mer eller mindre långtgående slutsatser. (Denscombe, 2000)

En fallstudie karaktäriseras av att man undersöker ett fåtal objekt i en mängd avseenden. (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2001) Denscombe definierar en fallstudie som: ”fallstudier inriktar sig på en (eller några få) undersökningsenheter i syfte att erhålla en djupgående redogörelse för händelser, relationer, erfarenheter eller processer som uppträder i denna speciella undersökningsenhet”. Fallstudier karaktäriseras av att betona studiens djup, det speciella, relationer och processer, holistiskt synsätt, naturliga miljöer och flera källor. (Denscombe, 2000)

Enligt Thurén innebär en deduktion att man drar en logisk slutsats som betraktas som giltig om den är logiskt sammanhängande. Däremot behöver den inte nödvändigtvis vara sann i den bemärkelsen att den överensstämmer med verkligheten. (Thurén, 1996)

Vi hade för avsikt att göra en liten studie med ett fåtal intervjuobjekt. Genom intervjuerna fick vi en djup insikt av beskrivande karaktär om vad aktörerna ansåg om ämnesområdet i vår undersökning, hur de ställer sig till den icke-finansiella informationen i årsredovisningen och hur BSC kan vara ett verktyg för att presentera detta. Denna uppsats är en fallstudie av kvalitativ karaktär. Våra slutsatser bygger på ett aktörssynsätt, ger inga möjligheter att dra generella slutsatser.

2.2 Insamling av data

Ett grundläggande val som måste göras när data skall samlas in på egen hand är vilken datainsamlingsmetod som skall användas. Enligt Denscombe är valet av metod för datainsamlingen en fråga om "rätt sak på rätt plats". Forskarna bör fråga sig själva om vilken metod som är bäst lämpad för uppgiften, och arbeta utifrån premissen att valet av metod för datainsamlingen är en fråga om detta. (Denscombe, 2000)

Det finns två olika tekniker för insamlandet av data. Antingen används redan insamlat material, så kallad sekundärdata eller så samlas ny data in, så kallad primärdata. Sekundärdata kan vara offentligt material eller tidigare slutförda forskningsprojekt. Vid insamlandet av primärdata finns olika tillvägagångssätt att använda, direkt observation, experiment eller intervju. (Svenning, 2003) Detta är en kvalitativ studie där både primärdata genom intervjuer och sekundärdata genom Internet, databaser och annat material har använts.

2.2.1 Litteratursökning

Vi sökte artiklar i databaserna EBSCO och Emerald. Annan litteratur söktes från Lucia och Libris vid Luleå Universitetsbibliotek. Uppsatser som är relaterade till undersökningsområdet har lånats och läst över Internet. Internets sökmotorer AltaVista och Google har använts. De sökord som använts är *balanserade styrkort*, *styrkort*, *årsredovisning*, *årsredovisningslagen*, *balanced scorecard*, *BSC*, *icke-finansiell information/nyckeltal*, samt olika kombinationer av dessa. Vidare har även faktauppgifter inhämtats på Internet från revisionsbolagen KPMG, Öhrlings PWC, Ernst & Young och Deloitte.

2.2.2 Intervjuer

En forskningsintervju äger inte rum av en slump, den är arrangerad och genomförs för att diskutera ett visst ämne. Diskussionen i en intervju utvecklas sällan fritt, den är vanligtvis kontrollerad och följer den dagordning som forskaren har satt upp. (Denscombe, 2000)

Innan vi genomförde våra intervjuer arbetade vi mycket med våra frågor. Vi skickade ut intervjuguiden till de intervjuobjekt som tyckte detta var nödvändigt för att ge dem en chans att sätta sig in i vårt valda ämne och förbereda sig inför intervjuerna. Detta kan i vissa fall vara negativt för en studie men vår bedömning var att ämnet var ganska komplext och inga spontana svar behövdes. Vi använde oss utav en semistrukturerad intervjuguide för möjligheten till att ställa följdfrågor. För att spela in intervjuerna använde vi en bärbar dator med tillhörande mikrofon och inspelningsprogram. Detta var väldigt praktiskt när vi sedan skrev ner dessa ordagrant och kunde lyssna på intervjuerna via datorn. Vid sammanställningen av intervjuerna tog vi yttreligare en gång kontakt med LKAB för att komplettera vissa uppgifter samt reda ut några oklarheter.

2.3 Urvalsmetod

2.3.1 Val av ämne

Intresset till denna uppsats fick vi när vi studerade på c-nivå i ämnet ekonomistyrning vid Luleå Tekniska Universitet. Idén till syftet med uppsatsen växte fram sedan vi tagit del av ett antal artiklar gällande huruvida mer icke-finansiell information bör tas med i årsredovisningen för att skapa en mer korrekt värdering av företag. Analytiker, investerare och andra intressenter upplever att den information som de får idag inte är tillräcklig och efterfrågar därför mer information av icke-finansiell karaktär i årsredovisningar. Eftersom BSC är ett verktyg av icke-finansiell karaktär ansåg vi det vara intressant att se om detta verktyg kan användas för att presentera icke-finansiell information i årsredovisningen.

2.3.2 Val av respondenter

Denna studie är genomförd på LKAB, Deloitte samt Ernst & Young. Valet av LKAB grundades på att de använder sig av BSC och att de genom sin storlek berörs av proposition 2004/05:68. Vi ville även intervju ett företag som var oss nära geografiskt för att ha möjlighet att genomföra en personlig intervju och då ledningen för LKAB har sitt säte i Luleå, blev detta vårt val. Vi valde även att genomföra intervjuer med två revisionsbolag för att få deras perspektiv till undersökningsområdet i vår uppsats. Det var svårt att få tillgång till personal vid revisionsbolagen i Luleå då de hade mycket att göra vid tidpunkten för intervjuerna, samt att det var ett krav att respondenterna måste ha kunskap om BSC, vilket var bristfälligt i Luleå. Det enda revisionsbolaget i Luleå som hade både tid och den kunskap intervjun krävde var Deloitte. Denna intervju genomfördes vid ett personligt besök på deras kontor. Vid kontakt med Ernst & Young i Skellefteå framkom att Åke Elveros hade rätt kunskaper om ämnet samt tog sig tid att ställa upp, detta ledde till en telefonintervju.

2.4 Reliabilitet och validitet

Det är viktigt att de mätinstrument man använder sig i en undersökning har hög tillförlitlighet, reliabilitet, vilket innebär att det ger samma data varje gång och att variationer i resultatet beror på variationer i mätobjektet och inte på instabilitet i detta. (Denscombe, 2000) Reliabilitet definieras som ”om ingenting förändras i en population ska två undersökningar med samma syfte och med samma metoder ge samma resultat”, (Svenning, 2003)

Vi har gjort besöksintervjuer och låtit aktörerna ta del av frågorna, vilket vi anser starkt reliabiliteten då de hade chans att förbereda sig inför intervjun. Det faktum att vi hade möjlighet att genomföra två av de tre intervjuerna med personlig närvaro, anser vi stärka reliabiliteten då vi kunde underlätta förståelsen av vissa frågor och även ställa följdfrågor. Intervjuerna spelades in med en dator och skrevs sedan ut ordagrant direkt efter intervjuerna för att inget skulle falla bort, vilket även det stärker uppsatsen. Vi anser att någon med samma metod, respondenter och intervjuguide skulle ha stor möjlighet att dra

samma slutsatser som vi, vid genomförande av en liknande studie eftersom vi inte anser oss ha påverkat respondenterna genom vår personlighet utan varit objektiva.

Validitet innebär att data och metoder är ”riktiga”. När det gäller forskningsdata handlar begreppet om huruvida data reflekterar sanningen, verkligheten och täcker de avgörande frågorna. När det gäller forskningsmetoderna handlar detta om att mäta lämpliga indikatorer och få exakta resultat. (Denscombe, 2000) Kopplingen mellan det teoretiska och empiriska planet är svår, men utan denna koppling blir forskningen meningslös, den visar om man verkligen mäter det man avser att mäta, om uppsatsen har hög validitet. (Svenning, 2003)

Vi har arbetat mycket med våra intervjufrågor.Handledaren och seminariegruppen fick tillfälle att påverka frågorna, vilket vi anser stärkt validiteten i vår undersökning. Det var viktigt att ställa de rätta frågorna till intervjuobjekten för att få rätt svar och kunna sammanställa empirin, göra en analys och dra slutsatser. En annan viktig faktor var att få tillgång till att intervjua rätt personer med rätt kunskap och information för att svara på frågor kring vår studie. Vid den inledande kontakten med intervjuobjekten ställdes därför frågor om deras befattning och arbetsuppgifter för att vi skulle få en uppfattning om dessa personer var rätt för vår studie.

2.5 Metodkritik

Den kritik som skulle kunna riktas till hur vi valt att genomföra vår studie ligger möjligtvis i att vi skickat ut semistrukturerade intervjuguider till intervjuobjekten innan intervjuerna genomfördes. Det negativa med detta är att man inte får spontana svar och att den intervjuade ges möjlighet att ge det svar på frågan som denne tror vi vill ha. Vi valde dock att göra på detta sätt då vi fann vårt valda ämne komplext och ansåg att vi kunde tjäna på att skicka ut frågorna då detta med största sannolikhet medförde bättre och mer genomtänkta svar.

En nackdel med intervjuer kan vara att intervjuarens personlighet och arbetssätt kan påverka intervjureultatet. Den intervju-effekt som kan uppstå beror bland annat på att respondenten kan svara på ett visst sätt för att göra ett gott intryck eller för att inte verka okunnig, de svarar det som de tror att intervjuaren vill höra. (Halvorsen, 1998) Vi anser dock att vi har varit objektiva och inte påverkat respondenterna som även de anses ha varit ärliga i sina svar. Ingen intervju-effekt har därmed uppstått.

3 TEORI

I detta kapitel kommer vi först att diskutera lagar och rekommendationer gällande årsredovisningslagen och det nya lagförslag som berör redovisningen av icke-finansiell information i årsredovisningen. Vi går vidare med att utförligt beskriva det Balanserade Styrkortet och årsredovisningen samt hur dessa kan verka tillsammans.

3.1 Lagstiftning och rekommendationer

3.1.1 Årsredovisningslagen

Enligt 2 kap 1 § årsredovisningslagen (1995:1554) ska en årsredovisning bestå av en balansräkning, en resultaträkning, noter och en förvaltningsberättelse. Bedriver ett företag näringsverksamhet och nettovärdet av tillgångarna de senaste två åren överstiger 1000 prisbasbelopp², antalet anställda hos företaget under de senaste två räkenskapsåren i medeltal överstigit 200 eller om företagets aktier eller skuldebrev är noterade vid en börs eller auktoriserad marknadsplats ska det i årsredovisningen även ingå en kassaflödesanalys. (FAR 2004)

Utöver de ovan nämnda lagstadgade delarna i årsredovisningen lämnas i regel också frivillig information, detta ofta under rubriken *koncernchefens kommentar* eller i förvaltningsberättelsen. Här kan företaget beskriva sin affärsidé mer utförligt, sin organisation, marknadssystem, miljöansträngningar, personalsatsningar och dylikt. Det är alltså här ett företag kan välja att presentera mer av sin icke-finansiella information³. (Hallgren, 2003)

3.1.2 Regeringens proposition 2004/05:68

Denna proposition, 2004/05:68, överlämnade regeringen den 20 januari 2005 till riksdagen. Propositionen innehåller förslag till förändringar i årsredovisningslagens regler om förvaltningsberättelsens innehåll. Det föreslås en rad olika krav, ett av dessa förslag berör den icke-finansiella informationen. Innehållet i förvaltningsberättelsen ska kompletteras med ett krav på att även upplysningar av icke-finansiell karaktär skall lämnas, om upplysningar behövs för att förstå företagets utveckling, ställning eller resultat. Skyldigheten att lämna denna information skall endast gälla företag som bedriver näringsverksamhet och i vilka nettovärdet av tillgångarna för de senaste två räkenskapsåren har överstigit 1 000 prisbasbelopp eller under de senaste två räkenskapsåren har haft i medeltal fler än 200 anställda eller vars andelar eller skuldebrev är noterade vid en börs eller en auktoriserad marknadsplats. De nya reglerna föreslås träda i kraft den 1 maj 2005 och tillämpas första gången för det räkenskapsår som inleds närmast efter den 30 april 2005. (Regeringens proposition 2004/05:68)

² Belopp som ligger till grund för ATP och andra sociala förmåner, bestäms varje år av regeringen. Var 1999 36 400 kr. (NE 2005-05-13)

³ Med icke-finansiell information avser vi information som inte innefattas i årsredovisningen, resultat- och balansräkning med tillhörande noter enligt lag.

Skälen för regeringens förslag till utvidgning av förvaltningsberättelsens innehåll skall ses bland annat mot bakgrund av det arbete som bedrivs inom EU när det gäller företagens sociala ansvar. Ett av målen med detta arbete är att åstadkomma ett bättre synliggörande av sociala och miljörelaterade aspekter på företagets verksamhet. Den nya bestämmelsen ligger också i samma riktning som en tidigare uppmaning från EG-kommissionen, där alla börsnoterade företag med minst 500 anställda skall delas in sina årsredovisningar i tre resultatområden och separat redovisa sina resultat med avseende på ekonomiska, miljörelaterade och sociala kriterier. (ibid)

Syftet med årsredovisningslagens regler om upprättande och offentliggörande av årsredovisning anses fortfarande i första hand vara att intressenter av olika slag skall kunna få upplysningar som är av betydelse för bedömningen av företagets ekonomiska förhållanden och utvecklingsmöjligheter. Under senare år har det dock införts krav på upplysningar som uppenbart inte är av ekonomisk karaktär i traditionell innebörd. Som exempel kan nämnas kraven på redovisning av sjukfrånvaro och könsfördelningen bland ledande befattningshavare, samt kravet på att vissa miljöförhållanden skall behandlas i förvaltningsberättelsen. (ibid) Detta kan även gälla information om företagets verksamhet i tredje världen, vad de gör för att undvika att utnyttja barnarbete och underbetald arbetskraft eller liknande. Målsättningen med förslaget är att få en mer hållbar utveckling. (Personal och ledarskap 2005-02-24)

3.2 Balanserat Styrkort

3.2.1 Att tillämpa BSC

BSC har utvecklats av den amerikanske Harvard-professorn Robert S. Kaplan och managementkonsulten David P. Norton. Metoden presenterades första gången 1992 i Harvard Business Review. (Ling Sim & Chye Koh, 2001)

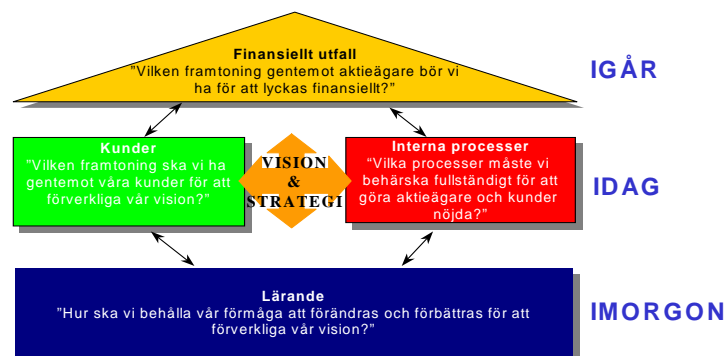
BSC bygger på premissen att företag inte längre kan vinna hållbara konkurrensfördelar genom att utveckla sina reelltillgångar. Företagens möjlighet att bygga sina immateriella tillgångar och intellektuella kapital har blivit framträdande faktorer när det gäller att skapa hållbara konkurrensfördelar. (ibid)

BSC är en metod för att fånga upp icke-finansiella aspekter i styrningen. I detta inryms även tidsaspekter som dåtid, nutid och framtid genom användandet av de fyra perspektiven finansiell-, kund-, process- samt lärande- och utvecklingsperspektivet. (Kaplan & Norton 1999) Även ett femte, inte alltid inkluderat perspektiv finns. Detta benämns medarbetarperspektivet och är, om det används, resultatet av att aspekter som berör personalen lyfts fram ur det fyra första perspektiven. (Olve et al, 1999) Dessa perspektiv övervakar verksamheten på vilken man bygger sina konkurrensfördelar, och är nödvändig för den icke-finansiella information som den framtida utvecklingen beror på. Samtidigt gör perspektiven det möjligt för företag att bana väg för önskvärda finansiella resultat. (Ling Sim & Chye Koh, 2001)

För att starta en implementering av ett BSC-projekt, bör man alltid börja med att förstå företagets strategi. Att förstå om frågor är av stor eller liten betydelse på en marknad eller i ett företag, är viktigt för att uppnå överensstämmelse i ett slutligt BSC. (Roest, 1997) BSC bygger på att koppla företagets strategi och vision till de faktorer som är viktiga för företagets framgång. För att få en balanserad helhetsbild av företaget har Kaplan och Norton i sin modell tagit fram de perspektiv som nämnts ovan och som anger ramen för BSC. Företagsledarna kan mäta hur affärsenheter skapar mervärde för befintliga och framtida kunder och hur de måste stärka sina interna färdigheter och investera i medarbetare, system och rutiner för att förbättra det framtida resultatet. (Hasan & Tibbits, 2000)

Det finansiella perspektivet har länge varit det mest framstående och tyngden har legat i att länka strategierna till finansiella mått. (ibid) Företagens mått ska helst vara få till antalet för att de ska kunna koncentrera sig på att göra dessa bra, det är inte antalet mått eller ens uppnåelse av mått som är viktigt, utan betydelsen av dem. Det är därmed viktigt att måtten är relevanta, lätta att tolka och fokuserar på ständiga förbättringar. Används för många mått i BSC är det troligt att balansen mellan perspektiven går förlorad och det blir svårt att fokusera på det som är viktigt. (Roest, 1997) På senare tid har det visat sig att många företag ger kundperspektivet stor prioritet, men detta beror till stor del på vilket sorts företag som använder BSC. Modellen tar via det finansiella perspektivet fortsatt hänsyn till resultatet på kort sikt, men den lägger också stor vikt vid de värdeskapande faktorer som bestämmer resultatet på längre sikt. (Hasan & Tibbits, 2000)

Figur 1: BSC, perspektiv och dimensioner



Källa: Skandia & Kaplan & Norton

Kaplan och Norton gör ofta en liknelse mellan hur en pilot styr sitt flygplan och hur BSC förser företagsledare med de instrument de behöver för att styra mot framtida vinster. Kunniga piloter kan bearbeta information från många instrument för att styra sitt plan och

faktum är att det är minst lika svårt att navigera dagens företag. Företagsledare behöver, liksom piloter, kunna mäta flera aspekter av sin omgivning och sin egen insats för att nå det önskade målet. I dag konkurrerar företag i komplicerade miljöer, vilket gör det viktigt att de exakt vet vilka mål de har och olika metoder för att nå dessa. (Kaplan & Norton, 1999)

3.2.2 Finansiella perspektivet

Detta perspektiv ska visa resultatet av de övriga perspektivens strategiska val, här fastställs också många av de långsiktiga målen och därmed en stor del av de övergripande reglerna och förutsättningarna för de övriga perspektiven. (Olve et al, 1999) Kortsiktiga mål kan uppnås genom att offra långsiktiga investeringar, ofta görs detta på ett osynligt sätt för att det inte ska märkas. (Kaplan & Norton, 2004) Det finansiella perspektivet täcker den traditionella delen av ekonomisk styrning, exempelvis tillväxt- och lönsamhetskrav från ägarna. Här beskrivs också vilka ekonomiska risker företaget ska kunna ta, och frågor kring kostnads- och investeringsstrategier, hur stora kundfodringar som ska tillåtas och så vidare. (Olve et al, 1999)

3.2.3 Kundperspektivet

I kundperspektivet fastslås företagets strategi ifråga om kunder, och behandlar i huvudsak frågan om hur lojaliteten från dessa gentemot det egna företaget kan förstärkas och vad kunderna är villiga att betala för i fråga om kringliggande varor och tjänster. I detta perspektiv omvandlas organisationens mål, affärsidé och strategier till konkreta mål för kunder och marknadssegment, som sedan förs ut till hela organisationen. Man kan på ett tydligt och vis säga att detta är hjärtat i styrkortet. (Olve et al, 1999) Strategi baseras på ett påstått differentierat kundvärde, att tillfredsställa kunder är källan till ett hållbart värdeskapande. Det kräver ett klart betonde av målkunder och värdet i kundperspektivet är att attrahera nya och hålla kvar gamla kunder. (Kaplan & Norton, 2004) Styrtalet i kundperspektivet bör anpassas efter de kundgrupper som man räknar med att ska generera den största tillväxten och lönsamheten. När ett kundperspektiv har formulerats bör företagsledningen ha klart för sig vilka kund- och marknadssegment företaget vänder sig till. (Kaplan och Norton, 1999)

3.2.4 Processperspektivet

Det tredje perspektivet, processperspektivet, är i första hand en analys av företagets interna processer. Det behandlar vilka processer som skapar de rätta kundvärdena och vilka som leder till att aktieägarnas förväntningar blir tillfredsställda. Det är viktigt att en sammankoppling med kundperspektivet uppnås eftersom det är dessa processer som skapar såväl de produkter som det kundvärde, vilket kunderna i slutändan får betala för. (Olve et al, 1999) Detta perspektiv beskriver hur organisationen ska implementera sin strategi. Effektiva interna processer bestämmer hur värde skapas och behålls. Företag måste fokusera på de få processer som skapar den differentierade positionen och som är de mest kritiska för att höja produktiviteten och bevara företaget. (Kaplan & Norton, 2004)

I processperspektivet identifierar företagsledningen de processer som organisationen måste behärska för att lyckas, vilka kan vara tillverkning, administration, hantering av kundorder och personalfrågor. En ny aspekt i processperspektivet är att innovationsprocessen tas med som en viktig del och belyser hur viktigt det är att först lära känna de marknadssegment som företaget tänker rikta sig mot och att sedan utveckla de produkter och tjänster som ska säljas till de valda segmenten. (Kaplan & Norton, 1999)

3.2.5 Lärande- och utvecklingsperspektivet

Det fjärde perspektivet är lärande- och utvecklingsperspektivet. Detta perspektiv ska skapa förutsättningar för framtida lönsamhet. En viktig aspekt vid framtagandet av detta perspektiv är fastställande av vilken typ av kärnkompetens som ska ligga till grund för företagets framtida verksamhet. (Olve et al, 1999) Lärande- och utveckling beskriver ett företags immateriella tillgångar och deras roll i strategin. Kaplan och Norton definierar immateriella tillgångar som:

”knowledge that exists in an organisation to create differential advantages” och
”the capabilities of the company’s employees to satisfy customer needs”.

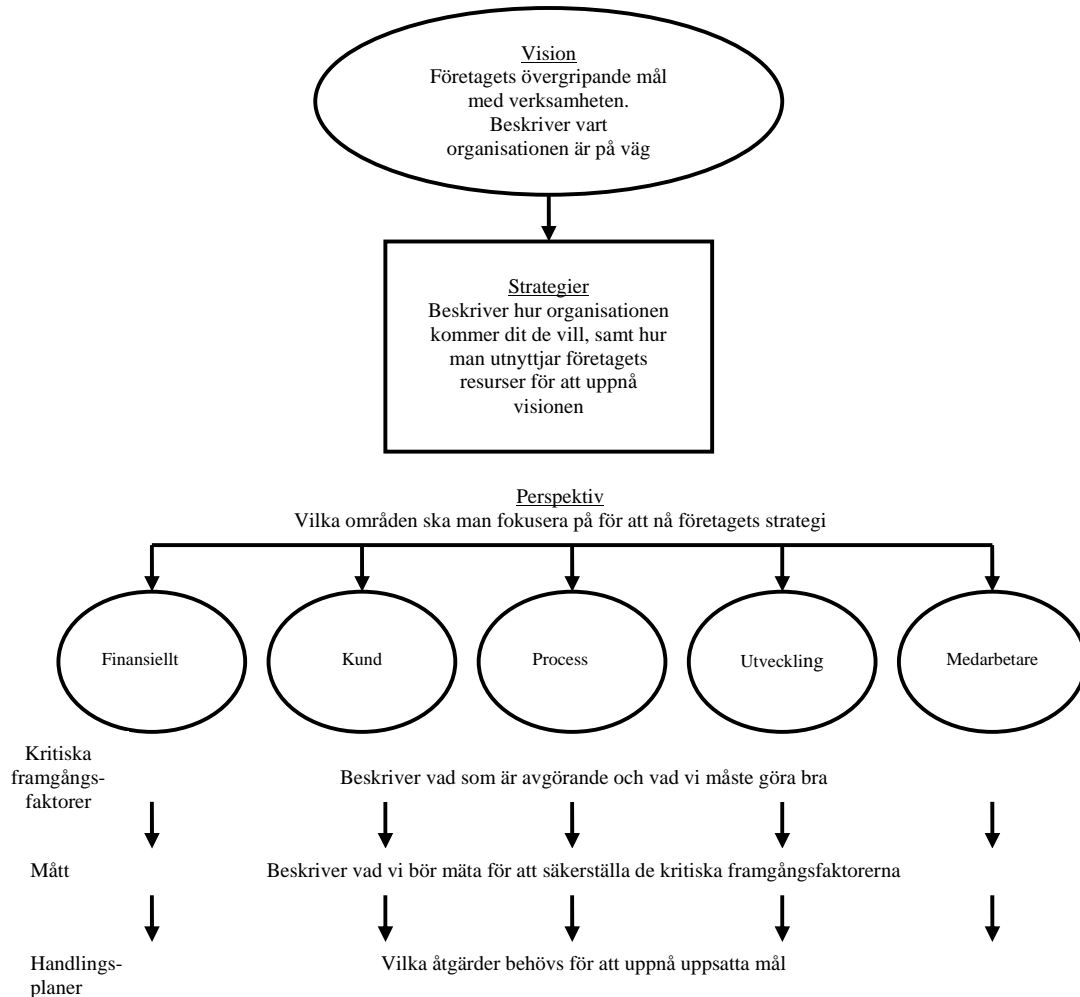
Immateriella tillgångar klassificeras i tre kategorier, dessa är:

- Humankapital – strategiska komponenter, skicklighet och talang.
- Informationskapital – strategisk information, informationssystem, kunskapsanvändning och infrastruktur som stödjer strategin.
- Organisationskapital – kultur, kännedom och internalisering av uppdraget, visionen och värden som behövs för att verkställa strategin, teamwork, kvalificerade ledare, att sträva mot mål, att forma kunskap och personal efter strategi. (Kaplan & Norton, 2004)

3.2.6 Medarbetarperspektivet

I Sverige kompletteras de fyra huvudperspektiven ofta med det femte, medarbetarperspektivet, (Olve et al, 1999). Detta är egentligen inget nytt utan bygger på Maslows behovstrappa som psykologen Abraham Maslow utvecklade redan på 1940-talet. Enligt trappan måste vi ha vissa behov tillfredsställda innan vi bryr oss om andra behov och inom medarbetarperspektivet är det detta som styr. Det första trappsteget är att tillfredsställa grundläggande kroppsliga behov vilket garanteras med en fast inkomst. Om den anställda upplever sig ha anställningstrygghet minskar oron att förlora denna trygghet. Säkerhet är nästa steg då man inte vill riskera livet på jobbet. Det tredje steget är att känna tillhörighet till gruppen, vilket kan uppnås genom att man får information fortlöpande. Delaktighet är det fjärde steget, att man upplever att man är med och formar verksamhetens framtid bidrar till arbetsglädje och arbetsinsats och ju fler som känner detta, desto bättre är det. Det femte steget är att få erkännande för sin arbetsinsats genom bonussystem, personlig lönesättning, befordran eller möjlighet till kompetenshöjande vidareutbildningar. (Hallgärde & Johansson, 1999)

Figur 2: Så fungerar BSC



(Hallgårde & Johansson, 1999)

3.2.7 Orsak – verkan sambandet

Mouritsen, Thorsgaard Larsen och Bukh refererar till Kaplan och Norton när de skriver om det kausala sambandet:

“Each measure of balanced scorecard becomes embedded in a chain of cause-and-effect logic that connects the desired outcomes from the strategy with the drivers that will lead to the strategic outcomes” (Mouritsen, Thorsgaard Larsen & Bukh, 2005)

“Every measure selected for a Balanced Scorecard should be an element in a chain of a cause-and-effect relationships that communicates the meaning of the business unit’s strategy to the organization” (ibid)

Enligt Kaplan och Norton är den strategiska kartan en hypotes och den kausala kedjan är resultatet av den. (ibid) Orsakskedjan bör framgå i styrkortets alla fyra, möjligen fem perspektiv. Exempelvis kan avkastning på arbetande kapital användas som styrtalet i det finansiella perspektivet och faktorn bakom detta skulle kunna vara upprepande och utökade köp från företagets befintliga kunder. (Kaplan & Norton, 1999)

Kaplan och Norton ger även följande exempel på orsak-verkansamband:

”Om vi förbättrar medarbetarnas produktkunskaper, så blir de medvetna om hela det sortiment de har att erbjuda; om medarbetarna har större kunskaper om företagets produkter, så blir de effektivare säljare. Om de blir effektivare säljare, så ökar den genomsnittliga vinstmarginalen på de produkter de säljer”. (Kaplan & Norton, 1999)

Relationen mellan perspektiven i ett balanserat styrkort är enkelriktad. Strategin utgår från ett företags marknadssituation men arbetet uppnås från botten av styrkortet och uppåt. Lärande och utvecklingsperspektivet leder till interna processer som orsakar resultat i kundperspektivet som sedan leder till finansiella resultat. Förhoppningen är att kunna skapa en länk som gör det möjligt att förutsäga finansiella resultat. Därför kan de andra perspektiven, som ska användas för att stabilisera den finansiella framtiden, sägas utgöra supplement till det finansiella perspektivet. (Mouritsen, Thorsgaard Larsen och Bukh, 2005)

3.2.8 Kritik mot BSC

Ingen klarar av att uppfatta mer än en bråkdel av en stor organisations komplexitet. För att allt ska kunna fungera skapar vi mer eller mindre outtalade teorier om hur en organisation fungerar. Lite av poängen med att ha ett balanserat styrkort är att det ska ge en avsevärt fylligare bild av ett företags framtid än vad de traditionella, bakåtblickande ekonomiska siffrorna gör. Eftersom de traditionella måtten är controllerns område, faller oftast även BSC på dennes ansvar. Detta kan resultera i att det annars balanserade styrkortet kommer i obalans när BSC till stora delar kan ses mer som beteendevetenskap än traditionell redovisning. Detta förbigår kontrollern som inför relativt konstlade mått, och som mycket dåligt mäter det som styrkort egentligen ska mäta. (DI 1998-11-14)

Under senare år har kritik mot de finansiella måtten från redovisningssystem ökat. En anledning till detta är att dessa system fokuserar på företagens historiska händelser och inte på framtida. Dessutom har många företag problem med att uppnå målkongruens mellan ledning och anställda, det vill säga att ledning och anställda inte strävar mot samma mål. På grund av det har man på senare år skapat styrsystem som fokuserar på både finansiella och icke-finansiella mått, varav det BSC är ett exempel. Eftersom det inte är begränsat till finansiella mått utan också tar med icke-finansiella, kan det bidra till skärpt kommunikation av strategin i företaget, vilket ger en mer begriplig bild av organisationen. (Nörreklit, 2000)

Nörreklit anser att BSC-modellen är statisk eftersom den inte bygger på ett förfarande där visionen ständigt prövas och ifrågasätts utifrån aktuella omvärldsförhållanden. En styrmodell bör enligt henne vara konstruerad på ett sätt som tar hänsyn till omvärldsförändringar för att undvika att organisationen arbetar efter en inte ändamålsenlig strategi. (ibid)

Nörreklits slutsats visar att det inte är ett orsak-verkansamband mellan de fyra områdena, utan att sambandet snarare är logiskt. Styrkortet anses heller inte som ett giltigt styrverktyg eftersom man inte tar hänsyn till omgivningen och att det är svårt att få det ”rotat” i organisationen. (ibid)

3.3 Årsredovisningen

3.3.1 Innebörden av en bra årsredovisning

På senare år har utvecklingen mot förbättrade årsredovisningar varit snabb och många av de svenska storföretagen lägger idag ner mycket tid och arbete på att göra årsredovisningen informativ och förståelig. Det har blivit allt viktigare att företagets årsredovisningar ger en både rättvisande och lättförståelig bild av verksamheten eftersom ett bolags alla intressenter måste kunna utläsa resultat och ekonomisk ställning. För ett stort företag med många aktieägare är det naturligtvis extra viktigt men även för mindre företag, som exempelvis står inför ett inträde på börsen, är det av stor betydelse att från början göra en bra årsredovisning. Att årsredovisningar generellt blivit allt bättre under de senaste årtionden kan bland annat bero på de tävlingar som finns för att utse just bästa årsredovisning, vilket skapar motivation hos företag att upprätta en bra årsredovisning. (Privata affärer, 2005-04-21)

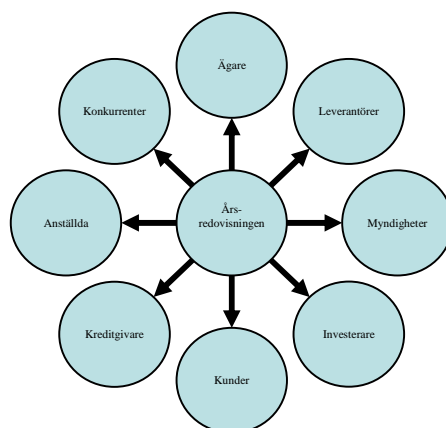
Förvaltningsberättelsen skall innehålla en översikt över utvecklingen av företagets verksamhet, ställning och resultat och bestå av information om företaget som inte kan utläsas i övriga delar av årsredovisningen och skall därför ses som ett komplement till dessa. Förvaltningsberättelsens omfattning beror på hur stort och komplext företaget är. I större företag är företagsledningen skyldig att själv ge sin syn på bolagets förväntade framtida utveckling. Tyngdpunkten läggs då på det gångna räkenskapsåret, men det är även önskvärt att utvecklingen under en längre tid framgår av informationen. (Artsberg, 2003)

3.3.2 Vem använder informationen?

I första hand är årsredovisningen tänkt att ge information till företagets intressenter, vilken blir offentlig i och med att den skickas in till Patent- och registreringsverket. I ett aktiebolag är det årsredovisningen, och revisorernas granskning av denna, som ligger till grund för aktieägarnas beslut om bland annat ansvarsfrihet för styrelsen och verkställande direktören. (Dahlin, Jönsson & Lundén, 1998) Den interna redovisningen används inom företaget, den ska tillgodose ledningens behov av underlag för styrning och kontroll av verksamheten. Den externa redovisningen är däremot företagets offentliga redovisning och riktar sig således till företagets externa intressenter. Utan dessa intressenter skulle det

inte finnas något behov av en årsredovisning. Kravet på kvalitativ ekonomisk information är störst i företag med många externa intressenter, alltså de stora företagen. (Edenhammar & Thorell, 2005)

Figur 3: Potentiella läsare av årsredovisningen



Källa: egen

Såväl företagets ledning som dess revisorer innehar en särställning då man bedömer olika externa och interna ekonomiska faktorer och riskers inverkan på företagets resultat och ekonomiska ställning. Detta innebär att företagsledning och revisorer har ett särskilt ansvar för rapporteringen av detta. Ofta görs ingen skillnad mellan de olika intressenternas behov då den faktiska ekonomiska ställningen vid en viss tidpunkt är oberoende av vem informationsavsändaren är. (Westermarck, 1998) Användarnas behov tillfredsställs av sådan information som är nödvändig för att bestämma företagets rena värde. Ägarna har intresse av att använda sitt kapital på bästa tänkbara sätt för att utveckla företaget, därmed är den information de erhåller för sina kapitalallokeringsbeslut, lika för alla informationsanvändare. (ibid)

Intressenter har egna krav på vilken sorts information de anser är viktig. Ägarna och investerarna är de som tillhandahåller riskkapitalet och deras satsade medel är för dem en investering. De är därför intresserade av potentiell framtida avkastning och vill av redovisningen utläsa framtidsprognoser. På basis av detta fattar de beslut om att köpa, behålla eller sälja aktier men informationen används också för att bedöma hur företagsledningen skött sin förvaltning. Anställda och fackliga representanter vill ha information om företagets finansiella ställning och lönsamhet för att kunna bedöma företagets förmåga att tillgodose dennes ekonomiska intressen på kort och lång sikt. Informationen används av dem för att besluta om att påbörja, fortsätta eller sluta anställning. Långivare vill ha information om företagets resultat och ställning för att kunna bedöma företagets förmåga att fullgöra sina amorteringar, räntor och eventuell kredit. Leverantörer behöver information om företagets förmåga att betala sina skulder och om detta kan ske i tid, vilket påverkar deras intresse att leverera och vilka villkor som ska gälla för leverans. Kunder har särskilt intresse av företaget i de fall de har ett

långsiktigt samarbete eller på annat sätt är beroende av företaget. (Edenhammar & Thorell, 2005)

3.3.3 Kritik mot årsredovisningen

Jörgen Hansson kritiserar i artikeln "ofullständiga årsredovisningar" informationen i dagens årsredovisningar. Han menar att det saknas en analys av företagets kompetensstrategi men säger samtidigt att informationen av så kallade mjuka värden blivit bättre. Det finns i regel indikatorer i form av nyckeltal för till exempel ålders- och könsfördelning, sjukfrånvaro, attityder och arbetsskador. Den stora bristen är att det sällan finns mål att värdera denna information emot, att trender saknas och att analysen av effekterna för företagets resultat brister. Detta gör sedan att informationen skiljer sig påtagligt från den information och de analyser som görs av finansiella strategier och marknadsstrategier. Hansson menar att denna bristande analys ofta visas i verkställande direktörens inledande kommentar när det ibland verkar som om företaget inte har några medarbetare då denne analyserar och kommenterar samhällsekonomins och marknadens utveckling, vad de gjort för att tillmötesgå den och vilka resultat som nåtts. Få verkställande direktörer ägnar ett motsvarande intresse till medarbetarnas utveckling, dess bidrag till företagets lönsamhetsutveckling, förnyelsekraft och möjligheter att behålla eller få medarbetare, detta trots att vi ofta får höra att företagsledare ser lärande och kompetens som en avgörande konkurrensfaktor. Det avgörande kan vara att kompetens, engagemang och lärande inte är möjligt att redovisa i siffror, eller att företagets bristande ambitioner för utveckling och värdeskapande visas här. En annan förklaring kan vara att personalarbete och dylikt inte är viktigt för affärsutveckling, produktivitet och förnyelse, att det ses som en stödprocess och inte en huvudprocess. (Personal och ledarskap, 2004-03-26)

Även Björn Molin diskuterar detta i artikeln "Fånga rätt värden i årsredovisningen". Han anser att svenska företag ska utveckla sitt värdebegrepp till att omfatta även upplevelsevärden, verksamhetskultur och hälsa. Han belyser att medarbetarna ska ges möjligheter till ökad insikt och delaktighet, att de ska ses som resurser i arbetet med verksamhetens värdeutveckling och att deras insatser ska speglas i verksamhetsplanen och i årsredovisningen. Detta menar han för att en förändring ska ske i synsättet på hur verksamheter ska kunna utvecklas på mer konkurrensutsatta marknader. (Personal och ledarskap 2004-05-21)

3.4 Införa BSC i årsredovisningen

3.4.1 Fördelar med implementering

Att ge företagets intressenter en bild i form av ett BSC ger bland annat den fördelen att olika bedömare kan få skapa sin egen värdering av hur de vill se på utvecklingen. Är till exempel kundinriktningen och kompetenssatsningarna av rätt slag inför den framtid som värderaren väljer att tro på. Externt finns en del problem när det gäller trovärdighet, då revisorerna skriver på de mer formellt reviderbara ekonomiska talen. (Olive et al, 1999)

Den mer utförliga bild av företaget som ges i BSC tilltalar främst de placerare som vill tänka långsiktigt. Det blir en redovisning av de drivkrafter som leder till marknadsvärdet och därmed kan både interna och externa intressenter få en ökad och tidigare insikt om den framtida intjänandeförmågan. Några viktiga aspekter som förekommer idag när det gäller frågan om redovisning av BSC i årsredovisningen, är att om markanden skall kunna förstå och ha förtroende för denna typ av information, måste den vara relativt kompakt, använda mått som är begripliga och på något sätt kunna kontrolleras. Frågan är om man kan enas om en styrkortsbild som uppfyller de behov marknaden efterfrågar och som sedan blir relevant för en specifik verksamhet. (ibid) Arbetet med det balanserade styrkortet skulle kunna utvecklas till att omfatta upplevelsevärden, verksamhetskultur och hälsa i en kompletterande balansräkning som sedan kan ge struktur och innehåll år mer fullständiga årsredovisningar. (Personal och ledarskap 2004-05-21) Kaplan och Norton tror att i takt med att företagsledningen blir mer förtrogen med att visa BSC och ge strategiska uppföljningar och prognoser, kommer de även att bli bättre på att sprida modellens mått till utomstående investerare utan att avslöja hemlig information. (Kaplan & Norton, 1999)

3.4.2 Nackdelar med implementering

Många investerare är ointresserade av icke-finansiell information, särskilt när denna uttrycker långsiktiga målsättningar. I praktiken ägnar styrelsen ofta mer tid till att följa upp och analysera kvartalsrapporter än åt detaljerade strategiska analyser. Den huvudsakliga kommunikationen mellan företagsledning och styrelse består av kortsiktiga finansiella mått och möten handlar ofta mer om kortsiktiga, operativa resultat än om företagets långsiktiga strategiska vision. BSC skulle kunna vara ett verktyg som koncernledningen kan sprida företagets strategier till styrelsen med, men om finansanalytikerna fortsätter att strunta i mått som rör företags långsiktiga strategier, bör BSC sannolikt inte bli en del av företagets information till utomstående aktieägare. (Kaplan & Norton, 1999)

Det kan tänkas att dagens revisorer inte räcker till när det gäller frågan om verifierbarhet, att det behövs mer oberoende granskare, såsom specialiserade undersökningsföretag. Företag kan känna en oro att släppa ut information av detta slag eftersom det kan vara lätt för konkurrenter att kopiera. De tillgångar som byggs upp ska ge företaget framtida affärsfördelar, och det kan genom att redovisa dessa bli lättare för konkurrenter att kopiera och ta efter. (Olve et al, 1999)

Många tror att icke-finansiell information inte kan bli jämförbar över åren, mellan företag och framförallt att den ger en snedvriden bild som blir alltför positiv för företagen. Avsikten med styrkort är att användaren ska kunna göra en egen tolkning, men detta kan medföra att läsaren låter sig missledas även om redovisade data i sig är verifierade. Alternativet är att acceptera den långt mer ofullständiga bild som den traditionella redovisningen ger och frågan är huruvida detta kan anses vara bättre. Exempelvis att i balansräkningen värdera de immateriella värdena i pengar, innebär att man överlåter ansvaret till den som gjort värderingarna. Ett alternativ är att genom BSC ge en

utförligare flermåttsbeskrivning som gör det möjligt för läsaren att själv ansätta den bedömningsmodell som man önskar. (ibid)

3.5 Sammanfattning

Det vi eftersträvar med denna uppsats är att undersöka om det behövs mer icke-finansiell information i årsredovisningen och om företag kan presentera denna på ett ändamålsenligt sätt genom att tillämpa ett Balanserat Styrkort som verktyg. Vi vill få en bild av om de förfrågade respondenterna anser att intressenterna efterfrågar och uppskattar en utökad information av icke-finansiell karaktär av detta slag, samt om de potentiella intressenter som kretsar kring ett företag värdesätter informationen på samma sätt.

4 EMPIRI

I detta kapitel kommer vi att redovisa den information vi fått genom de intervjuer vi genomfört utifrån teorikapitlet. Vi har intervjuat Rolf Johansson, Rolf J, och Örjan Lindström, båda ekonomer på LKAB, Rolf Larsson, Rolf L, kontorschef och auktoriserad revisor och Mathias Lindbäck, revisorsassistent, på Deloitte i Luleå samt Åke Elveros, kontorschef och auktoriserad revisor på Ernst & Young i Skellefteå.

4.1 Lagstiftning och rekommendationer

Rolf J säger att det finns gott om icke-finansiell information, det svåra är egentligen att begränsa sig och ta ut det väsentliga. Örjan menar att man egentligen ska mäta det finansiella, men tittar man till exempel i årsredovisningen så består den till 70 procent av icke-finansiell information då den beskriver verksamheten, framgångsfaktorer och så vidare. Rolf J säger sig vara präglad av traditionen och anser därför att icke-finansiell information ska följa de externa kraven. Hans perspektiv när det gäller icke-finansiell information är att följa ägarens direktiv som säger att LKAB tillsammans med andra statliga bolag ska följa börsen, noteringsavtal på börsen och de externa redovisningsnormer som utvecklats av praxis.

Enligt Åke är det för noterade bolag en gigantisk informationsmängd som ska fram när det gäller IFRS⁴. Han tror att man kommit till en nivå och har sådana krav på den kompletterande informationen att den snart blir övermäktig. IFRS gällde för första gången till bokslutet 2004-12-31, vilket medför att företagen ännu inte hunnit känna på den, men han anser att informationskravet på publika bolag är väldigt stort.

Rolf J säger att LKAB:s ägare, staten, ger särskilda rapporter om att de ska anpassa sin uppföljning med anledning av ett nytt lagförslag. De vill att de statliga bolagen ska vara föredömen och initiativtagare när nya lagar kommer till och revisorerna ser till att LKAB och andra bolag följer och anpassar sig till det nya.

Mathias menar att i slutändan blir all icke-finansiell information trots allt finansiell, men att den icke-finansiella ändå är viktig. För att till exempel förstå varför tillväxten varit stor ett visst år, behövs just denna information då den gör det lättare för alla intressenter att förstå och följa utvecklingen. Örjan menar att man alltid kan diskutera vad som är definitionen av icke-finansiell information. Han uttrycker sig i likhet med Mathias och menar att till exempel sjukfrånvaron i slutändan blir finansiell då det påverkar resultat och ställning. Det finns ett samband mellan vad som är finansiell och icke-finansiell information, men han tror inte det är någonting de tänker på i sin vardag. Örjan menar att det är en balans mellan allt och att det också är därför man numer pratar mindre om ekonomistyrning och mer om verksamhetsstyrning.

⁴ Från och med 1:a Januari, 2005, ska alla noterade företag i Europa följa International Financial Reporting Standards, IFRS. Det nya regelverket påverkar hela grunden för hur bolagen mäter, styr och följer upp sin verksamhet, även hur företagens resultat värderas av utomstående. (www.pwc.se)

4.2 Balanserat Styrkort

4.2.1 Att tillämpa BSC

LKAB har inte uppfunnit något nytt genom att införa BSC, utan presenterar endast informationen på ett annat, mer strukturerat sätt. Övergripande mål, operativa mål och nyckeltal har alltid funnits i verksamheten och målet med att införa BSC var, enligt Örjan, ett nytt sätt att styra och fokusera på det som är viktigt. Örjan säger att det finns styrkort för olika nivåer i verksamheten. Under ett antal år hade de ett styrkort på den totala järnmalmsrörelsen, men har nu infört operativa styrkort istället. Han anser att det är viktigt att kombinera målen med till exempel belöningsystem, produktkvalitet, kompetensutveckling och självklart olika typer av processmål.

Örjan menar att strategin är en strategisk aktivitetsplan som varje person tar ansvar för men att de övergripande målen bryts ner i tre till fyra steg. Denna målnedbrytningsprocess försöker de sedan koppla till sina operativa mål och till de övergripande målen. I den dagliga verksamhetsstyrningen försöker de använda BSC så mycket som möjligt och har till och med dragit ned på budgetprocessen för att ge mer plats åt styrkortsarbetet. Detta är intressant då det visar att de till en viss del prioriterar den icke-finansiella informationen framför den traditionella.

Örjan tror att det framtida arbetet med BSC kommer att se liknande ut eftersom arbetssättet alltid har funnits i LKAB även om de tidigare inte benämnt det i den termen. De har strukturerat och fokuserat på viktiga saker och det kommer att leva kvar. Det de gör är egentligen att kvalitetssäkra sin verksamhet och BSC bygger på ständiga förbättringar, vilket de kontinuerligt arbetar med.

Att söka framgångsfaktorerna i ett företag är en form av målstyrning, att försöka hitta en väg att förbättra arbetsmetodiken, menar Rolf L. Han menar att detta är vad företag som använder BSC egentligen gör. Vid implementeringen av ett BSC tror han att många företag försöker identifiera för många framgångsfaktorer, vilket i slutändan blir okontrollerbart då de endast klarar av att hantera ett fåtal. Han anser att det är bättre för företaget att fokusera på några få, viktiga faktorer.

4.2.2 Perspektiven och orsak-verkansamband

LKAB använder sig av fyra perspektiv, finansiellt-, process-, kund- och utveckling. Styrkortet ska vara ett verktyg för att förverkliga LKAB:s vision. Av deras strategiska karta framgår vilka framgångsfaktorer de anser sig ha, dessa handlar om hög kvalitet, hög produktion, säkra arbetsplatser, samt motiverad och välutbildad personal. Perspektiven handlar mycket om kommunikation och årsredovisningen är ett sätt att förmedla visionen och strategin till alla medarbetare. Örjan menar att de i dagsläget skriver mycket om perspektiven i årsredovisningen men att de inte använder de termerna.

Örjan menar att det slutliga perspektivet är ägarperspektivet, det finansiella, men att det viktigaste på kort sikt är kundperspektivet. Men, precis som det finansiella, är kundperspektivet ofta en konsekvens av förändringar inom andra perspektiv och det

måste finnas en balans mellan alla. Örjan anser vidare att ett riktigt strategiskt och långsiktigt arbete fokuserar på utvecklings- och medarbetarperspektiven. Därför anser han att en årsredovisning bör fokusera på de sistnämnda.

Örjan anser att orsak och verkan när det gäller finansiell information bara är en konsekvens av vad som skett, historia. Den icke-finansiella informationen handlar däremot mer om att beskriva dagsläget och morgondagen, vilket styrkortskonceptet baseras på. Enligt orsak-verkan-tänkandet ska företaget satsa mest på medarbetar- och utvecklingsperspektiven, men han poängterar återigen att de försöker hitta en balans mellan alla perspektiv.

Att alla medarbetare skall förstå orsak-verkansambandet är något som LKAB vill kommunicera ut, men det finns mycket kvar att jobba på. Ett mål för Örjan och de övriga som jobbar med detta är att medarbetarna ska göra sina egna strategiska kartor och förstå i vilka trådar de ska dra för att uppnå önskvärt resultat.

4.2.3 Kritik mot BSC

Örjan anser att det teoretiskt finns ett orsak-verkansamband, men att det kan vara svårt att visa det rent praktiskt. Det kan till exempel vara svårt att hitta kopplingen mellan antalet utbildningsdagar som stigit och huruvida detta bidragit till högre produktion.

Åke tror att ett externt bruk av BSC kan leda till att det kausala sambandet kopieras. I dagens årsredovisning skrivs mycket om strategier, strategiska processer, och kritiska framgångsfaktorer, men det uttrycks inte i den typen av termer. Man pratar istället om kvalitet, engagerade medarbetare, kunden i centrum, fokus på kärnverksamhet, marknadsorienterad expansion och så vidare. Flertalet skriver mycket om detta trots att många i viss mån kan uppfatta det som affärshemligheter, de viktigaste strategierna är det inte alltid säkert att man vill kommunicera med marknaden. Samtidigt menar han att det är dubbelriktat, många strategier vill man vara jättetydlig med, exempelvis om man har kvalitet som en framgångsfaktor, det är inte något man skäms över. Han säger att vissa saker vill företag inte lyfta fram i en årsredovisning på grund av att det kan karaktäriseras som en affärshemlighet. Det finns sådant som företag inte vill publicera eftersom de är rädd att konkurrenterna får för mycket insyn i hur de agerar eller funderar, samtidigt tycker han att detta är sådant man är väldigt öppen omkring. Åke menar att nästan alla företag idag, noterade eller inte, skriver om sin vision, affärsidé och mål, man anger sin konkurrenskraft och man pratar om sin lönsamhet.

Örjan säger att problemet med BSC är att det tar mycket tid i anspråk, i monetära termer är det dock inte så dyrt. Interna resurser kostar och en andledning till att LKAB minskat ner på budgetarbetet och fokuserar mer på BSC är att de ska få mer tid till sådant de anser vara viktigare. I likhet med det Örjan säger, menar Rolf L att det krävs ganska mycket tid och resurser i anspråk för att införa, följa upp och mäta BSC.

4.3 Årsredovisningen

4.3.1 Innebörden av en bra årsredovisning

Åke menar att i ett publikt bolag, där aktieägaren investerar beroende av finansiell och icke-finansiell information, är det viktigt att den information som framkommer är fullständig. All information som lämnas i förvaltningsberättelsen måste vara verifierbar eftersom den ska granskas, poängterar Rolf L. Den icke-finansiella informationen är viktig för att ge läsaren en helhetsbild av företaget. För dem som revisorer är någon ytterligare information inte nödvändig, tycker Mathias, eftersom de har all information de behöver redan innan revideringen.

De utökade formella kraven, till exempel de nya IFRS-reglerna, gör att LKAB lägger ner mer tid på årsredovisningen idag än för några år sedan, säger Rolf J. Även ägardirektiven uppdateras kontinuerligt, vilket påverkar omfånget och informationsflödet i årsredovisningen. En ytterligare aspekt är att LKAB sedan en tid tillbaka presenterar två bokslut per år, vilket gör det hela mer tidskrävande. I likhet med Rolf J säger de revisorer som medverkat i studien, att de publika bolagen lägger ner mer tid på årsredovisningen idag än för några år sedan. De är även eniga om att en stor anledning till detta är att det tillkommit många nya lagar och rekommendationer, varav bland annat de krav som anges i IFRS är väldigt omfattande och högt ställda.

Bland den icke-finansiella information som är viktig idag finns miljöredovisningen, som även är en betydande del i årsredovisningen. LKAB har gjort ett medvetet val och tagit in denna i årsredovisningen, sedan de i ett antal år prövat att ha den vid sidan av. De insåg att miljöredovisningen är en väsentlig del av den verksamhet LKAB verkar inom, att den påverkar den finansiella informationen och läsarens syn på LKAB. Annan viktig icke-finansiell information är riskbeskrivningar, det vill säga finansiella och andra risker som finns beskrivet i årsredovisningen, men även filosofi om hur man ser på verksamheten. LKAB styrs utifrån ägarens direktiv och finansiella mål, de är inte ett noterat bolag men ägaren jämnställer aktieägaren med skattebetalaren. Rolf J säger att skattebetalaren har ett bredare intresse än aktieägaren när det gäller vinst, resultat och avkastning och därför ska de vara ett föredöme genom att ha en bred och allmän information. I likhet med Rolf J anser Åke att det idag finns mycket krav på information när man ser till publika bolag. Även han påpekar att kraven på allt som har med miljöfrågor och tillståndspliktig verksamhet blivit en allt viktigare information att ta upp i årsredovisningen, då samhället i stort blivit mer miljömedvetet.

4.3.2 Vem använder informationen?

När det gäller intressenternas syn på information, säger Rolf J att, oavsett om den är finansiell eller icke-finansiell, det endast är ett fåtal personer som tar del av den och förstår innebörden av den. Detta ses som ett problem då de gärna vill att fler ska ta del av denna, han menar att intressenterna inte tar till sig informationen. På frågan om Åke anser om det saknas någon icke-finansiell information för företagets intressenter, säger han i likhet med Rolf J, att det inte saknas någon information utöver det som finns idag, detta eftersom få intressenter tar del av, och förstår den.

Olika intressenter är intresserad av olika sorters icke-finansiell information. Rolf J menar med detta exempelvis att de som är bosatta inom det geografiska område där LKAB verkar, är mer intresserade av deras verksamhet och hur denna påverkar miljön, än vad det övriga samhället är. Ser företagen till intressenter i stort, kan det se annorlunda ut eftersom LKAB inte har några andra finansörer förutom pensionsstiftelser och leverantörerna är säkra på att få betalt då de är ett statligt bolag. Mathias menar att all information inte bör presenteras för alla intressenter i form av en årsredovisning. Är syftet till exempel att köpa ett bolag behövs en djupare insikt i företaget och verksamheten och sådan information lämpar sig inte för extern publicering. Även bankerna, som kreditgivare, kräver mer information än vad som kan finnas i en årsredovisning.

En årsredovisning får inte innehålla vilken information som helst eftersom det kan skada bolaget och de anställda. Det är även viktigt hur informationen lämnas. För att inte informationsflödet ska bli ensidigt måste det finnas en balansgång mellan den information som intressenter efterfrågar och andra intressenters vilja att lämna ut denna. Information är bra men om den lämnas på ett felaktigt sätt så kan den vara till skada, menar Mathias och Rolf L.

4.3.3 Kritik mot årsredovisningen

Enligt Rolf J, som jobbar mycket med LKAB: s årsredovisning, så behövs inte mer information än vad som finns idag. Det pågår en utveckling där man ser årsredovisningen som en del i en helhet där också delårsrapporter och information på webben ingår. Tar man det som en helhet så kan det innehållsmässigt vara bättre och mer kvalitativt med en utökad årsredovisning. Totalt sett, anser Rolf J, är informationen fullödlig utifrån de krav och regler som gäller idag, att det generellt sett inte saknas någon information, utan att det i de flesta årsredovisningar lämnas en god bild av företaget och den bransch och verksamhet det verkar inom.

Åke håller på den punkten inte med Rolf J, då han anser att årsredovisningen inte innehåller tillräckligt mycket information för att göra relevanta framtidsprognoser av företag. Eftersom framtiden idag är otroligt föränderlig och allting går så snabbt klarar inte ens företagens egen ledning av att göra alltför långa framtidsprognoser.

4.4 Införa BSC i årsredovisningen

4.4.1 Fördelar med implementering

I många årsredovisningar finns styrkortet idag beskrivet, men inte i den termen, säger Åke som menar att man pratar om strategier, strategiprocesser, riskhantering, personal och så vidare. Idag kan man i väldigt stor utsträckning säga att, beroende på vad företag väljer att uppge och beröra i sin årsredovisning, så finns ändå väldigt mycket av det man kan finna i styrkortet angivet. Företag väljer i stor utsträckning frivilligt hur mycket av den icke-finansiella informationen de vill lyfta fram i årsredovisningen.

Rolf J tror att BSC skulle kunna vara ett verktyg för att presentera mer icke-finansiell information, i likhet med det som anges i proposition 2004/05:68. Rolf har medverkat vid ett seminarium där han tog del av ett verktyg liknande BSC och som skulle kunna vara användbart, men detta gäller en webbversion där man som läsare själv går in och tar del av känslighetsanalyser. Det finns några företag som redan har den typen av verktyg för att låta läsaren själv göra analyser och inte bara läsa tillrättalagd information. Tekniskt så medför datautvecklingen denna typ av framsteg, men om det sen beroende på företagets storlek, konkurrenssituation och marknadsläge i övrigt, är lämpligt, får bedömas utifrån enskilda företag. Tekniskt tror Rolf J att detta är möjligt och till och med kan vara pedagogiskt rätt, men sen handlar det om modet hos företagsledningen att använda sig av denna sorts verktyg. Den bransch där LKAB är verksam och har sina huvudsakliga konkurrenter, är en relativt liten marknad sett till antalet aktörer, och Rolf J tror att det råder en relativt familjär stämning bland dem. Med detta menar han, att BSC som ett verktyg för att lyfta fram den icke-finansiella informationen i årsredovisningen, bättre lämpar sig i en bransch med hårdare konkurrens. När LKAB som företag dessutom är statligt, har de inte problem med att finna finansiärer och är därmed inte i så stort behov att presentera icke-finansiell information i samma utsträckning som ett noterat bolag. LKAB jämför aktieägare med skattebetalarna då dessa är deras största finansiärer, men dessa två har dock inte samma informationsbehov eftersom de inte investerar sitt kapital på samma grunder. Örjan anser att styrkortet kan tillföra den långsiktiga informationen till bedömningen, hur företag arbetar med produkt- och processutveckling, hur de arbetar med personal och om de har nöjda kunder och god kvalitet.

Åke anser att det är möjligt att presentera icke-finansiell information i form av BSC i årsredovisningen. Tillämpar företaget redan BSC så kostar det inte mycket vad det gäller varken tid eller pengar att implementera det, eftersom informationen redan är dokumenterad. Han avslutar med att poängtera att ett införande av BSC i årsredovisningen utan tvivel skulle tillföra värde, eftersom det är viktig information. Samtidigt, menar han, att företag går miste om analysen och varför ett område kan anses vara viktigt. Han tror att det många gånger finns flera delar av motsvarande information verbalt beskriven under andra rubriker i en årsredovisning. Åke beskriver den genomsnittliga läsaren av årsredovisningen som en person som skummar igenom den, tittar på bilder och läser huvudrubriker. Övriga användare av årsredovisningen säger han består av dem som gör affärsanalyser, placeringar och riktigt granskar dessa. Det är möjligen den sistnämnda kategorin läsare som skulle kunna tillgodogöra sig den ytterligare informationen.

Har företag en förståelse kring styrkort och vet vad de letar efter, så behöver de inte lägga ut det på något annat sätt än vad de gör idag, anser Rolf J och Örjan. Läser man årsredovisningen skapar man sig en bild av vilka framgångsfaktorer företaget har, de tror inte man behöver rubricera detta i ett styrkort. Örjan tror att i styrkortssammanhang så skapar man antagligen ett externt styrkort som innehåller framgångsfaktorer, mått och dylikt som inte skadar företaget och som inte kan kopieras så mycket, men effekten blir då, enligt honom, ett verkningslöst styrkort.

På frågan om BSC skulle kunna vara ett verktyg som koncernledningen sprider företagets strategier till styrelsen med, svarar Örjan att LKAB:s styrelse har både extern och intern information och att de i allra högsta grad är inblandade i det strategiska arbetet. De måste ha en avvägning om vad som är kortsiktiga respektive långsiktiga mål och även om LKAB inte skyltar med ett styrkort i styrelsen så tror han att de har grepp om de faktorer de anser vara viktiga för verksamheten.

4.4.2 Nackdelar med implementering

Mathias är negativ till att införa BSC i årsredovisningen, han tror inte att det är möjligt att presentera det interna styrkortet, det som används ”bakom kulisserna”. I så fall blir ett externt styrkort aktuellt, men ett sådant berör inte det intressenterna är intresserade av, och nyttan med det går därmed förlorad. Han menar även att icke-finansiell information kan vara svår att mäta och jämföra över tiden. Han exemplifierar detta genom sjukfrånvaron, då denna kan vara svår att veta vad den ska vägas emot och vad informationen egentligen säger.

Rolf J menar att utrymmet för att beskriva något på ett sätt som skulle gynna ett företag eller missgynna en konkurrent blivit mindre eftersom det anges i stor utsträckning vad som ska beskrivas. Han har egentligen inte sett problemet med snedvriden icke-finansiell information som ett problem. Har det varit ett problem för andra företag så tror han att det på ett naturligt sätt kommer att minska i framtiden. Det finns alltid en risk att avslöja för mycket när man ökar den externa informationen menar Rolf J. Av egen erfarenhet har LKAB för några år sedan tagit bort information som i sig var väldigt ofarlig, men tillsammans med annan information kunde vara skadlig för verksamheten och inte strategiskt lämplig att lämna ut. Rolf L tror att den information man får genom BSC kan bli alltför abstrakt, svårbedömd och svårgranskad, inte bara för dem som revisorer utan även för de intressenter som ska ta del av den.

5 ANALYS OCH SLUTSATSER

5.1 Lagstiftning och rekommendationer

Det är i förvaltningsberättelsen den icke-finansiella informationen redovisas och utifrån vad LKAB, revisorerna och Artsberg (2003) framfört, anser vi att detta är väldigt viktig information för att de som läser årsredovisningen ska förstå företaget och dess verksamhet.

ÅRL har idag ett utvecklat regelverk för kraven på förvaltningsberättelsen, de viktigaste frågorna blir därför information om risker och osäkerhet, icke-finansiella upplysningar samt den avgränsning som görs vad gäller storlek på företag. Samtliga revisorer vidhåller att IFRS är det stora regelverk som medverkat till dagens omfattande krav på årsredovisningen och dess innehåll.

5.1.1 Slutsatser, lagstiftning och rekommendationer

Det är viktigt för bolag att förmedla en rättvisande bild av deras utveckling, ställning och resultat. Förvaltningsberättelsen är viktig då det är den enda platsen i årsredovisningen som kan förmedla information om den framtid som följer efter de redovisade ekonomiska rapporterna. Samtidigt är den svår att formalisera, eftersom de specifika förhållanden som gäller i varje enskilt företag måste få avgöra vad som är viktigt att lyfta fram. Till detta kommer även de avgränsningar som måste få upprätthållas för att inte avslöja viktiga framtida strategier ur konkurrenssynpunkt.

Med vad som har framkommit i empirin kan vi dra slutsatsen att respondenterna anser att det i dagsläget finns väldigt mycket icke-finansiell information presenterat i årsredovisningen i form av lagstiftning. Det senast tillkomna regelverket är IFRS som ställer väldigt stora krav på de publika företagen.

5.2 Balanserat Styrkort

5.2.1 Att tillämpa BSC

BSC är ingen ny företeelse. LKAB använde sig tidigare av ett mindre utvecklat BSC i sin verksamhet, då de omedvetet strukturerade arbetet och fokuserade på de viktiga framgångsfaktorerna. Detta är även något de kommer att fortsätta med i framtiden. Som Rolf L påpekade söker företag framgångsfaktorer då de styr mot sina mål och hela tiden försöker förbättra sin arbetsmetodik, vilket kan sägas vara ett omedvetet BSC-tänkande. Både Örjan och Olve et al (1999) belyser att företagen bör fokusera på sina framgångsfaktorer, det de är bäst på, för att utveckla verksamheten på ett framgångsrikt sätt. Enligt dem uppnås detta genom att tillämpa BSC. Rolf L påpekar att företag bör koncentrera sig på några få framgångsfaktorer när de implementerar ett BSC. Inom framgångsfaktorerna, anser Roest (1997), att företag bör fokusera på att mäta ett fåtal mått. Dessa båda menar att det inte är antalet mått och framgångsfaktorer som är det viktiga, utan att det man mäter är relevant.

5.2.2 Perspektiven och orsak-verkansamband

LKAB menar att det måste finnas en balans mellan alla perspektiv. För dem är det på kort sikt viktigt att fokusera på kundperspektivet och finansiella perspektivet, vilka ofta är konsekvenser av att andra perspektiv förändrats. På lång sikt anser de, det strategiskt riktigt att fokusera på utveckling och medarbetarperspektiven, i en årsredovisning skulle de välja att lyfta fram de sistnämnda. Dock tänker många företag kortsiktigt och därför präglas kvartalsrapporterna oftast av den finansiella informationen, menar Örjan i likhet med Kaplan & Norton (1999). Olve et al (1999) anser att den utförligare bild som ges i BSC främst tilltalar de placerare och företag som tänker långsiktigt och inte strävar efter kortsiktiga finansiella resultat i kvartalsrapporter och dylikt.

Att förstå att ett orsak-verkansamband föreligger, om det föreligger, och att kommunicera ut det i en verksamhet, kan vara ytterst komplicerat menar Nörreklit (2000) och LKAB. Att företagets medarbetare ska förstå och ta till sig detta är en önskan från de styrande i LKAB, men att på operativ nivå uppnå det är ett stort steg för verksamheten och kräver stort engagemang från såväl de styrande som de styrda.

Lärande- och utvecklingsperspektivet leder till interna processer som sedan orsakar resultat i kundperspektivet som leder till finansiella resultat. Enligt Mouritsen, Thorsgaard Larsen och Bukh (2005) är förhoppningen att företag ska kunna skapa en länk mellan perspektiven som gör det möjligt att förutsäga de finansiella resultaten. De menar att de andra perspektiven är supplement till det finansiella. Även Örjan anser att det finansiella perspektivet är en konsekvens av allt som skett inom de andra perspektiven.

5.2.3 Kritik mot BSC

Kritik och motstridighet mot att införa BSC i årsredovisningen gäller att orsak-verkansambandet kan kopieras då det visas externt. Därmed skulle ett företags affärshemligheter och framgångsfaktorer gå förlorade och det utmärkande skulle inte längre anses som speciellt för just den verksamheten. Av just den anledningen anser både Olve et al (1999) och Åke, att företag inte bör publicera sådan känslig information i ett externt dokument som årsredovisningen. Örjan påpekar i likhet med Nörreklit att det inte behövs upprättas ett BSC i en verksamhet för att upptäcka ett orsak-verkansamband, eftersom han anser detta vara teoretiskt och svårt att visa praktiskt. Nörreklit anser sambandet vara logiskt. Enligt Örjan är en bättre anledning att införa ett BSC, att verksamheten ska kunna fokusera på viktiga faktorer.

5.2.4 Slutsatser, Balanserat Styrkort

Ett BSC är ett verktyg för att väva samman företagets vision och strategi för att kunna fokusera på framgångsfaktorerna inom en verksamhet. Det är varken antalet framgångsfaktorer eller antalet mått inom dessa som är det viktiga utan att det som mäts är av stor betydelse för verksamheten. Alla perspektiven är viktiga, men för att lyckas på långsikt ska mest fokus läggas på lärande- och utvecklingsperspektivet och medarbetarperspektivet. Att BSC kan kopieras om det visas externt är något som framkommit är negativt vid en eventuell implementering av BSC i årsredovisningen.

5.3 Årsredovisning

5.3.1 Innebörden av en bra årsredovisning

Icke-finansiell information är framförallt viktig för att ge läsaren en helhetsbild av företaget och dess verksamhet, vilket också är anledningen till att kraven på denna information hela tiden ökar. Utökade krav genom nya lagar och rekommendationer, i synnerhet IFRS, anser våra respondenter vara den största anledningen till att omfånget och informationsflödet i årsredovisningen ökat de senaste åren. Bland den icke-finansiella information som blivit allt mer viktig för företag att presentera, återfinns miljöredovisningen, detta i samband med att samhället i stort blivit mer miljömedvetet och ser farorna med att företag påverkar miljön i den stora utsträckning som de gör idag.

5.3.2 Vem använder informationen?

Indelningen av information sker redan i den interna och den externa redovisningen. Den externa redovisningen, där årsredovisningen är en del, riktar sig till företagets externa intressenter, vilket Edénhammar och Thorell (2005) tydliggör. Respondenterna på Deloitte menar att årsredovisningen inte får innehålla vilken information som helst eftersom den kan skada både företaget och de anställda. Den information som i dagsläget finns i årsredovisningen är för många intressenter svår att förstå och ta till sig. Det råder stora skillnader när det gäller informationsbehovet hos olika intressentgrupper, vilket våra respondenter samt Edénhammar & Thorell (2005) är överens om. Alla kan därmed inte få sitt informationsbehov tillfredsställt menar Rolf J och Mathias. Kravet på ekonomisk information är störst hos de företag som är publika och har många externa intressenter. Den information som lämnas måste vara mångsidig och det kan vara svårt att hitta en balans mellan den information som intressenter vill ha då denna måste stämma överens med andra intressenters vilja att lämna ut information, påpekar Mathias.

5.3.3 Kritik mot årsredovisningen

Hansson (Personal & Ledarskap 2004-03-26) och Åke är överens om att årsredovisningen inte innehåller tillräckligt med icke-finansiell information. Detta eftersom samhället är snabbt föränderligt och det är svårt att med den icke-finansiella information som presenteras idag, göra relevanta framtidsprognoser över företag. Rolf J anser däremot att tillräckligt mycket information finns i årsredovisningen när utvecklingen går mot att se den som en helhet tillsammans med delårsrapporter och information på webben.

5.3.4 Slutsatser, årsredovisningen

I framtiden kommer det att krävas ännu mer icke-finansiell information från företag. BSC skulle i årsredovisningen kunna ge intressenterna en helhetsbild av ett företag då det visar historia, dagsläge och framtid på ett ändamålsenligt sätt. Dock anser vi, i likhet med respondenterna, att denna information kan medföra en viss risk då den kan innehålla alltför känsliga uppgifter för att passa alla läsare av årsredovisningen.

5.4 Införa BSC i årsredovisningen

5.4.1 Fördelar med implementering

I dagsläget innehåller många kvartalsrapporter mycket finansiell information, vilket enligt Kaplan & Norton (1999) är kortsiktig information. Genom att implementera och ge intressenter en BSC-bild av företaget ges möjligheten för olika bedömare att skapa sig en egen bild av hur de ser på utvecklingen av ett företag. Den mer utförliga bild som ett BSC skulle bidra med, skulle främst tilltala de placerare som vill tänka långsiktigt, menar Olve et al (1999). I likhet med detta anser Örjan, att styrkortet kan tillföra långsiktig information till bedömningen om hur de arbetar med produkt- och processutveckling, personal, nöjda kunder och god kvalitet. Både Olve et al (1999) och Örjan framhåller dock svårigheten när det gäller trovärdigheten, eftersom revisorerna skriver på de mer formellt reviderbara finansiella talen.

Att Rolf J vid ett tidigare tillfälle medverkat vid ett seminarium då ett verktyg liknande BSC användes som ett komplement till årsredovisningen, visar att de som arbetar i företag redan börjat tänka i dessa banor och att de ser möjligheter med det. Detta handlar om en webbversion men likheter finns mellan detta sätt att publicera extern information och årsredovisningen. Detta, att intressenter själv tar del av den icke-finansiella information de är intresserade av genom att logga in på webbsidor, är kanske något vi kommer att se mer av i framtiden.

Rolf J menar på att det alltid finns risker för företagen med att öka den externa informationen och Åke tror att detta kan medföra ett avslöjande av företagets affärshemligheter. I motsats till detta anser Kaplan & Norton, att i samband med att företagsledningen blir mer bekant med BSC, ger mer strategiska uppföljningar och prognoser, så kommer de även att bli bättre på att sprida modellens mått till utomstående intressenter utan att avslöja hemlig information. Örjan säger att LKAB: s ledning i allra högsta grad är inblandade i det strategiska arbete som BSC medför. Även om de i dagsläget är motvillig till att införa BSC i sin årsredovisning, kan det kanske i framtiden vara riktigt att göra detta.

5.4.2 Nackdelar med implementering

En nackdel med icke-finansiell information är att denna kan vara svår att mäta och värdera, vilket Mathias uttrycker i likhet med Olve et al (1999) och Hansson (Personal & Ledarskap, 2004-03-26). Då årsredovisningen ska granskas och skrivas under av revisorerna påpekar Rolf L att denna inte kan innehålla vilken information som helst. Det råder inget tvivel om att BSC, om det ska lyftas fram i årsredovisningen, måste omarbetas till att innehålla information som företaget kan publicera utan att riskera att dess framgångsfaktorer kopieras. Våra respondenter är eniga om att detta bör ske genom ett externt styrkort som bygger på det interna, men som innehåller mindre känslig information.

5.4.3 Slutsatser, införa BSC i årsredovisningen

Respondenterna framhåller att dagens samhälle är snabbt föränderligt och har en hög konkurrensnivå. Företag försöker hela tiden besegra sina konkurrenter med nya strategier, vilket medför att varje företag borde ha insikt i sina konkurrenters framtidsplaner, eftersom dessa alltid är ett hot mot den egna verksamheten. Det bör av förvaltningsberättelsen framgå hur företaget avser hantera och bemöta risker, men detta leder till att företaget måste avslöja sin egen strategi, och därmed vara konkurrenshämmande. Av den anledningen måste företag alltid vara försiktiga när de ökar den externa informationen. En av anledningarna, enligt Olve et al samt respondenterna i vår studie, till att företag inte vill publicera sitt interna BSC är att det kan bli tydligt för konkurrenter vad som är deras framgångsfaktorer och framtidsplaner, de vill inte att verksamheten ska kunna kopieras.

Våra respondenter tycks osäkra till att implementera BSC som ett verktyg för att presentera icke-finansiell information i årsredovisningen. Dock kan det tolkas att ett visst behov finns för att kunna ge ett företags intressenter en varaktig och trygg bild av företagets framtida situation. Informationen i det balanserade styrkortet är relativt lätt att förstå då detta verktyg inrymmer tidsaspekter som dåtid, nutid och framtid samt kopplar företagets strategi och vision till de faktorer som är viktiga för företagets framgång. En lösning på detta vore möjligheten att publicera ett externt styrkort, vilket inte skulle innehålla samma känsliga information som det interna. Men Örjan och Mathias anser att den verkliga poängen som BSC från början ska förmedla, då försvinner och styrkortet blir verkningslöst.

Slutsatsen blir att denna sorts verktyg inte kommer att bli aktuell för att presenteras i en årsredovisning. Av vad som framkommit av Olve et al samt respondenterna Rolf J, Örjan och Åke kan man dra slutsatsen att den här sortens verktyg redan är aktuellt, men att de kanske inte framhävs i just de termer som framkommer i ett BSC. Vissa företag använder sig i dagsläget utav en webbversion som verktyg för att presentera icke-finansiell information. Diskussionen kretsar kring hur man ska presentera informationen på ett korrekt sätt. Eftersom vi går mot ett högteknologiskt samhälle och allt fler generellt sett tar del av information via Internet, kommer det förmodligen, även i framtiden vara det mest ändamålsenliga sättet att presentera denna typ av verktyg.

5.5 Förslag på fortsatt forskning

I denna uppsats har samtliga respondenter påpekat betydelsen av det nya regelverket IFRS, detta är en ny företeelse och det vore intressant att undersöka hur företagen kommer att påverkas av denna i framtiden vad gäller utökade krav på icke-finansiell information. Det kan även vara intressant att djupare granska hur olika grupper av intressenter skulle värdesätta denna utökade information.

REFERENSLISTA

Böcker:

Artsberg, K. (2003). *Redovisningsteori –policy och –praxis*. Malmö: Liber Ekonomi.

BAS-kontogruppen. (2003). *BAS Nyckeltal – för bättre analys och effektivare ekonomistyrning*. Stockholm: Norstedts Juridik AB.

Dahlin, L., Jönsson, T. & Lundén, B. (1998). *Bokslut & Årsredovisning Enligt nya årsredovisningslagen*. Näsviken: Björn Lundén Information AB.

Denscombe, M. (2000). *Forskningshandboken- för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.

Edenhammar, H. & Thorell, P. (2005). *Företagens redovisning*. Uppsala: Iustus Förlag AB.

Eriksson, L. T. & Wiedersheim-Paul, F. (2001). *Att utreda, forska och rapportera*. Malmö: Liber Ekonomi AB.

Ewing, P. & Samuelsson, L. A. (1998). *Styrning med balans och fokus*. Malmö: Liber Ekonomi AB.

FAR samlingsvolym 2004

Hallgren, Ö. (2003). *Finansiell Metodik*. Helsingborg: Ekonomibok Förlag AB.

Hallgårde, U. & Johansson, A. (1999). *Att införa Balanced Scorecard en praktisk vägledning*. Lund: Studentlitteratur.

Halvorsen, K. (1998) *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1999). *The Balanced Scorecard – Från strategi till handling*. Boston Massachusetts: Harvard Business School Press.

Olve, N-G., Roy, J. & Wetter, M. (1999). *Balanced Scorecard i svensk praktik*. Malmö: Liber Ekonomi AB.

Thurén, T. (1996) *Vetenskapsteori för nybörjare*. Stockholm: Runa Förlag AB.

Svenning, C. (2003) *Metodboken*. Eslöv: Lorentz Förlag

Westermarck, C. (1998). *Årsredovisningslagen kommentarer normgivning och övrig vägledning*. Lund: Studentlitteratur.

Internet:

www.ey.com

www.deloitte.se

www.kpmg.se

www.pwc.se

Artiklar:

Hasan, H., & Tibbits, H. (2000, No 5). Strategic management of electronic commerce: an adaptation of the balanced scorecard. *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, 10, 439-450

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004, No 5). The strategy map: guide to aligning intangible assets. *Strategy & Leadership*, 32, 10-17.

Ling Sim, K., & Chye Koh, H. (2001, No 2). Balanced scorecard: a rising trend in strategic performance measurement. *Measuring Business Excellence*, 5, 18-27.

Mouritsen, J., Thorsgaard Larsen, H., & Bukh, P. N. (2005, No 1). Dealing with the knowledge economy: intellectual capital versus balanced scorecard. *Journal of Intellectual Capital*, 6, 8-27.

Norreklit, H. (2000, No 10). The balance on the balanced scorecard- a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11, 65-88.

Regeringens proposition 2004/05:68

Roest, P. (1997, No 5). The golden rules for implementing the balanced business scorecard. *Information Management & Computer Security*, 5, 163-165.

Tidskrifter:

Fånga rätt värden i årsredovisningen. (2004, 21 maj). *Personal & Ledarskap*.

Kortet som får alla att dra åt samma håll. (2001, 20 september). *Personal & Ledarskap*.

Kunskap är guld värt. (2005, 21 April). *Privata affärer*.

Personalfrågor snart en del av årsredovisningen. (2005, 24 februari). *Personal & Ledarskap*.

Oblanserade styrkort. (1998, 14 november). *Dagens Industri*.

Ändrat innehåll i förvaltningsberättelsen. (2005, 21 januari). *Nytt från Revisorn*.

Ofullständiga årsredovisningar. (2004, 26 mars). *Personal & Ledarskap*.

Vinst? Självklart, men god moral är lika viktigt. (2000, 17 oktober). *Svenska Dagbladet*.

Bilaga 1

Frågor Revisor

Syftet med våran uppsats är att utreda om och hur Balanserade Styrkort (BSC) kan användas som ett verktyg för att presentera icke-finansiella nyckeltal i årsredovisningen.

Vi bygger en del av våran uppsats på en proposition (2004/05:68) som regeringen överlämnade till riksdagen 20 januari, 2005. Det föreslås i propositionen att förvaltningsberättelsens innehåll ska kompletteras med et krav på att upplysningar av icke-finansiell karaktär ska lämnas, om dessa behövs för att förstå företagets utveckling, ställning och resultat. Detta förslag gäller endast större företag, se vidare bilaga.

Inledning

1. Vad är Er arbetsuppgift/befattning?

Lagar och rekommendationer, icke-finansiell information

2. Varför/varför inte anser Ni att icke-finansiell information är viktig att ta hänsyn till?
3. Vilken sorts icke-finansiell information kan karaktäriseras av att beskriva ett företags utveckling, ställning och resultat?
4. Anser Ni att det borde finnas normer och rekommendationer för hur icke-finansiell information bör redovisas? Vad anser ni om det lagförslag som vi bifogat? Borde ytterligare krav på tilläggsinformation finnas genom lagar och rekommendationer?
5. Vilken icke-finansiell information lämnar företag i dagsläget?
6. Finns det någon typ av icke-finansiell information som Ni anser saknas i årsredovisningen?
7. Hur värderar Ni som revisorer den icke-finansiella informationen?
8. Vilken utveckling och förändring av presentationen av icke-finansiell information har Ni sett under de senaste åren och i så fall på vilket sätt?
9. Tror Ni att intressenterna skulle värdesätta en mer utökad information av icke-finansiell karaktär? Vilka intressenter är mest intresserad av detta?
10. Vilken sorts icke-finansiell information anser Ni som revisor är relevant, intressant och av stor betydelse att ta med i en årsredovisning? Vad går Ni med på att skriva under?

11. Anser Ni att den icke-finansiella informationen som företagen redovisar idag går att jämföra mellan företag och inom enskilda företag från år till år?

Balanserade Styrkort

12. Vad har Ni för erfarenhet av Balanserade Styrkort (BSC)?
13. Vilken information utifrån BSC perspektiven anser Ni vara intressant i årsredovisningen, finns det något perspektiv som är mer intressant? Kan typ av företag/bransch möjligtvis påverka detta, exempelvis kan ett tjänsteföretag vara i mer behov att ett införande av BSC?
14. Kan externt bruk av BSC, genom att visa till exempel det kausala sambandet mellan perspektiven, leda till att dessa blir lättare för konkurrenter att kopiera och ta efter?
15. Hur tror Ni en BSC-bild i årsredovisningen kan påverka olika intressenters värdering av ett företags utveckling? Är till exempel kundriktning och kompetenssatsning av rätt slag inför den framtid som intressenten väljer att tro på?

Årsredovisningen

16. Läger företag generellt sett ner mer tid på sin årsredovisning idag än vad de gjorde för några år sedan? I så fall: vad kan detta bero på?
17. Finns risken att man avslöjar för mycket om företagets avsikter genom att införa BSC i årsredovisningen?
18. Anser Ni att dagens årsredovisningar innehåller tillräcklig information för att göra relevanta framtidsprognoser över företag?
19. Vilken sorts frivillig information lämnar företag i sin årsredovisning?
20. Tror Ni att informationsbehovet skiljer sig åt mellan olika företag/branscher och i så fall på vilket sätt? ’

Att införa BSC i årsredovisningen

21. Finns risken att man avslöjar för mycket om företagets avsikter när man ökar den externa informationen?
22. Är det över huvud taget möjligt att presentera BSC i årsredovisningen? Skulle det kosta för mycket i form av tid och pengar, ger det den icke-finansiella information som behövs för att beskriva ett företags utveckling, ställning och resultat?

Tack för Er medverkan!

Bilaga 2

Frågor LKAB

Syftet med våran uppsats är att undersöka om och hur Balanserade Styrkort (BSC) kan användas som ett verktyg för att presentera icke-finansiell information i årsredovisningen.

Vi bygger en del av våran uppsats på en proposition (2004/05:68) som regeringen överlämnade till riksdagen 20 januari, 2005. Det föreslås i propositionen att förvaltningsberättelsens innehåll ska kompletteras med ett krav på att upplysningar av icke-finansiell karaktär ska lämnas, om dessa behövs för att förstå företagets utveckling, ställning och resultat. Detta förslag gäller endast större företag, se vidare bilaga.

Inledning

1. Vilken bransch är företaget verksam inom?
2. Vad är Er arbetsuppgift/befattning?

Lagar och rekommendationer, icke-finansiell information

3. Varför/varför inte anser Ni att icke-finansiell information är viktig att ta hänsyn till?
4. Vilken sorts icke-finansiell information kan karaktäriseras av att beskriva ett företags utveckling, ställning och resultat?
5. Vilken icke-finansiell information redovisar Ni i dagsläget i Er årsredovisning?
6. Anser Ni att det borde finnas normer och rekommendationer för hur icke-finansiell information bör redovisas? Hur ser Ni på det lagförslag som vi bifogat?
7. Hur tror Ni att intressenterna skulle värdesätta en mer utökad information av icke-finansiell karaktär?
8. Vilka intressenter tror Ni är mest intresserade av icke-finansiell information?
9. Hur ser Ni på att vissa anser att icke-finansiell information inte är jämförbar över tiden eller med andra företag, att den kan anses vara snedvriden och ge en alltför positiv bild av företaget?

Balanserade Styrkort

10. När och varför implementerade ni BSC? När blev ert BSC färdigutvecklat?
11. Vilka utgångspunkter/upsatta mål hade Ni vid införandet av BSC? Har Ni uppnått dessa mål?
12. Hur har Ni utformat ert BSC, vilken vision har Ni med det och vilken strategi har Ni vid genomförandet, vilka perspektiv har Ni?
13. Vilka framgångsfaktorer har Ni och försöker Ni på något vis koppla dessa till perspektiven i BSC? Hur mäter Ni att målen är uppfyllda?
14. På vilket sätt försöker Ni göra alla medarbetare medvetna om Er vision och strategi för att uppfylla mål?
15. Vilka perspektiv används i styrkortet och vilken information fås av det?
16. Vilket/vilka av perspektiven anser Ni vara viktigast för Er?
17. Hur ser det kausala sambandet (orsak-verkan) mellan perspektiven ut?
18. Anser Ni att Ert BSC har ett orsak-verkan samband? Kan det inte anses vara logiskt?
19. Är medarbetarna på alla "plan" medvetna om hur orsak-verkan sambandet i företaget ser ut? Delar ni in BSC i mindre delar för att alla medarbetarna ska kunna sträva efter mål som de förstår?
20. Kan externt bruk av BSC, genom att visa till exempel det kausala sambandet mellan perspektiven, leda till att dessa blir lättare för konkurrenter att kopiera och ta efter? Hur ser Ni på detta så kallade hot?
21. Har ni stött på problem med BSC och hur har ni behandlat dessa?
22. Hur kommer Ert framtida arbete med BSC att se ut?

Årsredovisningen

23. Tycker du att dagens årsredovisning på något vis är ofullständig, varför?
24. Anser du att det finns någon icke-finansiell information som saknas i dagens årsredovisning?
25. Läger Ni ner mer tid på årsredovisningen idag än vad Ni gjorde för några år sen? I så fall, varför?

26. Olika intressenter har olika informationsbehov, tror Ni att alla får ut den information de vill ur Er årsredovisning? Annars, vad anser Ni fattas?
27. I vilken del av årsredovisningen vore denna information lämplig? Förslaget gäller förvaltningsberättelsen, anser Ni detta vara lämpligt?
28. Lämnar Ni någon frivillig information i årsredovisningen? Vilken?
29. Vad avgör vilken information Ni väljer att ta med i årsredovisningen, förutom gällande lagstiftning? Enligt propositionen skall förvaltningsberättelsen kompletteras med icke-finansiella upplysningar om dessa behövs för att förstå företagets utveckling, ställning och resultat, vad är då avgörande när det inte står specifikt vad som skall ingå och Ni får avgöra detta själv?

Att införa BSC i årsredovisningen

30. Är det över huvud taget möjligt att presentera BSC i årsredovisningen? Skulle det kosta för mycket i form av tid och pengar, ger det den icke-finansiella information som behövs för att beskriva ett företags utveckling, ställning och resultat?
31. Finns risken att man avslöjar för mycket om företagets avsikter när man ökar den externa informationen?
32. Skulle BSC kunna vara ett verktyg för att sprida företags långsiktiga strategier till styrelsen på ett begripligt sätt?

Kompletterande frågor till LKAB

1. Vilket icke-finansiellt perspektiv, (ej det finansiella perspektivet), anser du vara mest angeläget för LKAB att lyfta fram i årsredovisningen, varför anser du detta?
2. Tror du att, och på vilket sätt, skulle styrkortet kunna tillföra viktig icke-finansiell information till årsredovisningen?

Tack för Er medverkan!

Bilaga 3

Regeringens proposition 2004/05:68

Förvaltningsberättelsens innehåll

Prop.
2004/05:68

Regeringen överlämnar denna proposition till riksdagen.
Stockholm den 20 januari 2005

Göran Persson

Thomas Bodström(*Justitiedepartementet*)

Propositionens huvudsakliga innehåll

Propositionen innehåller förslag till ändringar i årsredovisningslagens (1995:1554) regler om förvaltningsberättelsens innehåll. Förslagen syftar till att genomföra vissa ändringar i EG:s fjärde bolagsrättsliga direktiv.

I propositionen föreslås att det införs ett krav på att företagen – i den utsträckning som det behövs för förståelsen av årsredovisningen – i förvaltningsberättelsen skall ta in hänvisningar till och ytterligare upplysningar om de belopp som tas upp på annan plats i årsredovisningen. Vidare föreslås att förvaltningsberättelsen skall innehålla en beskrivning av väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer som företaget står inför. Det föreslås också att bestämmelserna om förvaltningsberättelsens innehåll kompletteras med ett krav på att även upplysningar av icke-finansiell karaktär skall lämnas, om upplysningarna behövs för att förstå företagets utveckling, ställning eller resultat. Miljö- och personalfrågor är exempel på sådana upplysningar.

Skyldigheten att i förvaltningsberättelsen lämna icke-finansiell information skall, såvitt gäller icke-finansiella företag, endast gälla företag som bedriver näringsverksamhet och i vilka nettovärdet av tillgångarna för de senaste två räkenskapsåren har överstigit 1 000 prisbasbelopp eller som under de senaste två räkenskapsåren har haft i medeltal fler än 200 anställda eller vars andelar eller skuldebrev är noterade vid en börs eller en auktoriserad marknadsplats. Kravet på att väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer skall beskrivas skall inte omfatta företag som har högst tio anställda och högst 24 miljoner kronor i tillgångar.

De nya upplysningskraven föreslås omfatta såväl årsredovisningen som koncernredovisningen. Det ovan nämnda undantaget från skyldigheten att lämna icke-finansiella upplysningar i förvaltningsberättelsen föreslås gälla också för förvaltningsberättelsen för en koncern.

De nya reglerna föreslås träda i kraft den 1 maj 2005 och tillämpas första gången för det räkenskapsår som inleds närmast efter den 30 april 2005.