



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Företagsekonomiska institutionen

Humankapital

- en studie om överensstämmelsen mellan årsredovisningar
och det interna arbetet

Magisteruppsats i företagsekonomi
Studier i ekonomistyrning
Höstterminen 2006
Handledare: Christian Ax
Författare: Louise Jonsson
Emil Lindstedt

Förord

Vi vill ta tillfället i akt att tacka vår handledare Christian Ax för kreativa ideer och konstruktiv kritik som hjälpt oss genom uppsatsarbetet. Vi vill vidare tacka intervjupersonerna; Thomas Cederquist på Wallenstam AB, Martin Läckström på Stena Metall Sverige AB, Lena Moen och Roger Dahlöf på Got Event, Birgitta Tideström och Maria Höglund på Renova AB samt Jacob Bergström på Semcon AB för att de tog sig tid att delta i vår undersökning. Vi har funnit det mycket intressant att även få ta del av hur företagen arbetar praktiskt med sitt humankapital och vår uppfattning är att detta är något som kommer att bli allt mer utbrett bland företag framöver.

Göteborg den 18 januari 2007

Louise Jonsson

Emil Lindstedt

Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Studier i ekonomistyrning, Magisteruppsats, Ht 2006.

Författare: Louise Jonsson och Emil Lindstedt

Handledare: Christian Ax

Titel: Humankapital – en studie om överensstämmelsen mellan årsredovisningar och det interna arbetet

Humankapital är inget nytt begrepp och många företag arbetar idag med detta och ser det som en viktig del av sin verksamhet. Problemet enligt många författare är att utläsa vilka effekter en viss åtgärd kring humankapitalet avger, vilket medför att det blir svårt att mäta och värdera. I dagsläget finns ett antal modeller för just detta, men problemet är att dessa är resurskrävande och svåra att sätta sig in i.

Det primära syftet med vår uppsats är att jämföra hur fem aktiebolag, vars huvudkontor är belägna i Göteborg, framhåller humankapitalet i sina årsredovisningar. Med detta som utgångspunkt har vi sett hur de arbetar med humankapitalet i praktiken och hur överensstämmelsen dessa emellan ser ut. Vidare vill vi undersöka huruvida företagen följer upp sitt arbete kring humankapitalet, om modeller kring detta används samt om företagen kan se att arbetet kring humankapital bidragit till värdeskapande i verksamheten.

I vår teoretiska referensram har vi beskrivit varför forskare och författare anser att arbetet kring humankapitalet är en viktig del av företagets verksamhet. Vi har valt att i undersökningen fokusera på enbart de frivilliga personalrelaterade uppgifterna företagen redovisar, varför den här typen av upplysningar ges samt om det finns upplysningar som utelämnas och i sådana fall varför.

Vår studie består av en kvalitativ undersökning av fem företag i Göteborgsområdet med färre än 2000 anställda. Den genomfördes genom att vi granskade deras årsredovisningar för att finna information kring deras humankapital där en innehållsanalys bestående av 22 aspekter användes som utgångspunkt. Därefter genomfördes besöksintervjuer med de personer som enligt företagen har störst inblick i personalfrågorna, för att få deras syn på hur arbetet kring humankapitalet ser ut rent praktiskt.

Resultatet av vår undersökning visade att det i företagen finns ett intresse kring humankapital som är stort och att medarbetarna betraktas som en mycket viktig del av verksamheten. Däremot fann vi att företagen inte använder några modeller för att se vilket värde arbetet kring humankapitalet genererar. Anledningen till detta var framförallt att de ansåg nyttan av detta som mindre än de kostnader och resurser modellerna krävde.

Nyckelord: humankapital, årsredovisning, värdeskapande, värderingsmodeller.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	3
1.3 Problemformulering	4
1.4 Syfte	4
1.5 Avgränsning	4
1.6 Disposition	4
2. Metod	6
2.1 Tillvägagångssätt.....	6
2.2 Innehållsanalysen	7
2.3 Besöksintervjuer	8
2.4 Uppsatsens trovärdighet	9
2.4.1 Validitet	9
2.4.2 Reliabilitet.....	10
3. Referensram	11
3.1 Varför ett nytt värderingstänkande?	11
3.2 Intellektuellt kapital.....	11
3.3 Humankapital	12
3.3.1 Frivillig och reglerad information av humankapital	13
3.4 Värderingar av företagets tillgångar.....	15
3.5 Värderingsmodeller för intellektuellt kapital.	15
3.5.1 Skandia Navigator.....	16
3.5.2 IK-index.....	17
3.5.3 Intangible Asset Monitor.....	18
3.5.4 Technology Broker.....	18
4. Empiri	19
4.1 Wallenstam AB	19
4.1.1 Företagspresentation	19
4.1.2 Innehållsanalys.....	19
4.1.3 Intervju	21
4.1.4 Överensstämmelse.....	22
4.2 Stena Metall Sverige AB.....	22
4.2.1 Företagspresentation	22
4.2.2 Innehållsanalys.....	22
4.2.3 Intervju	24
4.2.4 Överensstämmelse.....	25
4.3 Got Event.....	26
4.3.1 Företagspresentation	26
4.3.2 Innehållsanalys.....	26
4.3.3 Intervju	27
4.3.4 Överensstämmelse.....	29
4.4 Renova.....	29
4.4.1 Företagspresentation	29
4.4.2 Innehållsanalys.....	29
4.4.3 Intervju	30
4.4.4 Överensstämmelse.....	32
4.5 Semcon AB	33
4.5.1 Företagspresentation	33

4.5.2 Innehållsanalys.....	33
4.5.3 Intervju	35
4.5.4 Överensstämmelse.....	36
5. Analys	37
5.1 Analysens grunder.....	37
5.2 Årsredovisningar	38
5.3 Överensstämmelse.....	39
5.4 Modeller	40
6. Slutsats.....	42
6.1 Förslag till fortsatt forskning.....	43
Referenslista.....	44

Figur- och tabellförteckning:

Tabell 1. <i>Humankapitalets egenskaper i vår innehållsanalys.</i>	8
Tabell 2. <i>Innehållsanalys Wallenstam AB.</i>	20
Tabell 3. <i>Innehållsanalys Stena Metall Sverige AB.</i>	24
Tabell 4. <i>Innehållsanalys Got Event.</i>	27
Tabell 5. <i>Innehållsanalys Renova AB.</i>	30
Tabell 6. <i>Innehållsanalys Semcon AB.</i>	34
Tabell 7. <i>Sammanfattande resultat efter genomförd innehållsanalys.</i>	38
Tabell 8. <i>Överensstämmelse i procent mellan årsredovisningen och det interna arbetet .</i>	39
Figur 1. <i>Skandias värdeschema för intellektuellt kapital</i>	17

1. Inledning

I det här kapitlet kommer vi att ge läsaren en beskrivning av det område uppsatsen behandlar. Bakgrunden kommer att ligga till grund för den problemdiskussion vi för kring humankapitalet i företag. Problemdiskussionen leder i sin tur fram till de övergripande frågeställningar som framställs i problemformuleringen och som därmed resulterar i uppsatsens syfte

1.1 Bakgrund

På senare tid har allt mer fokus börjat läggas på företagens intellektuella kapital, vilket enligt Kaufmann och Schneider (2004) beror på en ökad konkurrens i kombination med begränsade resurser och synen på kunskap som en vara. De pekar även på en ökad skillnad mellan företagets bokförda värde och dess marknadsvärde, vilket de ser som ett tecken på att betydelsen av intellektuellt kapital har ökat för aktieägarna. Därmed kan företag använda information om intellektuellt kapital som en konkurrensfördel i strävan efter mer kapital från investerare (Kaufmann och Schneider, 2004). Genom att inkludera det intellektuella kapitalet beaktas de faktorer som företaget bygger på och inte enbart det finansiella resultat som dessa faktorer bidrar till (Grönroos et al, 2006). Edvinsson och Malone (1998) beskriver en organisation som ett träd där stammen, grenarna och bladen är sådant som är synligt i företaget såsom årsrapporter och organisationsscheman och som visar på hur företaget mår för tillfället, medan rötterna representerar de dolda faktorerna (det intellektuella kapitalet) som avgör hur trädet (företaget) kommer att se ut de kommande åren. Författarna skriver även att intellektuellt kapital är något som blir allt viktigare i dagens kunskapsintensiva, snabbväxande och virtuella organisationer.

Att företag har börjat fokusera mer på det intellektuella kapitalet stärks även av Mouritsen et al (2001) som skriver att värdeskapande handlar om att förändra eller förbättra företagets rutiner och arbetssätt. Genom att arbeta med sitt intellektuella kapital och "värdera" det menar författarna att företag kan identifiera de delar av verksamheten som skapar och transformerar värde. Det behöver inte nödvändigtvis innebära att se till vad exempelvis den samlade kompetensen inom företaget är värd i siffror. Detta innebär en övergång från fokus på materiella tillgångar till att fokusera mer på immateriella tillgångar och det intellektuella kapitalet för att se de delar som bidrar till ökat värdeskapande. Enligt Abeysekera (2006) är ett flertal forskare överens om att fördelarna med intellektuellt kapital inte är något som blir synligt direkt för ett företag utan det kan dröja en längre tid innan fördelarna blir synbara.

Vad som innefattas i begreppet intellektuellt kapital skiljer sig vitt mellan olika författare. Den som Abeysekera och Guthrie (2004) använder och som vi kommer att utgå ifrån i den här uppsatsen är Petty och Guthries definition av intellektuellt kapital. De beskriver intellektuellt kapital som det ekonomiska värdet av företags immateriella tillgångar uppdelat i två kategorier; strukturkapital respektive humankapital. Strukturkapitalet innefattar affärsprocesser, mjukvara och leverantörskedjor medan humankapitalet består av de mänskliga resurser som finns till företaget förfogande. Enligt författarna innefattar dessa resurser medarbetarnas kunskaper samt de kompetenser som externa aktieägares humankapital består av och som företaget kan disponera. Då intellektuellt kapital är ett relativt brett område har vi valt att begränsa uppsatsen till att behandla humankapitalet inom företag och hur dessa betraktas som en del i företagets värdeskapande. Vi har valt att fokusera

på den frivilliga personalrelaterade information som företagen ger upplysningar kring i sina årsredovisningar och det är den här informationen vi i fortsättningen kommer att benämna som humankapital. Humankapitalet ses som en viktig del av det intellektuella kapitalet då det är detta som genererar värde till företaget med hjälp av strukturkapitalet.

Enligt Abeysekera och Guthrie kan litteraturen gällande mätning och rapportering av humankapitalet i företag delas in i tre områden. Det första avser utvecklandet av finansiella mått för finansiell rapportering av humankapitalet, det andra inriktar sig mot att försöka förstå hur företag kan använda sig av information från mätningar kring humankapitalet för att fatta beslut. Det tredje forskningsområdet omfattar teoretiska modeller för att utforska hur företag mäter och rapporterar kring humankapitalet. Föreliggande uppsats fokuserar framförallt på det tredje området men berör även det andra området då vi beskriver en del av de modeller som finns tillgängliga. Vi utvidgar även problemområdet då vi ser till överensstämmelsen mellan det som framkommer i årsredovisningarna kring humankapitalet och hur det praktiska arbetet kring detta ser ut. I Ax och Martons working paper (2006) framkommer att årsredovisningen ses som ett viktigt redskap för att kommunicera ut information till aktieägarna samtidigt som den beskriver sådant som företaget anser är viktigt. Informationen i årsredovisningen används bland annat av investerare och analytiker som beaktar såväl finansiell som ickefinansiell information, vilket ställer krav på att upplysningarna som ges är tillförlitliga, det vill säga att den ger en rättvisande bild av verkligheten. Abeysekera och Guthrie anser att intresset för humankapitalets roll i företag är något som växer allt mer hos ledningen och kan inte behandlas som om det vore avskilt från företaget. De menar vidare att det här ställer krav på hur företag arbetar med sina medarbetare och därmed även hur de mäter och kodifierar humankapitalet

Marr, Grey och Neely (2003) pekar ut fem huvudargument kring varför företag fokuserar på det intellektuella kapitalet och dessa är;

1 – för att underlätta *formuleringen av företagets strategi*, där vikten av företagets samlade kompetens blivit allt mer betydelsefull då denna ligger till grund för att utvärdera företagets framtida möjligheter.

2 – för att hjälpa till vid *fastställandet av strategin*, då det är viktigt att det intellektuella kapitalet är direkt kopplat till just den strategi företaget arbetar utifrån.

3 – för att hjälpa till vid beslut gällande till exempel *diversifiering och expansion*. Kunskaper kring både det egna intellektuella kapital samt kunskapen att beräkna andras blir här mycket viktigt.

4 – för att *basera sina kompensationsplaner* efter detta. Då finansiella data ofta får kritik för att vara bakåtblickande väljer företag att hellre koppla de delvis eller helt till de icke-finansiella indikatorerna som ofta är ledande indikatorer till kommande finansiella resultat.

5 – för att kunna *kommunicera* dessa siffror till *externa intressenter*. Majoriteten av informationen kring det intellektuella kapitalet är fortfarande frivillig information, men företag väljer i större utsträckning att redovisa siffror kring det i årsredovisningen. En av anledningarna är att företag numera värderas mer och mer utifrån det intellektuella kapital de besitter, vilket påverkar investerarens bedömning av risken med att satsa pengar i företaget.

Marr, Grey och Neely konstaterar att den största delen av informationen kring intellektuellt kapital kommer ifrån teorins värld och mycket lite av dessa teorier har testats fullt ut empiriskt för att ge indikationer på att åtgärderna får de effekter de olika teorierna hävdar.

1.2 Problemdiskussion

Då det förekommer olika argument kring varför företag väljer att arbeta med det intellektuella kapitalet och därmed humankapitalet kommer den här uppsatsen bland annat att fokusera kring frågeställningen; varför de undersökta företagen valt att arbeta och belysa sitt humankapital i årsredovisningen.

Abeyeskera (2006) visar att tidigare studier kring hur intellektuellt kapital beskrivs i företagens årsredovisningar har visat på att årsredovisningarna inte alltid ger en objektiv bild av verkligheten. Enligt Abeyeskera har företag möjlighet att framföra mer information i årsredovisningen än finansiella resultat. De ges därmed möjlighet att beskriva företagets värderingar och ställningstagande och på så vis skapa en god image. Hon skriver vidare att det därmed blir ett sätt för företag att skapa en god position i förhållande till deras aktieägare. Med utgångspunkt i det här finner vi det även intressant att studera vilka aspekter av humankapitalet som lyfts fram. Därefter undersöka om det är något företagen väljer att exkludera i årsredovisningen.

Flertalet av de uppsatser vi har studerat har fokuserat på kunskapsföretag och hur dessa väljer att lyfta fram humankapitalet. Det eftersom personalen inom dessa företag är den största resursen och för att kundens upplevelse av tjänstekvaliteten främst beror på personalens kompetens och bemötande. Ljungberg och Larsson (2001) skriver att humankapitalet har börjat uppmärksammas mer inom tillverkande företag då service har blivit ett allt större komplement till kärnprodukterna. Utvecklingen av personalens kompetens blir därmed en viktig del även i den här typen av företag. Därför har vi valt att studera hur ett antal medelstora företag, både tillverknings- och tjänsteföretag, med huvudkontor belägna i Göteborg beskriver sitt humankapital i årsredovisningen. Utifrån den informationen vill vi sedan undersöka hur de arbetar internt med humankapitalet för att se om det råder överensstämmelse med det som framkommer i årsredovisningen. Vidare ska undersökningen också visa på om och i så fall hur företagen följer upp och utvärderar resultatet av satsningarna de gör inom humankapitalet samt om det bidragit till något värdeskapande. Kaufmann och Schneider (2004) menar att mycket av det som har publicerats kring intellektuellt kapital enbart fokuserar på hur dessa ska mätas och vilken information som ska samlas in, men att det är lite fokus på hur företagen använder sig av informationen och vad den bidrar med.

Enligt Abeyeskera och Guthrie (2004) kräver ett erkännande om humankapitalets betydelse för företag att dess bidrag behöver identifieras och kodifieras. Behovet av denna typ av mätmetoder har lett till framtagandet av en mängd olika verktyg som företag kan använda sig av vid analys av humankapitalet. Varvid den här uppsatsen kommer att studera i vilken mån de aktuella företagen använder sig av dessa i praktiken samt ifall de upplever att det finns svårigheter med att värdera och mäta humankapitalet.

Vi anser att årsredovisningen i sin helhet bör ge en rättvisande bild av företaget och inte enbart av den information som är lagstadgad, vilket är ytterligare en anledning till att vi finner det intressant att undersöka huruvida företagen verkligen arbetar med humankapitalet på det

sätt som de skriver att de arbetar med det. Utifrån de studier som har beskrivits ovan finner vi att mycket av den litteratur som finns kring humankapital fokuserar på hur detta kan mätas och beskrivas i företag. Ytterligare studier visar på hur företag väljer att framhålla humankapitalet i sina finansiella rapporter, som exempelvis årsredovisningar. Vad vi dock finner saknas är studier som visar på överensstämmelsen mellan det företagen skriver att de arbetar med och hur detta egentligen sker i praktiken. Den här uppsatsen kommer därför att fokusera på länken mellan hur företag väljer att lyfta fram sitt humankapital i årsredovisningarna och hur de praktiskt arbetar med detta.

1.3 Problemformulering

Utifrån problemdiskussionen ovan har vi arbetat fram följande frågeställningar kring den frivilliga information företagen redovisar gällande sitt humankapital. Dessa frågor utgör grunden för vår uppsats:

- Vilka delar av humankapitalet redovisar företagen i årsredovisningarna?
- Finns det överensstämmelse mellan det företagen redovisar externt och hur de arbetar internt med humankapitalet?
- Arbetar företagen med andra områden inom humankapital utöver de aspekter de redovisar i årsredovisningen? Om ja, varför tas de inte upp?
- Använder företagen några modeller i sitt interna arbete för att se värdeskapandet av humankapitalet? Varför/varför inte?

1.4 Syfte

Det primära syftet med vår uppsats är att jämföra hur fem företag, vars huvudkontor är belägna i Göteborg, framhåller humankapitalet i sina årsredovisningar. Med detta som utgångspunkt har vi sett hur de arbetar med humankapitalet i praktiken och hur överensstämmelsen ser ut. Vidare vill vi undersöka huruvida företagen följer upp sitt arbete kring humankapitalet, om modeller kring detta används samt om företagen kan se att arbetet kring humankapital bidragit till något värdeskapande.

1.5 Avgränsning

Den empiriska undersökningen är begränsad till företag vars huvudkontor är belägna i Göteborgs området och där antalet anställda är mellan 100 och 2000 samt att de på någotvis nämner frivillig information gällande sitt humankapital i årsredovisningen.

1.6 Disposition

1. Inledning - I det här kapitlet kommer vi att ge läsaren en beskrivning av det område uppsatsen behandlar. Bakgrunden kommer att ligga till grund för den problemdiskussion vi för kring humankapitalet i företag. Problemdiskussionen leder i sin tur fram till de övergripande frågeställningar som framställs i problemformuleringen och som därmed resulterar i uppsatsens syfte.

2. Metod - I det här kapitlet kommer vi att inleda med en kort beskrivning av vårt tillvägagångssätt vid datainsamlingen och sammanställningen av material. Därefter diskuterar och motiverar vi vårt urval av företag, intervjupersoner samt datainsamlingsmetod.

3. Referensram - I det här kapitlet följer information kring vikten av arbetet med immateriella tillgångar följt av avsnitt gällande intellektuellt kapital respektive humankapital. Slutligen presenteras vilka krav som finns på företags tillgångar samt de mest förekommande värderingsmodellerna för att värdera och mäta det intellektuella kapitalet.

4. Empiri - I detta kapitel redovisar vi den information som framkommit under vår undersökning av de fem valda företagen. Inledningsvis ges en kort företagspresentation, varefter vi sammanfattar den frivilliga information som vi finner att företagen ger upplysningar om gällande humankapitalet i deras årsredovisningar. Vi har sammanfattat de delar av årsredovisningarna som vi anser innehåller likvärdig information för att underlätta läsningen och undvika upprepningar. Därefter presenterar vi den information som har framkommit under intervjuerna för att slutligen diskutera överensstämmelsen mellan denna information och upplysningarna i årsredovisningen.

5. Analys - I detta kapitel presenteras vår analys som vi genomfört efter det att vi intervjuat de fem utvalda företagen. Med hjälp av aktuell teori gällande humankapital, företagens årsredovisningar och informationen från intervjuerna har vi arbetat fram vår analys.

6. Slutsats - I detta kapitel presenteras de slutsatser vi kommit fram till efter genomförandet av vår undersökning. Slutsatsen presenteras utifrån den problemformulering som introduceras i vårt inledande kapitel. Därefter presenterar vi våra förslag till fortsatt forskning.

2. Metod

I det här kapitlet kommer vi att inleda med en kort beskrivning av vårt tillvägagångssätt vid datainsamlingen och sammanställningen av material. Därefter diskuterar och motiverar vi vårt urval av företag, intervjupersoner samt datainsamlingsmetod.

2.1 Tillvägagångssätt

Enligt Backman (1998), är metoden ett sätt att beskriva hur författarna har gått tillväga vid insamlandet av information, det för att ge läsaren möjlighet att analysera uppsatsens trovärdighet. Därmed har vi gjort en noggrann redogörelse för de val vi gjorde i vår uppsats.

Då vi var intresserade av att studera hur företag väljer att arbeta med sitt humankapital började vi med att söka relevant litteratur och vetenskapliga artiklar kring området humankapital. Dessa sökningar gjordes i databaser vid Göteborgs Universitet och de sökverktyg som användes var: Buisness Source Premier, Gunda och Emerald. De sökord vi använde var; human capital, intangibles, intellectual capital, human capital + innovation samt human capital + health. Vi fick även tillgång till artiklar av vår handledare Christian Ax. Därmed fann vi en mängd vetenskapliga artiklar som beskrev humankapital samt vilka studier som tidigare hade gjorts kring området. Vi studerade även uppsatser som behandlar området för att få ytterligare information kring tidigare gjord forskning. Därmed fann vi att det inte fanns några studier kring hur företag lyfter fram sitt humankapital i årsredovisningen i förhållande till hur de arbetar med detta internt. Eftersom en viss del av denna information är lagstadgad att ge upplysningar kring och arbeta med, blev vårt fokus istället den frivilliga informationen kring humankapital i årsredovisningen.

Vid urvalet av företag utgick vi ifrån databasen Affärsdata via Göteborgs universitets bibliotek där vi sökte företag vars huvudkontor var belägna i Göteborg och där antalet medarbetare var mellan 100 och 2000. Anledningen till att vi begränsade antalet anställda var att vi ville undersöka hur mellanstora företag arbetar med sitt humankapital samt att ett för litet antal anställda troligtvis hade inneburit att företaget har samma möjligheter att satsa på sitt humankapital och beskriva detta i sin årsredovisning. Den geografiska avgränsningen berodde på att vi ville ha personlig kontakt med företagen, då undersökningen bestod i besöksintervjuer. Det gick inte att söka direkt på Göteborgs området varför vi istället sökte Västra götaland län och fick därmed ett sökresultat på 363 företag, varefter vi valde ut företag belägna i Göteborg. Utav dessa fann vi tio företag som på något sätt gav upplysningar om sitt humankapital, utöver den information som är reglerad enligt Årsredovisningslagen (ÅRL). Med utgångspunkt i dessa begränsade vi vår empiriska undersökning till fem företag eftersom tidsbegränsningen för uppsatsen inte tillät en djupgående analys av samtliga tio företag. De fem företag som valdes ut var de som var först med att visa intresse att delta i vår undersökning. Vi genomförde besöksintervjuer hos respektive företag, varefter materialet från den empiriska undersökningen samt materialet i referensramen bearbetades i analysen. Detta för att finna eventuella likheter respektive olikheter som fanns mellan årsredovisningarna och företagens interna arbete. Vi ville också undersöka huruvida företagen anammat olika modeller kring humankapital och hur detta kan bidra till ett värdeskapande.

2.2 Innehållsanalysen

De fem företag som deltog i vår undersökning var; Wallenstam AB, Stena Metall Sverige AB, Got Event, Renova AB och Semcon AB. Vid granskningen av företagens årsredovisningar använde vi oss av den lista över humankapitalets egenskaper som Abeysekera och Guthrie (2004) beskriver i deras artikel, *Human capital reporting in developing nation*, och som är utformad av Brooking. Det för att få en struktur och för att möjliggöra en jämförelse mellan innehållet i de fem studerade företagens årsredovisningar. Enligt författarna tillhandahåller listan en analytisk grund och möjliggör att mer i detalj identifiera humankapitalets egenskaper. Den identifierar både humankapitalets tillgångar och dess skulder för att undvika att övervärdera humankapitalet genom att involvera dessa skulder. Vi studerade samtliga företagens årsredovisningar utifrån de punkter som ingår i Tabell 1 och markerade de egenskaper som företagen tog upp med ett x. Vi utformade ytterligare en spalt för att ge en bra bild av överensstämmelsen mellan innehållsanalysen och den empiriska undersökningen, där den skuggade spalten avser innehållsanalysen av årsredovisningarna. De punkter som är lagstādgade att ge upplyningar om i årsredovisningen exkluderades ifrån tabellen.

Vi valde att lägga till punkt 21 "Friskvård och hälsa" samt punkt 22 "Övriga nyckeltal för medarbetare" då dessa inte är med i Abeysekeras och Guthries lista över humankapitalattribut. Punkt 21 berör personalens hälsa och arbetet kring detta då vi anser det är en viktig del av humankapitalet, vilket även stöds av Bloom och Canning (2003). De menar att ett av de starkaste argumenten för att arbeta aktivt med hälsofrågor kring personalen är att det ökar produktiviteten bland medarbetarna. Hälsa kan generellt sätt ses som en av de fundamentala delarna av ekonomisk tillväxt och genom att satsa pengar på medarbetarnas och invånarnas hälsa påverkar detta i slutändan både företagets ekonomi och den totala samhällsekonomin. Exempelvis är kraftigt minskade sjukskrivningar positivt för både företaget, som får behålla sin ordinarie personal på plats, och samhället som slipper betala ut stora summor i sjukersättning (a.a). Punkt 22 tillkom då vi fann att en del av företagen hade med andra nyckeltal för humankapitalet utöver punkterna i Abeysekera och Guthries lista.

Vid innehållsanalysen av de fem företagens årsredovisningar valde vi att studera huruvida de i text eller i tabeller, nämnde nedanstående begrepp i sina årsredovisningar. Fjärde punkten "Samhällsengagemang" innefattar eventuella utbildningar och informationsträffar som ges till medarbetarna. Punkt 12 "Uppskattning av medarbetare" markerades då företagen på något sätt tackar sina medarbetare för goda prestationer. Punkt 13 avser att medarbetare på flera nivåer i företaget synliggjorts med bilder i årsredovisningen. För att särskilja punkt 17 och 18 valde vi att klassificera "expertis" som medarbetare med en högskole-/universitetsexamen i företaget medan "medarbetare" avsågs som medarbetare med en utbildningsnivå under högskole-/universitetsutbildning.

2. Metod

	ÅR		ÅR	
1. Medarbetarnas kunskap.			2. Medarbetarnas utbildningsnivå.	
3. Yrkesmässiga kvalifikationer.			4. Medarbetarnas Samhällsengagemang.	
5. Karriärmöjligheter.			6. Entreprenörsanda, innovation, flexibilitet och drivkraft.	
7. Utbildningsprogram.			8. Jämställdhet: etnicitet, kön och religion.	
9. Jämställdhet: handikappsfrågor.			10. Medarbetarnas säkerhet.	
11. Fackliga aktiviteter.			12. Uppskattning av de medarbetare.	
13. Medarbetare synliggjorda.			14. Medarbetarnas förmåner.	
15. Nyckeltal för genomsnittlig professionell erfarenhet.			16. Nyckeltal för genomsnittlig utbildningsnivå.	
17. Nyckeltal för värdeskapande/expertis.			18. Nyckeltal för värdeskapande/medarbetare.	
19. Nyckeltal för nivå på expertis.			20. Nyckeltal för medianålder bland medarbetarna	
21. Friskvård och hälsa.			22. Övriga nyckeltal för medarbetare	

Tabell 1. Humankapitalets egenskaper i vår innehållsanalys.

För att sammanställningarna av företagens årsredovisningar skulle bli konsistenta gick vi gemensamt igenom dessa, med utgångspunkt ifrån innehållsanalysen ovan.

2.3 Besöksintervjuer

Då vi tog kontakt med de utvalda företagen bad vi att få prata med den person inom företaget som var mest insatt i personalfrågor. Detta resulterade i följande intervjupersoner och intervjutillfällen;

- Säkerhets- och personaldirektör Thomas Cederquist på Wallenstam AB den 4/12 kl. 13:00,
- Personalchef Martin Läckström på Stena Metall Sverige AB den 5/12 kl. 13:00
- Personalsamordnare Lena Moen och ekonomisamordnare Roger Dahllöf på Got Event den 7/12 kl. 9:30,
- Personaldirektör Birgitta Tideström och personalutvecklare Maria Höglund på Renova AB den 12/12 kl. 10:00
- HR-chef Jacob Bergström på Semcon AB den 14/12 kl. 16:00.

Utifrån den information vi tagit del av i teorier och årsredovisningar utformade vi en intervjumall, vilken vi använde vid samtliga besöksintervjuer. Denne bestod av nio övergripande frågor, vilka behandlade hur företagen arbetar med sitt humankapital, huruvida de använder några mätmetoder för att utvärdera detta samt på vilket sätt den här informationen utnyttjas. Vi var även intresserade av att ta reda på om det fanns något i företagens arbete med humankapitalet som de valde att inte ge upplysningar om i årsredovisningen samt om den information de framhöll återspeglades i företagets vardagliga arbete. Utifrån detta ställde vi följande frågor:

1. Vilken är din befattning i företaget?
2. Ni pratar mycket om medarbetarna i Er årsredovisning. Vad är målet med detta?
3. Vem vänder ni er till?
4. På vilket sätt upplever ni att den informationen som tas upp i årsredovisningen avspeglas internt i företaget?
5. Finns det något som ni arbetar med internt, när det gäller humankapitalet, som ni inte redovisar utåt? Om ja, varför tas detta inte upp? Vem bestämmer vilken typ av frivilliga upplysningar kring humankapitalet som ska tas med i årsredovisningen?
6. Vad är målet med att arbeta med de områden ni har valt?
7. Följer ni upp resultatet och i så fall hur?
8. Ser ni svårigheter med att värdera och mäta humankapitalet?
9. Arbetar ni med några modeller för att se om ni skapar något värde med de personalrelaterade frågorna?

Vi gav även respondenterna möjlighet till att ge ytterligare upplysningar som de fann intressanta kring vårt område.

Intervjumallen skickades ut i förväg till respondenterna för att ge dem möjlighet att förbereda sig och ta fram eventuellt material. Vår intervjuteknik kännetecknades av att den var strukturerad och standardiserad. Det eftersom vi utformade frågorna i förväg samt bestämde i vilken ordning dessa skulle ställas (Andersen, 1998). Anledningen till att vi valde att ha öppna frågor var för att ge respondenten möjlighet att fritt prata kring området, något som vi ansåg skulle leda till mer uttömmande svar än om det fanns redan givna svarsalternativ. Utifrån de nio frågor vi hade sammanställt beräknade vi att intervjuerna skulle ta mellan 30 och 60 minuter att genomföra. Då samtliga intervjuer var avslutade visade det sig att samtliga tog ungefär en timma att genomföra. Direkt efter varje besöksintervju sammanställde vi svaren för att säkerställa att vi fått med all information. Vi hade även med oss en sammanställning av av respektive företags årsredovisning för att försäkra oss om överensstämmelsen mellan årsredovisningen och det praktiska arbetet kring humankapitalet

2.4 Uppsatsens trovärdighet

2.4.1 Validitet

Lekvall och Wahlbin (1987) beskriver validitet som hur väl mätningen verkligen mäter det den är avsedd att mäta. De menar att det är näst intill omöjligt att bestämma huruvida en undersökning är valid eller inte. Författarna tar upp fem olika typer av validitetsbegrepp varav omedelbart upplevd validitet är den som ses som en självklarhet i en undersökning. Den innebär att ett antal personer som är insatta i ämnet är överens om att frågorna speglar syftet med undersökningen. En annan typ av validitet är innehållsvaliditet som kan liknas vid den omedelbart upplevda validiteten då den kräver en subjektiv bedömning. Innehållsvaliditeten är enligt Lekvall och Wahlbin hög då undersökningen innefattar samtliga aspekter av problemområdet och då den inte går utanför dess räckvidd.

Innan vi genomförde besöksintervjuerna på företagen läste vi in oss på ämnet humankapital samt granskade årsredovisningarna. Utifrån detta sammanställde vi ett antal frågor som vi sedan diskuterade med vår handledare för att försäkra oss om att vi fått med de frågor som

behövdes för att besvara syftet med föreliggande uppsats. I och med att humankapitalet är ett mångfacetterat begrepp valde vi att utgå ifrån en given mall för att beskriva vilka delar av humankapital vi studerade i innehållsanalysen av företagens årsredovisningar. På så vis höll vi oss inom ramen för detta även i intervjumallen som låg till grund för våra besöksintervjuer. Därmed anser vi att den omedelbart upplevda validiteten såväl som innehållsvaliditeten kan ses som hög.

2.4.2 Reliabilitet

Enligt Lekvall och Wahlbin (1987) uppnås en hög reliabilitet om upprepade undersökningar görs på samma person och dessa visar på liknande mätvärden varje gång. Det författarna menar kan påverka reliabiliteten är om intervjupersonen exempelvis är i olika sinnesstämning eller om kontakten med intervjupersonen eller intervjufrågorna skiljer sig åt från gång till gång. Andra faktorer som kan påverka är slumpmässiga faktorer där respondenten gissat på frågan då denne inte varit tillräckligt insatt eller att det uppstått oklarheter kring vad frågan går ut på.

I vår undersökning har samtliga intervjuer ägt rum på företagets huvudkontor varvid vi har fått chans att prata med respondenterna avskilt och därmed utan att distraheras av något. Intervjupersonerna var positiva till att delta i vår undersökning och vi kände att de hade gott om tid till att besvara intervjufrågorna. Vi utgick vid samtliga intervjuer från vår intervjumall för att säkerställa att dessa skulle likna varandra. Vi anser dessutom att vi genom vår närvaro vid besöksintervjuerna kunde ge respondenten förklaringar och tydliggöranden om det uppstod oklarheter kring frågorna. Dessutom var intervjupersonerna väl insatta i de problemområden som intervjufrågorna behandlade och vår uppfattning är därmed att de kunde ge oss rättvisande svar på dessa. I och med att intervjufrågorna skickades ut till respondenterna anser vi att reliabiliteten stärktes ytterligare då respondenterna gavs möjlighet att sätta sig in i problemområdet. Vi anser därmed att reliabiliteten i vår undersökning är hög i detta avseende och menar att en upprepad undersökning av dessa företag med samma intervjupersoner skulle leda till ett likvärdigt resultat.

3. Referensram

I det här kapitlet följer information kring vikten av arbetet med immateriella tillgångar följt av avsnitt gällande intellektuellt kapital respektive humankapital. Slutligen presenteras vilka krav som finns på företags tillgångar samt de mest förekommande värderingsmodellerna för att värdera och mäta det intellektuella kapitalet.

3.1 Varför ett nytt värderingstänkande?

Diskussionerna kring varför företag bör arbeta med det intellektuella kapitalet i större utsträckning ökar kontinuerligt i omfattning. Bontis (2003) talar om att företag numera måste värderas utifrån helt nya typer av värderingsmodeller och att det inte längre är tillräckligt med att värdera företagen utifrån de traditionella redovisningsmodellerna. Vidare anser han att då kunskapskapitalet i företagen vuxit och fortsätter att växa blir det en allt viktigare del av verksamheten och har därmed stor påverkan på de strategiska beslut som företagen fattar gällande framtiden. Ashton (2005) nämner att det viktiga kring att arbeta med det intellektuella kapitalet är att se till de immateriella tillgångarna i företaget som värde drivare. Genom att beakta dessa och arbeta med dem på ett effektivt sätt kommer det intellektuella kapitalet att i framtiden möjliggöra ökade intäktsmöjligheter. Både Bontis (2003) och Ashton (2005) ser modeller kring framtida värdeskapande inom det intellektuella kapitalet som det bästa sättet att avgöra framtida möjligheter till goda resultat.

Bornemann och Leitner (2002) påpekar dock att det inte är helt riskfritt att arbeta med värdering och mätning av det intellektuella kapitalet. Då vissa delar, såsom patent är lättare att sätta ett ekonomiskt värde på är det inte lika lätt när det gäller många av de aspekter som ingår i humankapitalet. Därmed ökar riskerna för att företag blir värderade högre än de borde då det är svårt att utfärda generaliseringar. Borghans och Heijke (2005) påpekar dock att om dessa problem kan överkommas ökar möjligheterna för företagen att arbeta mer aktivt med frågor gällande deras humankapital. Detta på grund av att det möjliggör att visa vilka intäkter de olika satsningarna inbringar i form av ökad kompetens eller ökad frisknärvaro. Dessa kopplingar har tidigare varit svåra att se och satsningarna har mest setts som nödvändiga kostnader.

3.2 Intellektuellt kapital

Under inledningen av 1990-talet blev det allt mer uppenbart att något var skevt mellan hur företag värderades på marknaden och hur deras redovisning såg ut. Temporära skillnader har alltid funnits, men skillnaderna blev mer självklarheter än undantag för en mängd olika företag. Detta var framförallt mycket tydligt för kunskapsintensiva företag såsom till exempel Microsoft, då personalen är den största resursen i denna typ av företag. I kunskapsintensiva företag krävs det nya metoder och modeller för att redovisa just dessa kunskaper och kompetenser som faktiska tillgångar, en ny form av immateriella tillgångar, som inte tagits upp inom den traditionella redovisningen. Det var utifrån detta det intellektuella kapitalet växte fram, och Walter Wriston skriver att ”den nya källan till rikedom är verkligen inte materiell, den består av information, kunskap omsatt i arbete i syfte att skapa värde” (Edvinsson och Malone, 1998).

Definitionerna kring intellektuellt kapital varierar en del, och den definition vi har valt att utgå från är Abeysekera och Guthries (2006) som beskriver det intellektuella kapitalet som värdet av företagets immateriella tillgångar uppdelat i två kategorier; strukturkapital respektive humankapital. Strukturkapitalet innefattar affärsprocesser, mjukvara, leverantörskedjor och humankapitalet består av de mänskliga resurser som finns till företagets förfogande. Enligt författarna innefattar dessa resurser medarbetarnas kunskaper samt de kompetenser som externa aktieägares humankapital består av och som företaget kan disponera. Även om definitionerna till viss del skiljer sig åt är det uppenbart att värdet av att arbeta med det intellektuella kapitalet fått stor genomslagskraft och betydelse på relativt kort tid. Från att till en början mest ha engagerat kunskapsintensiva företag, såsom tjänsteföretag, ses det numera som en viktig del även för till exempel tillverkande företag (Edvinsson och Malone, 1998). Ett exempel på ett stort produktionsföretag som ägnar mycket arbete och resurser på att utveckla sina medarbetare är TietoEnator (TietoEnators årsrapport, 2005).

Det intellektuella kapitalet brukar delas in i två eller tre olika delar beroende på vilken modell som studeras. Dels finns humankapitalet som vi tar upp mer grundligt i nästföljande avsnitt, samt strukturkapitalet och kundkapitalet. I vissa modeller, såsom Skandia Navigatorn, ligger kundkapitalet som en del av strukturkapitalet, medan det i IK-modellen redovisas separat (Edvinsson och Malone, 1998).

Enligt Edvinsson och Malone (1998) är strukturkapitalet förkroppsligandet, möjliggörandet och den stödjande infrastrukturen hos humankapitalet, det vill säga de fysiska system företaget använder sig av för att överföra och lagra intellektuellt material inom organisationen. Detta inkluderar IT-systemens kvalitet och effektivitet, ägandet av databaser och företagets image, för att nämna några exempel. Strukturkapitalet delas även upp i organisationskapital, exempelvis system som ökar kunskapsflödet inom organisationen, innovationskapital, som har med innovationers förnyelseförmåga att göra samt processkapital, vilket avser de program och processer som stärker och effektiviserar produktion och tjänsteleverans (Edvinsson och Malone, 1998).

Fördelarna med att arbeta med det intellektuella kapitalet är i dagsläget inte enbart intressant för tjänsteföretag, utan värde kan skapas inom de flesta organisationer. Genom att skapa ett väl fungerande system för att arbeta med det intellektuella kapitalet kan företaget dra nytta av stora fördelar i form av ökat engagemang, minskad sjukfrånvaro och ökad tillfredsställelse bland medarbetarna (Roos, Fernström och Pike, 2006). Författarna nämner vidare att en fördel är att fokus flyttas från att enbart kretsa kring de likvida medlen till att istället innefatta en helhetsbild av företaget och dess resurser. Detta leder i sin tur till att det skapas ett övergripande värdeskapande som i slutändan kan leda till bättre generering av likvida medel.

3.3 Humankapital

För att göra det intellektuella kapitalet komplett behövs det, utöver strukturkapitalet och kundkapitalet, också ett humankapital, skriver Edvinsson och Malone (1998). Detta kapital har tidigare varit helt osynligt i den traditionella redovisningen, mycket på grund av svårigheterna med att värdera och mäta detta.

Enligt Edvinsson och Malone innefattar begreppet humankapital all den individuella förmåga, kunskap, skicklighet och erfarenhet som finns hos företagets personal och ledning. En annan

populär definition av humankapital är Abeysekera och Gunthries (2006) som anger att humankapitalet kan vara alltifrån kunskaper, tekniska förmågor och individuella egenskaper såsom; engagemang, pålitlighet, energi, intelligens, attityd, inlärningsförmåga, fantasi och kreativitet, villighet att delge information, delaktighet i team, fokusering på organisationens mål som finns hos individerna och inom arbetsgrupperna i företaget. Det är dock viktigt att värdet inte enbart är summan av dessa tillgångar utan hänsyn måste även tas till hur de verkar tillsammans och att personalen verkligen tar till vara på den nya kunskap de får till sig. Modeller för hur detta skall mätas och verkligen kontrolleras måste finnas och det är ytterst viktigt att erfarenheter sprids i företaget samt att nya kunskaper som till exempel nyanställda kan besitta tas tillvara (Edvinsson och Malone, 1998).

Författarna skriver vidare att svårigheterna med att arbeta med företagets humankapital är stora, inte just när det gäller att mäta sjukfrånvaro och liknande, utan problemen är större när avsikten är att mäta personalens motivation eller förmåga att utföra sitt arbete på bästa sätt. Det är därför mycket viktigt att de styrkor som används för att mäta just detta verkligen är välgrundade, välutformade och teleologiska. Detta innebär att företagen måste vara säkra på att måtten verkligen mäter något som är betydelsefullt, att det inte påverkas av andra variabler runt omkring samt att det som mäts reflekterar var företaget bör befinna sig (Edvinsson och Malone, 1998).

I humankapitalet är det också viktigt att organisationens kreativitet och innovationsförmåga ingår. Denna är ofta ett tydligt tecken på hur bra företaget är på att inspirera sina medarbetare till att tänka självständigt, ta vara på deras tankar och idéer samt företagets förmåga att sedan omvandla dessa till framgångsrika produkter eller tjänster. Detta inte minst för att innovationsförmåga är ett sätt för företag att ständigt utvecklas, bibehålla och arbeta fram nya konkurrensfördelar (Johannessen, Olaisen och Olsen, 1999). Även Porter talar mycket om innovationsförmåga som ett av de bästa sätten att hålla nya konkurrenter borta och behålla försprånget eller komma ikapp existerande konkurrenter (Porter, 1998).

En av riskerna med att arbeta med humankapital är problemet med att mäta och värdera det. En av de största anledningarna till att en värdering blir svår i dessa fall är att det inte finns ett marknadspris för dessa tillgångar och att jämförelser och generaliseringar därmed blir svåra att göra. Problemet blir också tydligt vid synliggörandet av resursanvändningen, då detta skall kopplas ihop med de resultat de olika insatserna inom humankapital leder till. Hur påverkas företagets värde av jämlikhet i andel kvinnor och män eller att sjukfrånvaron ökat eller minskat? (Bornemann och Leitner, 2002) Flamholtz (1999) anser vidare att det viktiga är att inte se människorna som tillgångar, utan att det är de tjänster dessa utför och den kompetens de besitter som är tillgångar för företaget. Därmed är individens värde detsamma som nuvärdet av alla de tjänster denne kommer att inbringa i framtiden.

3.3.1 Frivillig och reglerad information av humankapital

Information som företag tar med i sina årsredovisningar är ofta reglerad enligt lag, men det förekommer även frivilliga upplysningar, inte minst i de textbaserade avsnitten av årsredovisningarna. De delar av humankapitalet som är reglerade i ÅRL står i 5 kap. 18-25 § § och innefattar medelantalet anställda under året och könsfördelning per land. Dessutom skall löner, sociala avgifter och pensioner redovisas för både medarbetare och ledning. Det har även tillkommit ett tillägg till paragraf 18 som säger att företaget numera även är tvunget att redovisa personalens frånvaro från jobbet på grund av sjukdom. Denna ska redovisas

utifrån tre olika kategorier; långtidssjukskrivningar som överstiger 60 dagar, sjukfrånvaro för män respektive kvinnor samt sjukfrånvaro fördelad på tre olika åldersintervaller (FARs samlingsvolym. (2003). ÅRL 5 kap 18-25§§).

De delar som däremot inte är reglerade är helt frivilliga för företagen att redovisa och mycket av detta beror på hur viktigt företagen tycker att informationen är för intressenterna. Största anledningen till att företag inte vill redovisa för mycket information är att de är rädda att informationen skall användas av deras konkurrenter och på sikt skada företaget. (Törnqvist, 1997)

Enligt Abeysekera och Guthrie (2004) kan följande fyra punkter vara orsaker till varför företag väljer att ta upp frivillig personalrelaterad information i sina årsredovisningar:

- Det möjliggör för företag att ge en bild av de dolda värdena som finns i organisationen.
- Synliggöra kopplingen som finns mellan företagets prestationer och humankapitalet för aktieägarna.
- För att försöka efterlikna de företag som betraktas ha ”bäst” årsredovisning.
- Det bidrar till en ökad medvetenhet om personalens delaktighet i företaget.

I en undersökning av 120 företags årsredovisningar i USA, Tyskland, Kanada, Storbritannien, Japan och Sydkorea fann författarna att det som lyftes fram minst i årsredovisningarna var värdeskapande från mänskliga resurser. Anledningen till det var enligt Abeysekera och Guthrie antingen på grund av att det var svårt att värdera eller att denna typ av information uppfattades som onödig (Abeysekera och Guthrie, 2004).

I Abeysekera och Guthries (2004) studie av stora börsnoterade företag i Sri Lanka där de utgick från en lista av 25 egenskaper inkluderade i humankapitalet, fann de att den vanligaste anledningen till att synliggöra humankapitalet i årsredovisningen var personalens bidrag till företaget. Det handlade då främst om att visa personalens engagemang och insatser. Författarna fann i och med detta att bilder av medarbetarna i årsredovisningen är ytterligare ett sätt att styrka vikten av personalen i företaget med avsikten att bland annat motivera personalen, öka deras lojalitet och visa en bra förebild för andra inom företaget. Vanligast var enligt författarna att synliggöra högre chefer och ledningsgrupp då dessa ansågs vara den grupp som genererar mest värde till företaget, något som Abeysekera och Guthrie anser kan diskuteras. Den näst vanligast förekommande faktorn av humankapitalet i årsredovisningen visade sig vara det värde som medarbetarna bidrog med till företaget. Något som författarna menar kunde ses som ett feedback av deras prestationer samt riktmärke för att nå ännu bättre prestationer samt för att bygga upp en relation mellan företag och medarbetare. Abeysekera och Guthrie skriver att även tidigare studier har visat att anledningarna till att rapportera det värde som adderas av medarbetarna är att visa ett gott deltagande och därmed att företaget inte enbart styrs av vinster. Den tredje mest förekommande faktorn av humankapitalet i årsredovisningen var utbildningsprogram, på fjärde plats hamnade entreprenöriella kvaliteter. Enligt studien framgick även att chefernas kompensationsplan och ägande frågor samt handikappsanpassade lösningar var de områden som förekom minst i de företagens årsredovisningar.

3.4 Värderingar av företagets tillgångar

Med resonemanget som förs i det här avsnittet vill vi tydliggöra för läsaren vilka svårigheter som finns med att värdera humankapitalet som en tillgång.

Innan ett företag kan påbörja att värdera sina tillgångar krävs det att de vet vilka av företagets resurser som kan ses som tillgångar. Enligt Flamholtz (1999) behöver en resurs uppfylla tre kriterier för att räknas som en tillgång:

- den förväntas generera framtida ekonomiska fördelar,
- den skall vara mätbar i monetära termer och
- den skall ägas eller kontrolleras av företaget.

Förutom dessa tre kriterier ska en immateriell tillgång enligt Redovisningsrådet RR 15 även ha ett anskaffningsvärde som kan beräknas tillförlitligt samt att dess ekonomiska fördelar i framtiden kommer att tillfalla företaget. Först efter att företagets resurser klassats som tillgångar kan dessa värderas och mätas. Svårigheterna med att värdera och mäta ett företags intellektuella kapital är många, då inte minst humankapitalet. Sett till vad Redovisningsrådet definierar som en tillgång faller humankapitalet på att den inte kan vara under företagets kontroll. Detta då företagets medarbetare själva kan lämna företaget när de vill och då ta med sig den kunskap och kompetens som de besitter. De tre kriterier en tillgång skall uppfylla för att kunna tas upp enligt traditionell redovisning är:

- den skall vara under företagets kontroll,
- den skall vara ett resultat av inträffade händelser och
- den skall förväntas innebära ekonomiska fördelar för företaget i framtiden (Smith, 2006).

Enligt Smith är det här de stora skillnaderna uppstår mellan företagets olika tillgångar. De materiella tillgångarna är oftast lätta att värdera eftersom företaget står som ägare, det finns lönsamhetskalkyler samt ett inköpspris. Även mellan immateriella tillgångar finns stora skillnader, då det är enklare att värdera till exempel ett patent än personalens ökade kompetens efter att de genomgått en utbildning.

3.5 Värderingsmodeller för intellektuellt kapital.

Ett stort problem med de modeller som tagits fram kring intellektuellt kapital är, enligt Bontis (2001), att det i dagsläget är svårt att generalisera dem eftersom de ofta tagits fram till ett specifikt företag och därför är svåra att applicera på andra. Fokus för vår föreliggande uppsats är medarbetarna och dessa benämns olika beroende på vilken modell som studeras. Skandia Navigator väljer att kalla det för humankapital, Technology Broker benämner det ”human-centred assets” och modellen Intangible Asset Monitor personalens kompetens. Bontis skriver även att kunskaperna som finns kring dessa modeller, vilka är avsedda att värdera och mäta intellektuellt kapital, måste utvecklas vidare så att det i framtiden kan tas fram mer generella modeller.

Några av de mått som används flitigt bland företag då de ser till sitt humankapital är; utbildningsnivå, personalomsättning, vinst per anställd, kompetensutvecklingskostnader, anställningstid samt hur väl medarbetarna trivs på företaget och i dess kultur. (Rylatt, 2003)

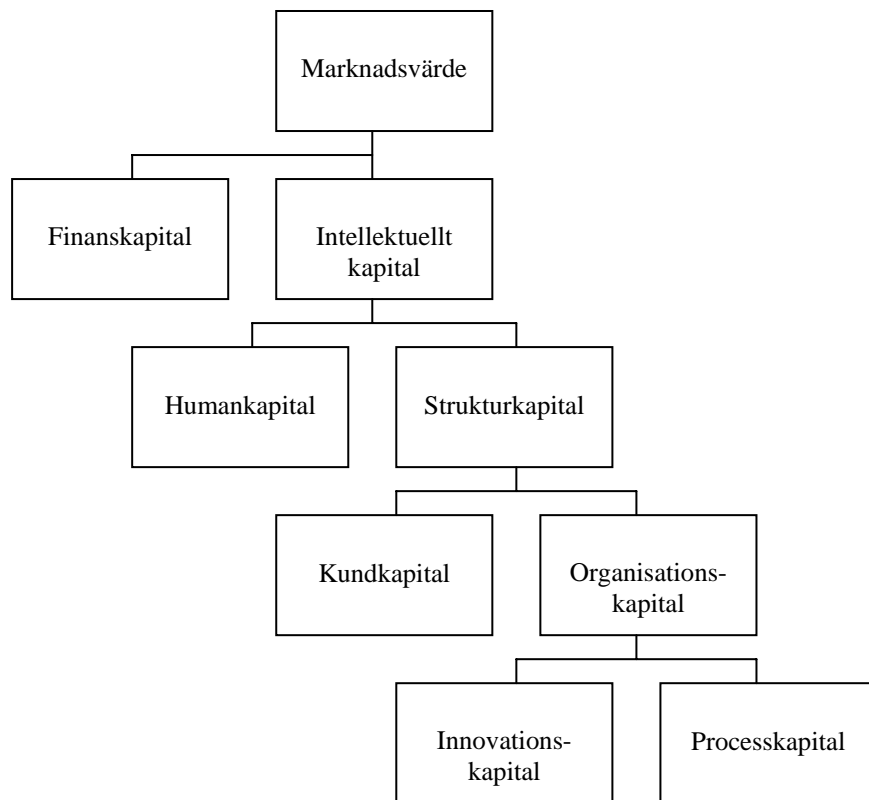
Samtliga av dessa värden är lätta att mäta och jämföra över tiden, men det säger mer om hur sammansättningen av företagets personal ser ut än hur den arbetar och fungerar ihop. Fitz-Ens, (2000) skriver att humankapitalet är det kapital som varje dag lämnar kontoret när medarbetarna går hem och att det borde inkludera sådant som entusiasm och glöd bland medarbetarna och deras engagemang till företaget. Den här typen av faktorer är dock svårare att mäta och värdera.

De modeller som vi har valt att beskriva närmare är Skandia Navigator, IK-index, The Intangible Assets Monitor samt Technology Broker. Förutom dessa benämns flertalet andra modeller som fokuserar på att mäta och värdera intellektuellt kapital i litteraturen. Vi har dock valt de fyra modeller som förekommer mest i litteraturen. Enligt Bornemann och Leitner (2002) har samtliga modeller varit viktiga för att öka företags förståelse kring vikten av att arbeta med det intellektuella kapitalet, men problemet kvarstår då det fortfarande inte finns något gemensamt ramverk för modellerna.

3.5.1 Skandia Navigator

Den här modellen togs fram av Skandia och Leif Edvinsson och var, enligt Bontis (2001), banbrytande när den presenterades 1994, då Skandia var det första större företag som gjorde ett seriöst försök att mäta sina kunskapstillgångar. Modellen fokuserar kring fem olika områden; finansiellt, kund, process, förnyelse och utveckling samt humankapital. Enligt Roos, Fernström och Pike (2006) är Skandia Navigatorn en kombination av det balanserande styrkortet och en förenklad modell av IK-navigatorn, med skillnaden att företaget även inkluderat humankapitalet och därmed består modellen av fem istället för fyra perspektiv. Författarna skriver att IK-navigatorn hjälper företaget att identifiera vilka resurser som har en påverkan på varandra och som har en del i företagets strategiska värdeskapande vilket därmed ger en bild av transformationsstrukturen inom organisationen. Det balanserade styrkortet används bland annat för att bryta ner företagets övergripande strategi, inom de olika perspektiven, i mål och mått för att få företagets alla delar att arbeta i överensstämmelse med denna.

Bontis (2001) skriver att humankapitalet ses som organisationens kärna och det är här den samlade kunskapen och kompetensen i företaget finns, tillsammans med företagets strukturella kapital bildar detta företagets totala intellektuella kapital. Humankapitalet definieras som den totala kunskapen, skickligheten, innovationsförmågan och förmågan som företagets medarbetare besitter för att utföra sitt arbete på bästa sätt. Enligt Artsberg (2003) innefattar humankapitalet dessutom företagets värderingar, kultur och filosofi och till skillnad från vad som krävs för en tillgång ur redovisningssynsätt kan den inte ägas och styras av företaget på samma sätt som en materiell tillgång. Bontis påpekar att meningen med Skandia Navigatorn är att företaget med hjälp av dessa fem olika fokusområden skall skapa sig konkurrensfördelar på sin marknad. Utgångspunkten för Skandia Navigatorn är företagets värdeschema för sitt intellektuella kapital vars modell illustreras nedan. Denna modell ger en tydlig uppdelning av vilka delar som innefattas i företagets intellektuella kapital.



Figur 1. Skandias värdeschema för intellektuellt kapital (Edvinsson och Malone, 1998. s. 75)

3.5.2 IK-index

IK-index är ett av de tydligaste exemplen på vad som kallas ”andra generationens” metoder för att mäta det intellektuella kapitalet. Meningen är att företaget med hjälp av IK-index ska sammanställa de olika måtten till ett index som kan jämföras över tiden samt med förändringar på marknaden. Den stora skillnaden jämfört med övriga modeller är därmed att här sammanställs alla mått till ett eller ett fåtal vilket underlättar användandet av måttet i förhållande till de andra modellerna som visar information kring de enskilda komponenterna och därför blir svårare att sammanställa. (Bontis, 2003) Humankapitalet är i denna modell indelat i personalens färdigheter/erfarenheter respektive demografiska aspekter.

Vid arbetet med IK-index är det också viktigt att företaget verkligen har kunskap om vilka faktorer som har påverkan på företagens intellektuella kapital. Därför är det viktigt att först utvärdera företagens intellektuella kapital för att se vilka som är de viktigaste faktorerna. Denna process är viktig då den ger företaget en bild av relationen mellan de olika måtten. En av de största fördelarna är att IK-index ger en bra bild av olika strategialternativ och möjliggör jämförelser dessa emellan beroende på vilka faktorer företaget väljer att inrikta sig på. (Roos et al, 1997)

3.5.3 Intangible Asset Monitor

Denna modell togs fram av Karl-Erik Sveiby under mitten av 90-talet med avsikten att skapa ett helt nytt ramverk för synliggörandet av de immateriella tillgångarna. Intangible Asset Monitor (IAM) kategoriserar dessa tillgångar i tre ”familjer”; extern struktur (varumärken och kundrelationer), intern struktur (organisationens styrning, juridiska system och attityder) samt individuell kompetens (utbildning och erfarenhet). Den sistnämnda är det som kan benämnas som företagets humankapital. (Bontis, 2003) Respektive inriktning delas därefter in i tre olika mätområden; tillväxt, effektivitet och stabilitet och i dessa respektive kategorier bestäms nyckeltal. Nyckeltalen väljs utifrån vilken strategi företaget har och vilka nyckeltal som är mest värdefulla för deras arbete. (Sveiby et al, 1997)

Enligt Bontis (2003) skall Sveibys ramverk ge företag en möjlighet att använda både ickefinansiella mått och finansiella mått för att ge komplett information om företagets finansiella tillväxt och dess aktieägarvärde. Viktigt att denna information inte bara mäts och visas upp i tabeller utan att det tydligt framgår för företagsledningen vad som sker i form av till exempel trender på marknaden. Bontis säger vidare att det därför är viktigt att de nyckeltal som används ger information som är lätt att förstå och ger information som kan påverkas genom åtgärder från företagets sida.

3.5.4 Technology Broker

Technology Broker är framtagen av Annie Brooking och är ett praktiskt användbart instrument för beräkning av det ekonomiska värdet av intellektuellt kapital. För att inleda arbetet krävs det till att börja med att det intellektuella kapitalet identifieras och delas in i någon av de fyra grupperna; marknadstillgångar, humankoncentrerade tillgångar, intellektuellt ägda tillgångar samt infrastrukturella tillgångar. Bontis menar att de humankoncentrerade tillgångarna kan liknas vid humankapitalet då de båda innefattar likvärdiga variabler. När det intellektuella kapitalet identifierats och kategoriserats kan det beräknas och få ett ekonomiskt värde med hjälp av någon av de tre metoder presenterade av Brooking:

- *Kostnadssynsättet* – vilket baseras på ersättningskostnaden för att ersätta tillgången.
- *Marknadssynsättet* – beräknar värdet på tillgångarna genom att jämföra med liknande tillgångar på marknaden.
- *Inkomstsynsättet* – värderar tillgångarnas framtida möjligheter att producera intäkter.

Viktigt att beakta är dock att värderingen sker utifrån varje företag och dess mål samt tillståndet på marknaden som helhet. Detta medför att värderingarna kan se olika ut i varje enskild organisation och är enbart giltiga under en begränsad period. En av de största fördelarna med den här modellen är att det i sig blir en tillgång för företaget att så noggrant identifiera de olika delarna av sitt humankapital. Den stora faran är det faktum att det är svårt att sätta ett värde på de olika delarna samt att det alltid finns risk för övervärdering av humankapitalet. Detta försöker Brookings dock undvika genom att tydligt lista humankapitalets olika delar och dess attribut. (Bontis, 2003)

4. Empiri

I detta kapitel redovisar vi den information som framkommit under vår undersökning av de fem valda företagen. Inledningsvis ges en kort företagspresentation, varefter vi sammanfattar den frivilliga information som vi finner att företagen ger upplysningar om gällande humankapitalet i deras årsredovisningar. Vi har sammanfattat de delar av årsredovisningarna som vi anser innehåller likvärdig information för att underlätta läsningen och undvika upprepningar. Därefter presenterar vi den information som har framkommit under intervjuerna för att slutligen diskutera överensstämmelsen mellan denna information och upplysningarna i årsredovisningen.

De företag som vi har valt att arbeta med i den här uppsatsen är alla företag vars huvudkontor är placerade i Göteborgsstad med omnejd. Kriteriet vid urvalet var att företagen skulle ha mindre än 2000 anställda samt ge frivilliga upplysningar kring deras humankapital i årsredovisningen för år 2005. Resultatet av undersökningen följer här och företagen presenteras i den ordning intervjuerna genomfördes.

4.1 Wallenstam AB

4.1.1 Företagspresentation

Wallenstam grundades 1944 och äger i dagsläget fastigheter i Stockholm, Göteborg och Helsingborg, med tyngdpunkten på de två första. Totalt förvaltar de ungefär 300 fastigheter och omsätter omkring 1,2 miljarder kronor. Företaget har ungefär 120 medarbetare och arbetar efter den övergripande visionen ”att vara en branschledande samt marknadsledande privat fastighetsägare i utvalda storstadsregioner”. Affärsidén de arbetar utifrån är ”att förvärva, förvalta, förädla och försälja fastigheter. Allt i syfte att förse en föränderlig marknad med ändamålsenliga bostäder och lokaler i utvalda storstadsregioner.” (www.wallenstam.se)

4.1.2 Innehållsanalys

Av de egenskaper som framgår i nedanstående tabell lyfter Wallenstam fram sex aspekter. Det som framgår mycket tydligt är den betoning som Wallenstam lägger på företagsklimatet som de anser kännetecknas av att vara positivt och lättamt. Wallenstam väljer att redan i inledningen ge en kort beskrivning kring sina medarbetare för att sedan i verksamhetsbeskrivningen gå ännu mer på djupet med detta.

Friska och nöjda medarbetare – här skriver de att friska medarbetare och en god arbetsmiljö är viktigt för lönsamheten. För att uppnå detta ger Wallenstam regelbundet personalen möjlighet till hälsobedömning samt stödjer dem i friskvårdsaktiviteter. I en undersökning av 228 företag, avseende hur väl företagen lyckas öka jämställdheten, minska ohälsotalet och minska klimatpåverkan, hamnade Wallenstam på nionde plats. Det gjordes även ett hälsoindex över samtliga börsbolag där Wallenstam hamnade på första plats bland fastighetsbolagen och åttonde plats bland övriga börsbolag. Wallenstam skriver vidare att de ständigt ska utveckla och värna om personalen och dess hälsa samt anpassa organisationen till

företagets utveckling och krav. De skriver att frisk och positiv personal är en utgångspunkt för engagemang och motivation.

Organisation och medarbetare - organisationsstrukturen bygger på kundnärhet för att tidigt uppfatta förändringar och tendenser på respektive marknad. Därmed har företaget utarbetat ett nytt kundvårdssystem där de ser personalen som nyckeln till att uppnå deras mål och därför anser Wallenstam att den måste ges de förutsättningar som krävs för att uppnå sin del i helheten. De skriver vidare att alla måste förstå sin del i processen, därmed är målen nedbrutna på individnivå. Med detta har företaget kunnat se förbättringar när det gäller resursfördelning och system.

Styrelseordföranden informerar om att Wallenstam år 2004 införde ett syntetiskt optionsprogram där antalet anslutna medarbetare idag är 98 procent. Hans och styrelsens bestämda uppfattning är att personalens engagemang och vilja, att i hög grad göra sitt yttersta, motiveras av den här typen av incitament.

Wallenstam anser att de har ett gott och positivt företagsklimat och en låg personalomsättning. Något som även syns i deras Nöjd-Medarbetar-Index, NMI, som år 2005 var 80 och visade på hög arbetsglädje och stort engagemang bland personalen. Wallenstam tar även upp att de eftersträvar en jämn könsfördelning. De beskriver dessutom vikten av att vara en attraktiv arbetsgivare för att kunna behålla och rekrytera kompetent personal och betonar ytterligare en gång sina kärnvärden. De skriver att stämningen i företaget kännetecknas av att den är lättsam och positiv.

Företaget redovisar tre tabeller kring sitt humankapital och de områden som tas upp är; anställningstid, NMI och antalet utbildningsdagar. De två förstnämnda är information som enligt ÅRL ska finnas med i årsredovisningen.

Utbildning och kompetensutveckling - är ytterligare en viktig faktor, enligt Wallenstam. De erbjuder därför sina medarbetare kurser inom exempelvis hyresjuridik, säkerhet och IT. Varje år genomför Wallenstam medarbetarsamtal med sina medarbetare, där de diskuterar sådant som trivsel, utvecklingsönskemål, utbildning och innehållet i arbetsuppgifterna. Utifrån dessa samtal planeras kompetensutveckling för kommande år. Företagets kärnvärden är; lyhördhet, ödmjukhet, affärsmässighet och framåtanda. Dessa ska ligga till grund för personalens agerande samt för de grundläggande värderingarna i företaget detta görs genom att hålla seminarier för medarbetarna och ses som ett sätt att stärka varumärket.

	ÅR			ÅR	
1. Medarbetarnas kunskap.	x	x	2. Medarbetarnas utbildningsnivå.		x
3. Yrkesmässiga kvalifikationer.			4. Medarbetarnas samhällsengagemang.		
5. Karriärmöjligheter.	x	x	6. Entreprenörsanda, innovation, flexibilitet och drivkraft.		
7. Utbildningsprogram.	x	x	8. Jämställdhet: etnicitet, kön och religion.	x	
9. Jämställdhet: handikappsfrågor.			10. Medarbeternas säkerhet.		x
11. Fackliga aktiviteter.			12. Uppskattning av de medarbetare.	x	x
13. Medarbetare synliggjorda.			14. Medarbetarnas förmåner.	x	x
15. Nyckeltal för genomsnittlig professionell erfarenhet.			16. Nyckeltal för genomsnittlig utbildningsnivå.		
17. Nyckeltal för värdeskapande/expertis.			18. Nyckeltal för värdeskapande/medarbetare.		
19. Nyckeltal för nivå på expertis.			20. Nyckeltal för medianålder bland de medarbetare		
21. Friskvård och hälsa.	x	x	22. Övriga nyckeltal för medarbetare		

Tabell 2. *Innehållsanalys Wallenstam AB.*

4.1.3 Intervju

Presentation av respondent

Thomas Cederquist arbetar som säkerhets- och personaldirektör på Wallenstam AB och har haft denna position i ett och ett halvt år. Han arbetade tidigare som polis och blev rekryterad till Wallenstam för att arbeta som säkerhetsdirektör, med inriktning mot personskydd för Wallenstam-familjen. Då företaget växte från 35 anställda till 150 anställda på tio år blev det även nödvändigt att arbeta fram en ny säkerhetspolicy som såg över hela verksamheten, däribland personalhanteringen. Thomas anser att Wallenstam redan då var ett mycket välmående företag, med bra kontorsmiljö och nöjda medarbetare, men att detta mest sågs som något naturligt och inte fanns dokumenterat. Därmed blev en av Thomas arbetsuppgifter att få struktur på personalhanteringen i form av policy.

Årsredovisning

Företagets mål med att redovisa sina medarbetare i årsredovisningen är, enligt Thomas, framförallt att aktieägarna numera ställer allt högre krav på företaget och vilken information de redovisar. Han påpekar också att Wallenstam under flertalet år har fått motta utmärkelser för sin årsredovisning och därmed ser de som en viktig del att visa utåt för allmänhet och anställda att medarbetarna är något som värderas mycket högt i företaget. Företagets ledning ser detta som ett led i att visa medarbetarna omtanke och att visa för företagets största externa aktieägare att dessa frågor är högt prioriterade. Mycket av det Thomas pratar om handlar om Folksamns hälsoindex och företagets däri höga placeringar under 2005. Thomas anser att den frivilliga personalrelaterade information som företaget tar upp i årsredovisningen återspeglas i verksamheten.

Enligt Thomas finns det inget specifikt som företaget har valt att utelämna i sin årsredovisning, men det finns områden de inte beskriver i detalj. Exempel på detta är företagets rehabiliteringsplan, där medarbetarna erbjuds psykosociala handlingsprogram samt tillgång till en företagspastor. Andra exempel på sådant som inte framhålls är vilken storlek personalens friskvårdsbidrag har samt att samtliga medarbetare över 40 år erbjuds mammografi och PSA. Anledningen till att viss information inte tas upp är, enligt Thomas, att företaget inte vill "skryta" kring deras generösa friskvårdsbidrag. Informationen i årsredovisningen kommer att utökas ytterligare inför kommande år gällande till exempel arbetsmiljö och säkerhet.

Interna arbetet kring humankapitalet

Thomas anser vidare att NMI, vilket företaget mäter var tredje år, är ett mycket viktigt instrument för att få en bra bild av hur företagets medarbetare trivs och vad de är missnöjda med. Det som framkom som negativt år 2005 var relaterat till ledarskap och personlig kompetensutveckling. Detta har lett till åtgärder inom dessa områden, varav den mest prioriterade består i att utveckla medarbetarsamtalen, införa en individuell kompetensutvecklingsplan samt införa en kompetensbank. Kompetensbanken är en databas som innehåller information kring medarbetarnas kompetenser, det för att företaget lättare ska kunna se vem som är mest lämpad för en viss utbildning. Detta är ett sätt att öka karriärmöjligheterna för medarbetarna i företaget.

Thomas menar att uppföljningen av kompetensutveckling är något som är mycket viktigt och bör göras mer frekvent, i form av utvecklingssamtal med närmsta chef. Dessutom genomgår Wallenstam en hälsodiplomering som genomförs av Korpen. Denna innefattar en hälsoprofilsbedömning av hela företaget som sedan leder till åtgärdsprogram för vad

Wallenstam skall uppnå innan maj 2007. Detta mynnar ut i att Wallenstam, om kraven uppfylls, får tillgång till en logga som visar att de är ett hälsodiplomerat företag. Anledningen till denna satsning är att företaget vill bibehålla den höga nivån av frisknärvaro, då Thomas påpekar att medarbetarna knappast kan bli mer friska än de redan är.

Anledningen till att Wallenstam arbetar med de valda områdena kompetensutveckling och hälsa är att dessa ses som viktiga delar i verksamheten. Då företaget vuxit så pass snabbt och fortfarande växer ökar även kraven från samhället.

Uppföljning och modeller för humankapital

Thomas anser sig se svårigheter med att arbeta med humankapital då det oftast enbart ses som kostnader och ibland blir svårt att motivera vissa satsningar eftersom det ekonomiska resultatet blir svårt att påvisa. Detta medför att Wallenstam idag inte arbetar med några modeller kring sitt humankapital, då företaget fortfarande är så pass litet att cheferna har en bra överblick över vilka åtgärder som behövs. Dock får Thomas nästan dagligen erbjudanden från konsulter om olika modeller, men än så länge anser han att detta är ett område det är svårt att sätta sig in i.

4.1.4 Överensstämmelse

Till stor del finner vi att det finns en god överensstämmelse mellan det Wallenstam redovisar om humankapitalet i årsredovisningen och det som framkom under intervjun med Thomas. De skillnader som vi kan utläsa är att de i årsredovisningen skriver om sitt jämställdarbete något som inte framkom under vårt möte. Det som inte framkommer i årsredovisningen men som Thomas valde att prata kring var den så kallade kompetensbanken varvid vi markerade punkt 2 Utbildningsnivå. Då intervjun genomfördes med Wallenstams säkerhets- och personaldirektör föll det sig naturligt att vi berörde företagets säkerhet och därmed även medarbetarnas säkerhet.

4.2 Stena Metall Sverige AB

4.2.1 Företagspresentation

Stena Metall-koncernen bedriver verksamhet inom nio olika affärsområden som exempelvis finans, miljöservice och returpapper. De kärnvärden de arbetar utifrån är enkelt, tryggt och utvecklande. Stena Metall koncernen är verksam inom sju länder runt om i världen varav verksamheten i Sverige har 1329 anställda och omsätter omkring 24 miljarder svenska kronor. (www.stenametall.com/Swedish/)

4.2.2 Innehållsanalys

Stenas årsredovisning innehåller åtta av de punkter som tas upp kring humankapitalets egenskaper. Företaget framhåller sina medarbetare på ett flertal ställen i årsredovisningen. Vi har dock valt att komprimera detta till ett mindre antal rubriker då vi upptäckte att årsredovisningen vid upprepade tillfällen behandlar likvärdig information. Beskrivningar om

Stenas personal återfinns även som ett stycke i förvaltningsberättelsen. Vi fann även att det framkom mycket bilder av företagets medarbetare i deras årsredovisning.

En stark Stena kultur - De skriver att en av de viktigaste byggstenarna i företagskulturen är den individuella beslutskraften att utveckla och ta tillvara nya idéer och förverkliga dem till nytta för kunder, samhälle och miljö och deras egen utveckling. Stenas kärnvärden är: enkelt tryggt och utvecklande och det ska stå för allt de gör.

Ny kompetens och förbättringar - De skriver att de fortsätter att satsa på företaget som en god arbetsplats genom att skapa fler utvecklingsmöjligheter och förbättra säkerheten i arbetsmiljön. De har även gjort en stor satsning på traineeutbildningen. Satsningar på att utveckla kunniga medarbetare och rekrytera nya medarbetare med rätt kompetens är avgörande för att Stena ska kunna ligga steget före sina konkurrenter. Stena skriver även att de vill kunna erbjuda medarbetarna karriärmöjligheter och öka den interna rörligheten samt kunskapsöverföringen i koncernen. Utbildningar inom IT, ledarskap och miljö är sådant som ges återkommande. De menar att ju högre kompetens företaget har desto mer kunskaper kan de erbjuda sina kunder. Stena arbetar även med Six Sigma metodiken. Hittills har företaget startat ett hundratal förbättringsprojekt med gott resultat. Enligt Caulcutt (2001) finns det ingen bra definition på vad Six sigma är utan de flesta författare väljer att trycka på olika saker. Den definition som vi funnit används ofta är dock Brassard, Michael, Finn et al (2003) som är *”en benämning på en verksamhetsfilosofi som fokuserar på ständiga förbättringar baserade på en förståelse av kundbehov, analys av verksamhetens processer och upprättande av lämpliga mätmetoder”*.

Medarbetare - Stena skriver även att det i senaste attitydundersökning som gjordes visade på att en stor del av medarbetarna gav högsta betyg till företaget när det gäller huruvida de är stolta över att arbeta på Stena Metall Sverige AB, något som de ser som mycket positivt och något de vill ta vara på. De menar att själva ”grundbulten” är respekten för medarbetarna och företroendet för att var och en kan ta egna beslut och skapa resultat. Stena skriver även att de tack vare kreativa ideer och innovativa lösningar av medarbetare samt ett nära samarbete med kund har fått en ökad kundnytta och mer kostnadseffektiva processer.

Företaget tar även upp att den totala sjukfrånvaron bland kollektivanställda och tjänstemän i Sverige har minskat med 20 procent. Den minskade sjukfrånvaron bottnar i en förbättrad hantering av sjukskrivningsproceduren och rehabiliteringen samt att samtliga medarbetare inom koncernen erbjuds ett friskvårdsbidrag. Flera bolag har arbetsmiljöcertifierats med OHSAS 18001 och Stena menar att de arbetar aktivt med arbetsmiljöfrågor, skyddsronder och förebyggande arbete. OHSAS 18001 är en internationell standard för ledningssystem avseende arbetsmiljö. Certifieringen visar att företaget har ett seriöst arbetsmiljöarbete och arbetar med ständiga förbättringar. För svenska företag innebär det också att kraven i den svenska föreskriften AFS 2001:1 är uppfyllda. Det innefattar att företaget följer arbetsmiljölagen, vilken säger att företag skall arbeta systematiskt med sitt arbetsmiljöarbete och vara en naturlig del i verksamheten, så att arbetsmiljökraven uppfylls. Med arbetsmiljökraven menas kraven i arbetsmiljölagen, arbetsmiljöförordningen och i Arbetsmiljöverkets föreskrifter. (www.sem-kro-deka.se)

4. Empiri

	ÅR			ÅR	
1. Medarbetarnas kunskap.	x	x	2. Medarbetarnas utbildningsnivå.		
3. Yrkesmässiga kvalifikationer.			4. Medarbetarnas samhällsengagemang.		
5. Karriärmöjligheter.	x	x	6. Entreprenörsanda, innovation, flexibilitet och drivkraft.	x	
7. Utbildningsprogram.	x	x	8. Jämställdhet: etnicitet, kön och religion.		
9. Jämställdhet: handikappsfrågor.			10. Medarbetarnas säkerhet.	x	
11. Fackliga aktiviteter.			12. Uppskattning av medarbetarna.	x	x
13. Medarbetare synliggjorda.	x	x	14. Medarbetarnas förmåner.		
15. Nyckeltal för genomsnittlig professionell erfarenhet.			16. Nyckeltal för genomsnittlig utbildningsnivå.		
17. Nyckeltal för värdeskapande/expertis.			18. Nyckeltal för värdeskapande/medarbetare.		
19. Nyckeltal för nivå på expertis.			20. Nyckeltal för medianålder bland de medarbetare		
21. Friskvård och hälsa.	x	x	22. Övriga nyckeltal för medarbetare		x

Tabell 3. *Innehållsanalys Stena Metall Sverige AB.*

4.2.3 Intervju

Presentation av respondent

Martin Läckström har arbetat som personalchef inom Stena Metallkoncernen sedan oktober 2003. Hans befattning innefattar tre olika roller; personalchef inom Sverige, ett operativt ansvar för tre dotterbolag och moderbolag gällande stöd till linjecheferna inom personalfrågor samt en specialistroll på koncernnivå i form av compensation and benefit manager som innefattar löner och förmåner.

Årsredovisning

Stenas mål med att ge frivilliga upplysningar kring medarbetarna i sin årsredovisning anser Martin är det decentraliserade affärsmannaskapet. Det kännetecknas av att beslut skall tas så nära kunden som möjligt och att medarbetarnas roll i företaget därav blir mycket viktigt. Han menar att företaget har ett prestigelöst arbetssätt och att det är medarbetarna som får verksamheten att gå runt och detta är en medveten strategi. Detta är också en av anledningarna till att det förekommer många bilder av medarbetare från alla positioner i verksamheten. Stenas årsredovisning riktar sig framförallt till kunder och övriga intressenter såsom studenter. Den används även flitigt vid företagets anställningsintervjuer och själv ser Martin årsredovisningen som ett effektivt hjälpmedel som nyanställd och använder den fortfarande som uppslagsbok vid behov. Martin anser att årsredovisningen på ett bra sätt återspeglar de områden företaget arbetar mycket med. Det som framförallt belyses är de områden där företaget lägger ner mest resurser.

Martin säger att företaget inte besitter någon känslig information som de medvetet väljer att utesluta i årsredovisningen, utan att de betonar de insatser som är mest lyckade inom företaget. Vilken information som lämnas i årsredovisningen bestäms av personaldirektören i samarbete med informationsavdelningen.

Interna arbetet kring humankapitalet

Martin beskriver attitydundersökningen, Stena Voice, där samtliga medarbetare får delge hur de upplever verksamheten både psykiskt och fysiskt. Den här undersökningen utförs vartannat år av en extern samordnare. Det som bland annat har framkommit är att andelen genomförda medarbetarsamtal i bolagen kan bli fler, varvid större tryck har lagts på linjecheferna så att dessa samtal verkligen genomförs på ett tillfredsställande sätt.

Satsningen på friskvård är något som Stena arbetar mycket med, genom till exempel friskvårdsbidrag som i dagsläget används av ”en ganska stor andel”, säger Martin. Dock finns det ingen uppföljning kring användandet och vad det bidrar till och Martin säger själv att detta bidrag inte fångar upp den del av personalen som mest skulle behöva det. Ytterligare satsningar som har gjorts under år 2006 är att en person anställts för att enbart arbeta med friskvård. Bland annat håller denne föreläsningar kring kost och motion för medarbetarna som även erbjuds möjlighet till förlängd lunch en gång i veckan.

Företaget har även ändrat rutinerna kring sjukskrivningar, vilket bland annat har lett till att de numera är snabbare med att försöka få tillbaka medarbetarna i arbete. Detta genom alternativa arbetsuppgifter, bättre stöd till chefer samt en tätare kontakt med Försäkringskassan. Dessa åtgärder har i sin tur lett till att sjukfrånvaron minskat inom Stena Metallkoncernen som därmed ligger lägre än det svenska genomsnittet inom Stenas bolag, berättar Martin.

Målet med att arbeta kring just dessa områden är att visa upp att Stena är en attraktiv arbetsgivare med stora utvecklingsmöjligheter, säger Martin. Han betonar igen företagets decentraliserade organisation med egna resultatansvar, vilket innebär att medarbetarna arbetar i ”frihet under ansvar”,

Uppföljning och modeller

Vad det gäller modeller säger Martin att företaget inte arbetar med några direkta mätmetoder kring sitt humankapital, men han ser inga direkta svårigheter med att mäta det vid behov. Företaget är just nu i introduktionsfasen kring att införa förbättringsmetodiken Six Sigma som är en form av problemlösningssätt för effektivare hantering av alla typer av problem inom företaget. Ett måste för dessa problem är dock att de skall vara mätbara, vilket gör att metoden inte är helt anpassningsbar till humankapitalet. Exempel på områden där det fungerar bra är dock vid arbete kring att minska sjukfrånvaron, något som har och fortfarande ligger i Stenas intresse. Martin anser dock inte att företaget i dagsläget har någon specifik modell för beräkning av värdeskapande.

De utbildningssatsningar som görs gällande kompetensutveckling av medarbetarna följs inte upp, utan de ses mer som ett sätt att säkerställa att den kompetens som krävs finns inom företaget. Detta får till följd att företaget vet att medarbetarna alltid har den kunskap som krävs för att i sin tur utbilda företagets kunder. Den utbildning som är aktuell just nu är en traineeutbildning som skall genomföras under 2007 och ses som en långsiktig satsning för att få fram en plattform av kompetent personal, men den är i dagsläget svår att värdera.

4.2.4 Överensstämmelse

Vi finner att överensstämmelsen mellan Stenas årsredovisning och informationen från intervjun skiljer sig på tre punkter. Martin pratar mycket om vikten av medarbetarna i verksamheten och att deras kunskap och kompetens, att göra det bästa jobbet för kunden, är det som får företaget att gå runt. Dock nämner han ej personalens innovationsförmåga och drivkraft som framkommer mer tydligt i årsredovisningen, varför vi istället väljer att markera punkt 1 ”Kunskap”. Medarbetarnas säkerhet är något som redovisas tydligt i årsredovisningen men som ej framkom under intervjun. Vid samtalet med Martin framgick även att företaget arbetar med Six sigma där bland annat nyckeltal för medarbetarnas sjukfrånvaro används för att analysera vad olika insatser i personalens hälsa bidrar till. Dessa nyckeltal framgick ej i årsredovisningen dock nämndes Six sigma kortfattat.

4.3 Got Event

4.3.1 Företagspresentation

Got Event är ett kommunalägt bolag med 222 anställda som äger och förvaltar ett antal arenor i Göteborg, däribland Scandinavium och Ullevi. Totalt omsätter företaget ungefär 120 miljoner kronor. Deras övergripande vision är att vara "Arenabolaget för alla större publika evenemang i Göteborg" och för att nå dit arbetar de efter en affärsidé som säger "Vi erbjuder besökarna förstklassiga upplevelser och arrangörerna trygghet och hög servicenivå". Detta uppnås när medarbetarna är flexibla, erfarna och kompetenta samt när arenorna är moderna och konkurrenskraftiga. Got Event skall bidra till att Göteborg blir en attraktiv stad att bo, verka och vistas i. (www.gotevent.se/default/1_om_gotevent.asp)

4.3.2 Innehållsanalys

Sett till de områden Abeysekera och Guthrie tar upp som egenskaper kring humankapital täcker innehållet i Got Events årsredovisning enbart in ett fåtal av dessa. Dock tar mängden information kring medarbetarna i årsredovisningen mycket stort utrymme. Got Event har delat in sin rapport om medarbetare i fyra olika kategorier med en mängd underrubriker. Dessa är medarbetarskap och ledarskap, hälsofrämjande insatser, förbättrad arbetsmiljö samt mångfalds- och jämställdhetsarbete. Inom dessa rubriker finns samtliga av punkterna ovan representerade.

Företaget har satt upp mål kring sina medarbetare och dessa är:

- Medarbetarnas engagemang som det kommer till uttryck i Nöjd medarbetarindex ska öka.
- Ofrivillig deltid ska minska.
- Rekrytering till kommunens verksamheter ska bidra till en bättre spegling av befolkningsstrukturen i Göteborg.
- Sjukfrånvaron ska minska.

Medarbetarskap och ledarskap - I detta avsnitt talar företaget mycket om målen att öka nöjdheten bland både medarbetare och ledare med hjälp av NMI. I dagsläget ligger båda dessa siffror lägre än vad företaget vill och lägre än i kommunen som genomsnitt. Åtgärder som satts in är lokala handlingsplaner, att ett antal utvecklingsområden prioriteras samt att en delegeringspolicy och en delegeringsplan som tydligt beskriver ansvar och befogenhet i organisationen började gälla 2005.

Hälsofrämjande insatser - Som ett av företagets mest prioriterade områden, sett till hur den tas upp i årsredovisningen, är medarbetarnas hälsa. Där är ett av de övergripande målen att få ner sjukfrånvaron och i senaste årsredovisningen har denna minskat med 0,6 procentenheter för män och med 3,7 procentenheter för kvinnor. Got Events personal genomgår även hälsoundersökningar och uppmuntras av företaget till att delta i friskvårdsaktiviteter på arbetstid, med månatlig uppföljning. Målet för företaget är att engagera så många medarbetare som möjligt för att få så friska medarbetare som möjligt samt att öka deras kunskap om friskvård och hälsa. Fritidsföreningen som bedrivs av bolaget anordnar aktiviteter och samtliga företagets medarbetare är medlemmar.

Arbetsmiljön - För att minimera antalet arbetsplatskador och förändra miljön har arbetsplatsundersökningar och riskanalys genomförts för att bedöma dessa. Detta gäller såväl den fysiska som den psykosociala arbetsmiljön och uppföljning av detta sker kontinuerligt.

Mångfalds- och jämställdhetsarbete - Lönekartläggning, ökad kompetens i jämställdhetsfrågor på ledningsnivå samt införandet av lönepolicy, lönekriterier och befattningsvärderingar är alla åtgärder som vidtagits under senare år för att se till att inga löneskillnader baserade på kön skall förekomma inom organisationen. I dagsläget visar en undersökning på att inga differenser, direkta eller indirekta, kan anknytas till enbart kön. Strävan efter att få en organisation som efterliknar samhället i stort är fortfarande viktig, både när det gäller etnicitet och kulturell bakgrund samt vilket kön den anställde har. Vid jämlika erfarenheter och kompetenser tas hänsyn alltid till det underrepresenterade könet.

	ÅR		ÅR	
1. Medarbetarnas kunskap.			2. Medarbetarnas utbildningsnivå.	
3. Yrkesmässiga kvalifikationer.			4. Medarbetarnas samhällsengagemang.	
5. Karriärmöjligheter.			6. Entreprenörsanda, innovation, flexibilitet och drivkraft.	
7. Utbildningsprogram.	x	x	8. Jämställdhet: etnicitet, kön och religion.	x x
9. Jämställdhet: handikapsfrågor.			10. Medarbetarnas säkerhet.	x
11. Fackliga aktiviteter.			12. Uppskattning av medarbetarna.	
13. Medarbetare synliggjorda.			14. Medarbetarnas förmåner.	x x
15. Nyckeltal för genomsnittligt professionell erfarenhet.			16. Nyckeltal för genomsnittlig utbildningsnivå.	
17. Nyckeltal för värdeskapande/expertis.			18. Nyckeltal för värdeskapande/anställd.	
19. Nyckeltal för nivå på expertis.			20. Nyckeltal för medianålder bland medarbetarna	
21. Friskvård och hälsa.	x	x	22. Övriga nyckeltal för medarbetarna	x x

Tabell 4. *Innehållsanalys Got Event.*

4.3.3 Intervju

Presentation av respondenter

Vid mötet med Got Event möttes vi av Lena Moen och Roger Dahllöf. Lena arbetar som en av företagets två personalsamordnare och hennes arbetsuppgifter är inriktade mot HR-frågor såsom arbetsmiljö, rekrytering och kompetensutveckling. Roger arbetar som företagets ekonomisamordnare och har det övergripande ansvaret för företagets ekonomi, vilket innefattar allt från bokslut till de ekonomiska uppföljningarna.

Årsredovisningen

Anledningen och målet med att företaget väljer att skriva så pass mycket om sina medarbetare är framförallt på grund av att det är dessa områden företaget arbetar mest med internt. Lena som själv är mycket insatt i personalfrågorna och ser vikten av dessa anser att det hade varit "skam" att inte skriva mycket om medarbetarna då de arbetar mycket aktivt med frågor runt dem. Ett av företagets absolut viktigaste mål är att hålla sina medarbetare så motiverade och utbildade som möjligt. Då företaget är ett kommunalägt företag kommer många av direktiven även ifrån kommunen och årsredovisningens upplägg försöker i mångt och mycket efterliknas vid aktiebolags rapporter.

Både Lena och Roger anser att den information som redovisas i årsredovisningen ger en bra bild av hur företaget arbetar internt. De aspekter som det talas mest om såsom hälsa, NMI,

friskvårdsaktiviteter och jämställdhet är också de aktiviteter kring humankapitalet som de arbetar mest med. Dock anser Lena att det inom områdena ledarskap och mångfald kunde fokuseras mer då hon känner att det där finns mycket mer att göra. Policys finns framarbetade kring alla de olika områdena, men Roger menar att dessa är betydelselösa fram tills dess att de översätts till handling.

De anser att det inte finns någon frivillig information kring Got Events humankapital som företaget väljer att utelämna i årsredovisningen. Dock framkommer inte upplysningar kring den individuella kompetensutveckling som företaget erbjuder sina medarbetare, vilket kan bero på att det i dagsläget inte lever upp till de förhoppningar företaget har. När det gäller vilka som beslutar om information skall tas med eller ej är det alltid företagets vd som har sista ordet, men förslag läggs fram från den administrativa personalen och deras chef.

Interna arbetet kring humankapitalet

Kompetensutvecklingen innebär att varje anställd varje år får 15 000 kronor att själva spendera på olika typer av utbildningar. En av anledningarna till att utbildning blivit svår i deras organisation tror Lena och Roger beror på att arbetsbördan varierar mycket under året och inte följer några jämna cykler. Förutom den individuella kompetensutvecklingen genomförs även utbildningar för samtlig personal, exempelvis arbetsmiljöutbildningar. Lena säger vidare att området kring kompetensutveckling "parkerats lite" och inte utelämnats medvetet.

Målet att arbeta kring just de valda områdena är till stor del beroende av att de från början fick direktiv från Göteborgs stad. Detta på grund av att de vill se liknande arbete i samtliga av deras bolag kring framförallt jämställdhet och mångfald. Bortsett från dessa direktiv får företaget även arbeta med områden som intresserar dem. Att få direktiv ser Lena som positivt, men hon ställer sig dock mer frågande till varför jämförelser skall göras mellan de olika bolagen då samtliga har så vitt skilda arbetsområden.

Uppföljning och modeller för humankapital

Företaget genomför en mängd olika uppföljningar kring de valda områdena, men använder inga modeller eller mätmetoder för att se vad de genererar för värdeskapande för organisationen som helhet. Den uppföljningsmetod de framförallt använder sig av är NMI, vilken de genomför varje år. Det är utifrån denna undersökning företaget ser vilka områden respektive avdelning behöver arbeta med beroende på hur medarbetarna har svarat i enkäten. Varje avdelningschef måste utifrån denna undersökning arbeta fram handlingsplaner som visar hur de skall arbeta med problemområdena och dessa skall sedan presenteras för ledningsgruppen. Det som framförallt har framkommit i senare års NMI är att medarbetarna är missnöjda med sina löner samt att de har ett lågt förtroende för ledningen. Det sistnämnda tror Lena kan bero på att organisationen är ganska trög när det gäller beslutsfattande samt att ledningen sitter så pass långt ifrån övriga medarbetare.

De mätningar Lena och Roger anser vara intressanta är uppföljningar av friskvårdssatsningarna. I dagsläget följer de upp vilka aktiviteter som genomförs, hur många som deltar samt hur många som utnyttjar möjligheten att en timme i veckan på betald arbetstid utföra en friskvårdsaktivitet. Det Lena ser som en intressant uppföljning vore att se vilka ekonomiska vinster de olika friskvårdssatsningarna genererar i förhållande till vad de kostar samt hur väl de med högst friskvårdsnärvaro utnyttjar de olika möjligheterna.

4.3.4 Överensstämmelse

Överensstämmelsen var mycket god mellan den information vi fann i årsredovisningen och det som framkom under intervjun med Lena och Roger. Det område som inte berördes nämnvärt under intervjun men som framkom i årsredovisningen var medarbetarnas säkerhet. Detta är ett område som enbart omfattar en begränsad del av företagets verksamhet vilket kan vara anledningen till att de inte hade så bra insikt i detta.

4.4 Renova

4.4.1 Företagspresentation

Renova AB är Västsveriges ledande återvinnings- och avfallsföretag. Deras mål är att alltid kunna erbjuda marknads bästa utbud av tjänster inom branschen, med kvalitet och kundservice i främsta rummet. Renova står för Garanterad Återvinning. Omsättningen var år 2005, 999 miljoner kronor och företaget har drygt 800 anställda. (www.renova.se)

4.4.2 Innehållsanalys

Med utgångspunkt ifrån nedanstående modell framgår det klart och tydligt att Renova valt att prioritera en del av de områden som innefattas i humankapitalet. De områden som framförallt prioriteras av Renova är indelade i rubrikerna Utbildning, Trivsel, Hälsa och friskvård samt Jämställdhet. Inom dessa områden ryms de flesta av punkterna från modellen med undantag för samhällsengagemanget och de övriga nyckeltal Renova redovisar. En snabb överblick av Renovas årsredovisning framkommer det att de ser medarbetarna som en mycket viktig del av deras verksamhet. Flertalet sidor i rapporten innehåller bilder av medarbetare, vilket ger en intrycket av att de värdesätter sina medarbetare. Nöjda medarbetare ses av företaget som ett av fem övergripande strategiska mål och det är ett av de fem områden som skall mätas och följas upp under kommande år. Företaget anser att det kan uppnås ”via gott samarbete, som till stora delar bygger på en gemensam värdegrund som samspelar med företagets vision och affärsidé.”

Utbildning – Stor tyngd på deras medarbetare läggs vid förmågan och viljan att ta egna initiativ och mycket resurser har under de senaste åren lagts på olika former av utbildning. Bland annat har det gällt utbildningar kring affärsmässighet, ledarskap för blivande ledare inom företaget, arbetsmiljöutbildning samt samverkansutbildning för ledare och fackliga företrädare. För att företaget skall ha en bra inblick i vilka utbildningsbehov som finns inom företaget skall det under 2006 sammanställas ett datorbaserat kompetensförsörjningsprogram. Målet med detta är att höja företagets samlade kompetensnivå samt att rätt utbildning sätts in på rätt plats.

Trivsel - Renova betonar att medarbetarnas absolut viktigaste argument för att trivas på sin arbetsplats är relationen till sina medarbetare och sina ledare. Stämningen mellan medarbetarna har generellt sätt alltid varit bra och senaste mätningen som genomfördes under 2005 visade att hela 86 procent var mycket nöjda. Inga exakta siffror kring relationen till ledare redovisas, och kan antas ha varit låga, men företaget talar om förbättringar här och att

4. Empiri

mycket kraft har lagts ner för att förbättra denna siffra genom till exempel ledarutbildningar och mentor- och coachprogram.

Hälsa och friskvård - Renovas övergripande mål med att arbeta med friskvård är att förbättra förutsättningarna för en god arbetsmiljö och mer hälsomedveten personal, vilket de anser leder till en friskare och mer välmående organisation. De fyra delmål företaget satt upp för att uppnå detta är att:

- Öka medvetenheten om att med egen kraft påverka den fysiska och psykiska hälsan.
- Få de anställda att komma igång med någon fysisk aktivitet.
- Öka trivseln och gemenskapen inom företaget.
- Minska sjukfrånvaron/öka frisknärvaron.

Jämställdhet - Företaget tror också att genom att aktivt arbeta med ökad jämställdhet inom företaget leder detta till ökad lönsamhet på sikt. Det som de tar upp som områden de arbetar kring för att uppnå detta är likvärdig lön för likvärdiga arbeten och jämnare fördelning av kvinnor och män på både avdelningsnivå och chefstjänster. De strävar också efter att bibehålla fördelningen de uppnått i ledningsgrupperna som nu är 50/50.

Övrigt - Förutom ovanstående områden arbetar Renova mycket med miljöarbetet och ser detta som ett mycket viktigt område ur ett omvärldsperspektiv. Här märks tydligt det samhällsansvar företaget tar genom att lägga mycket kraft på att utbilda personalen gällande miljöfrågor. Detta innefattar allt från hur avfallet skall hanteras på bästa sätt till förarutbildningar för att minimera förbrukning av bensin och diesel och därmed minska utsläppen.

De nyckeltal som presenteras av Abeysekera och Guthrie gällande de anställda finns inte med, men företaget arbetar med ett annat frivilligt nyckeltal, såsom omsättning per anställd.

	ÅR			ÅR	
1. Medarbetarnas kunskap.	x	x	2. Medarbetarnas utbildningsnivå.		
3. Yrkesmässiga kvalifikationer.			4. Medarbetarnas samhällsengagemang.		
5. Karriärmöjligheter.	x	x	6. Entreprenörsanda, innovation, flexibilitet och drivkraft.		
7. Utbildningsprogram.	x	x	8. Jämställdhet: etnicitet, kön och religion.	x	x
9. Jämställdhet: handikapsfrågor.			10. Medarbetarnas säkerhet.	x	x
11. Fackliga aktiviteter.			12. Uppskattning av medarbetarna.	x	x
13. Medarbetare synliggjorda.	x	x	14. Medarbetarnas förmåner.	x	x
15. Nyckeltal för genomsnittligt professionell erfarenhet.			16. Nyckeltal för genomsnittlig utbildningsnivå.		
17. Nyckeltal för värdeskapande/expertis.			18. Nyckeltal för värdeskapande/medarbetare.		
19. Nyckeltal för nivå på expertis.			20. Nyckeltal för medianålder bland medarbetarna		
21. Friskvård och hälsa.	x	x	22. Övriga nyckeltal för medarbetare	x	

Tabell 5. *Innehållsanalys Renova AB.*

4.4.3 Intervju

Presentation av respondenter

På Renova möttes vi upp av Birgitta Tideström, personaldirektör och Maria Höglund, personalutvecklare. Birgittas arbete som personaldirektör innefattar totalansvar för personalavdelningen såsom löneadministration, övergripande personalutveckling förhandling

friskvårdsarbete med mera. Avdelningen består av tio personer, tre av dessa arbetar med löneadministration. Fem personer på avdelningen är personalutvecklare varav Maria är en av dem och hon arbetar mot två av företagets avdelningar samt mer fördjupat med mångfald, jämställdhet och ledarskap.

Årsredovisningen

Renova vänder sig med sin årsredovisning till nuvarande och framtida kunder, samhället, ägare samt nuvarande och framtida medarbetare. Birgitta säger att ”som kund vill man helst arbeta med ett företag man kan identifiera sig med.” Att de mer och mer väljer att lyfta fram medarbetarna i årsredovisningen beror helt enkelt på att arbetet blivit alltmer prioriterat och ses som en viktig del av Renovas verksamhet. De ser det som ett led i att bygga ett starkt varumärke och visa utåt vilka frågor som är viktiga för Renovas organisation. Genom att framhålla sina medarbetare i både text och bild vill företaget även att medarbetarna skall känna tilltro till företaget och känna att de är en viktig del av verksamheten.

De säger också klart och tydligt att företaget inte väljer att utelämna någon information angående arbetet med företagets medarbetare på grund av att den är känslig för konkurrenter eller andra intressenter. Problemet är dock snarare att få plats med all den information de vill, vilket leder till att det oftast blir mer en sammanfattande text istället för att gå in på detaljnivå. Vd:n har sista ordet om vad som ska ingå i årsredovisningen, men förslag om vad som skall ingå kommer ifrån Birgitta och övriga medarbetare.

Interna arbetet kring humankapital

Både Maria och Birgitta anser att det som står med i årsredovisningen ger en bra bild av det arbete de dagligen arbetar med. Oftast väljer företaget att belysa olika projekt vilka framgångsrikt lett till förbättringar inom humankapital. Då medarbetarna är ett av de fem perspektiv företaget brutit ner sin affärsplan i är detta ett område företaget prioriterar. Dessa perspektiv är uppdelade i olika mål vilka är nedbrutna på företagets olika avdelningar för att lättare följas upp.

Företagets övergripande mål är långsiktighet utifrån nytänkande, kompetens och miljö vilket beskriver hur företaget vill uppfattas av sin omgivning. Enligt Birgitta är det viktigt med en gemensam värdegrund i företaget vilket är något de har arbetat mycket med under senaste året. I kombination med att förbättra ledarskapet är detta en av de avgörande aspekterna för att vara en god arbetsplats. De flesta områden företaget arbetar med pågår kontinuerligt och ses som en naturlig del av verksamheten, men utöver dessa arbetar företaget med olika insatser utifrån vad medarbetarna anser viktigt i NMI. Exempelvis visade en mindre undersökning under året att insatserna kring ledarskapet redan börjat ge stora förändringar bland medarbetarnas nöjdhet.

Renova har en person som arbetar deltid enbart med företagets friskvårdsfrågor och är något som anses som en viktig del av personalarbetet. Förutom detta finns friskvårdsombud inom företaget och ett samarbete med företagshälsovården och en osteopat. De friskvårdssatsningar företaget genomför sker utanför betald arbetstid och får ske på medarbetarnas egna initiativ.

Jämställdhet är ett av de områden där företaget lägger ner mycket resurser, inte minst gällande nyrekryteringar. De säger att i dagsläget är en stor del av företagets verksamhet väldigt mansdominerad, men att dessa siffror ständigt blir bättre. Ett av målen med jämställdhetsarbetet är att skapa ett bättre arbetsklimat med effektivare arbetare och på så sätt nå ökad lönsamhet och attrahera nya medarbetare. En av effekterna Renova inte hade räknat

med men som bidragit till minskade kostnader är att underhållskostnaderna är lägre för fordon som har kvinnliga chaufförer.

Uppföljning och modeller för humankapital

Renova använder i dagsläget inga modeller kring att värdera eller mäta sitt humankapital. De har dock en stark övertygelse om att de insatser företaget gör leder till ett mer lönsamt företag även om de inte omvandlar resultatet av insatserna i pengar. Anledningen till att mäta humankapital skulle vara att motivera för ledning att insatserna genererar ökad lönsamhet, men i dagsläget är detta inget bekymmer de stött på.

Maria säger att företaget mer och mer börjar fokusera på att mäta den frisknärvaro som finns på företaget. I dagsläget är detta inte kopplat till några av de friskvårdssatsningar företaget gör utan dessa satsningar utvärderas genom att se hur många som deltagit samt vad som varit framgångsrikt eller uppskattat. Problemet är enligt Birgitta inte att ta fram statistik kring de olika satsningarna företaget gör utan mer att se vilket värde de skapar för företaget. Undersökningar som har genomförts för att se hur medarbetarna upplever de olika satsningarna företaget gjort visar dock att de är en bidragande orsak till varför medarbetarna trivs så bra som de gör.

Arbetsmiljön är också ett område som belyses av Maria då detta är ett område där företaget sätter upp många förbättringsmål och gör mycket uppföljning kring. Många av dessa är lagstadgade, men har även en direkt påverkan på frisknärvaron. Arbetet med att minimera de tunga arbetsuppgifterna är också prioriterat och har påverkan på både ökad jämställdhet samt minskade kostnader för rehabilitering.

Kompetensutveckling har blivit allt mer viktigt för företaget och nyligen genomfördes en kompetenskartläggning för att matcha medarbetarna mot den befattning de innehar. Detta är ett led i att säkerställa att Renovas medarbetare besitter de kunskaper de är i behov av i sitt arbete. Dock ser företaget dessa investeringar som kostnader både gällande utbildning och de kompetenser som försvinner när medarbetare väljer att sluta. Det är mycket svårt att direkt se vilka värdeskapande effekter kompetensutvecklingen får för företaget. De ledarutbildningar som genomförts har bidragit till att medarbetarna fått större förtroende för sina ledare vilket kan antas leda till att arbetet utförs effektivare och på så sätt skapa en mer lönsam verksamhet med bättre arbetsklimate. Även här påpekar Birgitta att så länge resultaten pekar på att insatserna genererar positiva resultat finns det i dagsläget inget behov av att veta exakt vilka intäkter varje insats genererar.

4.4.4 Överensstämmelse

Överensstämmelsen mellan Renovas årsredovisning och intervjun är mycket god. Det enda som inte tas upp är nyckeltalet omsättning per anställd då intervjupersonerna anser att de inte har några monetära värden för sina medarbetare för att se värdeskapandet som de bidrar med. För övrigt stämmer bilden de båda lämnar kring att företaget väljer att lyfta fram allt som de arbetar med internt och att det mest är detaljer som företaget väljer att utelämma i årsredovisningen.

4.5 Semcon AB

4.5.1 Företagspresentation

Semcon AB har cirka 1700 medarbetare och omsätter ungefär 1,5 miljarder svenska kronor. Deras verksamhet är indelad på fyra olika branscher; Vehicle, Telecom, Medical & LifeScience och Industry och deras övergripande vision är att ”Semcon ska bli den internationella R&D- och kommunikationspartnern.” Den affärsidé de arbetar utifrån lyder - ”Som nära partner till industrin tillför Semcon mänsklig och teknisk kompetens som ökar kundernas resultat”. De tjänster som företaget erbjuder sina kunder är indelade i tre huvudkategorier och dessa är; informationslösningar för marknads- och eftermarknadsfunktioner, nischade IT-lösningar för komplicerade infrastrukturer och systemintegration samt komplett design- produktutvecklingserbjudande. Koncernen består av cirka 35 bolag, med största andel i norra Europa, men även i resterande delar av världen. (www.semcon.se/index.html)

4.5.2 Innehållsanalys

Humankapitalet nämns på ett flertal ställen, med den största tyngdpunkten i avsnittet ”Medarbetarkapitalet”. Semcons årsredovisning innehåller tolv av de aspekter som är inkluderade i nedanstående innehållsanalys.

Semconkulturen - Meningen med kulturen inom företaget är att de som arbetar närmast kunderna också skall bära det största ansvaret, därför arbetar Semcon utifrån en platt organisation. I ett kunskapsföretag är information om vad råvaran är för ett tillverkande företag och en hög grad av innovationsförmåga är mycket viktig. För att attrahera och behålla kompetent personal har företaget medvetet skapat en kultur som eftersträvar viljan att göra bra ifrån sig, gilla utmaningar, ta hänsyn till människor samtidigt som de tycker om att ha roligt. Fördelarna med den platta organisationen är också att den underlättar för samarbete mellan avdelningar och behåller närheten mellan kund, konsult och ledning.

Utbildning - Semcon vill utbilda medarbetarna främst genom är att låta dem arbeta med utvecklande uppdrag. Förutom detta arbetar företaget med en mängd olika typer av utbildningar, genom projektkultursutbildningar, introduktionsutbildningar för samtliga medarbetare samt ett mentorprogram som bedrivs ihop med Ericsson. Genom att ha infört ett system för strategisk kompetensförsörjning möjliggör det för företaget att enkelt se vilka kompetensområden som behöver utvecklas samt förenklar möjligheten att finna karriärmöjligheter för medarbetarna.

Löner och incitament - För att uppmuntra medarbetarna till att självmant sträva efter att bli bättre använder Semcon sig av individuella löner. Dessa baseras på medarbetarnas enskilda erfarenheter och engagemang. Egna initiativ som är till fördel för företaget belönas och Semcon har till exempel upprättat ett bonussystem som baseras på huruvida medarbetaren har bidragit med idéer till nya eventuella uppdrag.

Hälsa och sjukfrånvaro - Genom att arbeta med förebyggande friskvård i form av till exempel subventionerade träningskort och kurser i stresshantering vill företaget uppnå så friska och hälsomedvetna medarbetare som möjligt. Företaget är i mycket liten utsträckning

drabbade av arbetsskador och andelen av deras personal som är långtidssjukskriven är mycket låg, dock skedde en liten ökning av sjukskrivningar under 2005. Företagets arbete med sin personal och de bra resultat som företaget har uppnått inom sjuktal, könsfördelning och klimatarbete medförde att de under året blev belönade med en andra plats i Folksam hälsoindexundersökning som årets Hållbarhetsbolag bland 228 börsföretag.

Mångfald och jämlikhet - Eftersom företag under senare år internationaliserats mycket har Semcon också börjat inse vikten av mångfald mer. Genom att se till medarbetarnas olikheter, såsom kön, bakgrund och ålder, kan företaget uppnå högre total kompetens och bättre dra nytta av den. Semcon deltar även i mångfaldsprojektet DISI, Diversity in the Swedish Industry, vilket lett till att företaget lärt sig hur de bäst tar tillvara alla olika typer av kompetens som finns inom företaget. Ett steg för att försöka uppnå bättre jämställdhet är att Semcon arbetar aktivt med att rekrytera fler kvinnor till ledande befattningar inom företaget samt att få in fler kvinnor i verksamheten som helhet.

Semcon tar även upp sina medarbetare som en av de stora riskerna i deras risk- och känslighetsanalys. Den största risken de kan se är att företaget mister duktiga medarbetare eller att de inte lyckas rekrytera rätt medarbetare. De är certifierade enligt kompetensförsörjningsstandarden SS 62 40 70, vilken är utformad för att underlätta för organisationen att samordna kraven på kompetensförsörjning med andra ledningssystem och modeller. Denna standard innebär i korta drag att företaget definierar sitt framtida kompetensbehov utifrån affärsplaner, mål och visioner. Utifrån detta framkommer en åtgärdsplanering där till exempel rekrytering eller kompetensutveckling upptäcks. (www.complana.se)

Övrigt - Förutom ovannämnda rubriker som täcker in de flesta av punkterna i tabellen arbetar Semcon med fler områden. Exempelvis tar de i sin årsredovisning upp förädlingsvärde per anställd, vilket kan vara ett tecken på att företaget arbetar med någon form av modell för värdemätning av humankapitalet. Dessutom tydliggörs det genom bilder i årsredovisningen hur högt värderade och viktig personalen är för företaget. Detta förstärks även i texten under till exempel risk- och känslighetsanalysen där medarbetarna ses som den största risken utifrån de och all deras kompetens och kunskap skulle välja att lämna företaget. Semcon har även med statistik över genomsnittlig anställningstid uppdelat på <1 år, 1-3 år samt >3 år. De har dessutom statistik över den procentuella åldersfördelningen samt diagram som visar andelen med gymnasieutbildning respektive högskoleutbildning. Övriga nyckeltal Semcon redovisar angående sina medarbetare är försäljning per anställd, rörelseresultat per anställd, omsättning per anställd, resultat efter finansnetto per anställd samt förädlingsvärde per anställd.

	ÅR			ÅR	
1. Medarbetarnas kunskap.	x	x	2. Medarbetarnas utbildningsnivå.	x	
3. Yrkesmässiga kvalifikationer.	x	x	4. Medarbetarnas samhällsengagemang.		
5. Karriärmöjligheter.	x		6. Entreprenörsanda, innovation, flexibilitet och drivkraft.	x	
7. Utbildningsprogram.	x	x	8. Jämställdhet: etnicitet, kön och religion.	x	x
9. Jämställdhet: handikappsfrågor.			10. Medarbetarnas säkerhet.		
11. Fackliga aktiviteter.			12. Uppskattning av medarbetare.	x	x
13. Medarbetare synliggjorda.	x		14. Medarbetarnas förmåner.	x	x
15. Nyckeltal för genomsnittligt professionell erfarenhet.			16. Nyckeltal för genomsnittlig utbildningsnivå.		
17. Nyckeltal för värdeskapande/expertis.			18. Nyckeltal för värdeskapande/medarbetare.		
19. Nyckeltal för nivå på expertis.			20. Nyckeltal för medianålder bland medarbetarna		
21. Friskvård och hälsa.	x	x	22. Övriga nyckeltal för medarbetare	x	x

Tabell 6. *Innehållsanalys Semcon AB.*

4.5.3 Intervju

Presentation av respondent

Jacob Bergström arbetar på Semcons HR-avdelning och innehar där tjänsten som chef över avdelningens åtta medarbetare. Denna tjänst innefattar det övergripande personalansvaret över företagets medarbetare. Avdelningen är indelad i tre olika områden; den administrativa, den operationella samt den affärsinriktade, där Jacobs arbetsuppgifter främst hör till den sistnämnda. Arbetet där innefattar hela koncernen och kretsar mycket kring frågor om till exempel kompetens- och ledarförsörjning.

Årsredovisning

Enligt Jacob är medarbetarna det största värdet i ett tjänsteföretag som Semcon och han menar att deras kapital egentligen består av hur många medarbetare de har samt vilken kompetens dessa besitter. För aktiemarknaden som enligt Jacob är den största intressenten gällande företagets årsredovisning, är medarbetarna ett av de viktigaste områdena och Jacob påpekar ”att företagets balansräkning går hem klockan fem varje dag”. Det är medarbetarna som ”äger” de viktiga affärsrelationerna till kunderna och som verksamheten bygger på. Han säger att årsredovisningen är riktad till såväl existerande som potentiella aktieägare men att den ger även företaget möjlighet att visa upp sig för potentiella medarbetare, vilket påverkar att Semcon vill ge en så bra och positiv bild som möjligt av sina medarbetare.

Då de är börsnoterade blir de även noga granskade och det gäller därmed att informationen verkligen är korrekt så att företaget inte lämnar ut vilseledande information. Givetvis väljer företaget att utelämna detaljerad information kring hur deras bonus- och incitamentsprogram ser ut och exakt vilka förmåner deras medarbetare får, säger Jacob.

Interna arbetet kring humankapital

Jacob anser att företaget kan stå för den information som lämnas i deras årsredovisning. Han säger att han inte var särskilt involverad i framtagningen av den årsredovisning vi har granskat, men har läst igenom den och anser att det är korrekt information. Det som behöver hållas i åtanke är dock att företaget består av fem olika affärsområden och det som lyfts fram är inte alltid generell, utan kan ha varit framgångsrikt i ett eller några av dessa affärsområden.

Det som är det absolut viktigaste arbetet med humankapitalet hos Semcon är deras medarbetares kompetens. Företaget finns för att lösa kundernas problem och därmed krävs det att medarbetarnas kompetens ständigt drivs till sin spets. Arbetet kring humankapitalet handlar därför mycket om att vårda och försvara. Jacob nämner den så kallade anställningscykeln som avser den anställdes tid på företaget från nybörjad anställning till avslutad anställning. Han menar att under den här tiden är det företagets ansvar att vårda ”talangen”. Semcon var först i världen med att införa ett kompetensförsörjningsprogram och är även certifierade enligt standarden SS 62 40 70. Att personalen ska gå kurser för att utvecklas ser de inte som bästa vägen att utöka medarbetarnas kompetens, utan Jacob anser istället att det bästa sättet är genom utvecklande uppdrag. Bedömningen av den enskilda medarbetarens kompetens sker under utvecklingssamtal med dennes närmaste chef och genomförs minst en gång per år. Dessa innebär att medarbetarna själva får göra en skattning av sin egen kompetens och kunskap och utifrån detta tas sedan utvecklingsplaner fram av den ansvariga chefen så att den önskade kompetensnivån uppnås.

När det gäller andra satsningar ägnar företaget sig även åt friskvård. Ett arbete som dock har ganska låg prioritet då företaget i dagsläget är så pass friskt och inte ser något problem i det.

Semcon har en sjukfrånvaro på under två procent och de långtidssjukskrivna som finns är enkla att arbeta med individuellt då det bara rör sig om ett fåtal personer. Det problem företaget märker av rör istället stress och därför arbetar de med stresshanteringskurser för att minimera riskerna för stressrelaterade sjukskrivningar såsom utbrändhet.

Ett annat område som företaget väljer att lägga kraft på är jämställdhet. I dagsläget består företaget av 25 procent kvinnor och målet är att öka denna siffra ytterligare, men som Jacob säger kan företaget inte påverka att så få kvinnor väljer att läsa datorutbildningar vid Chalmers och Kungliga Tekniska Högskolan.

Uppföljning och modeller för humankapital

Företaget använder inga mätmetoder för att värdera eller mäta sitt humankapital. Värdet av den kompetens som företagets medarbetare besitter representerar i stort företagets marknadsvärde med avdrag för varumärkets värde. Han menar att det är svårt att sätta en prislapp på en viss profil och därför något som marknaden får göra. Semcon utgår istället från medvetenheten av att deras medarbetare har den kompetens som krävs för att utföra arbetsuppgifterna på bästa sätt. För Semcon är kompetens lika med kunskap, erfarenhet och vilja. Det som är värdefullt för företaget är att kunna visa upp den låga sjukfrånvaron, den låga personalomsättningen samt den relativt höga snittåldern bland medarbetarna. Dessa mjuka värden visar på en organisation där medarbetarna trivs och där mycket erfarenhet och kompetens finns samlad. Han menar även att ett stort antal medarbetare är en trygghet för kunden då chansen att det alltid finns någon som kan gå in och täcka upp är stor.

Gällande friskvårdssatsningarna görs inga uppföljningar då problemet ses som marginellt i företaget. De har en tro på att satsningarna är en bra förmån för de medarbetare och så länge de är välbesökta ser de ingen anledning till ytterligare uppföljningar.

En av anledningarna till att mätning och värdering av humankapitalet inte förekommer, anser Jacob beror på att det inte finns några modeller som fungerar på ett bra sätt och menar att det är ett mycket komplicerat område. Jacob ställer sig frågande till att mäta humankapitalet och säger "hur värderar man en ingenjör som varit anställd i tio år?"

4.5.4 Överensstämmelse

Överensstämmelsen mellan Semcons årsredovisning och intervjun med Jacob är relativt god men den skiljer sig på fyra punkter. Dessa punkter var; "Medarbetarnas utbildningsnivå", "Karriärmöjligheter", "Medarbetarnas innovations- och drivkraft" samt "Synliggjorda medarbetare" och framgår i årsredovisningen men benämndes inte alls under intervjun. Han benämner inte heller några områden kring humankapitalet som inte finns med i årsredovisningen. Anledningen till detta kan vara att han vid sammanställningen av årsredovisningen för år 2005 inte arbetade inom samma område som han idag är verksam inom. Han påpekar dock själv att han har läst årsredovisningen och är väl insatt i den.

5. Analys

I detta kapitel presenteras vår analys som vi genomfört efter det att vi intervjuat de fem utvalda företagen. Med hjälp av aktuell teori gällande humankapital, företagens årsredovisningar och informationen från intervjuerna har vi arbetat fram vår analys.

5.1 Analysens grunder

Grönroos et al. (2006), Edvinsson och Malone (1998) och Mouritsen et al (2001) nämner samtliga i sina forskningsartiklar och böcker vikten av att fokusera mer på företagets mjuka värden, såsom humankapital, istället för att enbart lägga kraft på de ekonomiska resultaten. Detta är även något som författarna anser kommer få ännu större betydelse i framtiden. När vi genomförde vår studie fann vi att humankapitalet har en framskjuten plats i årsredovisningarna, vilket tyder på att vikten av arbetet kring humankapitalet blivit allt större och att det för företagen blivit viktigt att tydligt förmedla för externa intressenter att företaget värderar sina medarbetare högt.

Vid våra möten med företagen bekräftades att humankapitalet är något som ses som en viktig del av organisationen och att det inte är något som enbart redovisas utåt för att skapa en bra image. I samtliga fem företag ses medarbetarna som den del som får hela verksamheten att driva framåt, vilket förstärks av den bild Bontis (2001) ger i sin artikel om humankapital. Det är också tydligt att företagen arbetar med just de områden som belyses inom humankapital i årsredovisningen och att de inte medvetet undanhåller någon information som är extra känslig. De ser dock svårigheter kring att värdera sitt humankapital och se vilka resultat de olika åtgärderna medför, något som tas upp av både Abeysekera (2006) och Edvinsson (1998).

Vi har i vår analys valt att granska resultaten från tidigare studier kring hur företag arbetar och redovisar sitt humankapital för att se om dessa kan knytas an till de resultat vi har funnit. Generella jämförelser med dessa studier är svåra att göra då vår undersökning omfattar så pass få företag och eftersom dessa är slumpmässigt utvalda samt att studierna är gjorda i olika länder, vilket kan bidra till ytterligare skillnader.

5.2 Årsredovisningar

För att illustrera vilka punkter våra fem undersökningsobjekt valt att ta med har vi sammanfattat detta med hjälp av vår innehållsanalys. Tabellen nedan visar antalet företag som valt att redovisa respektive punkt i sin årsredovisning.

1. Medarbetarnas kunskap.	4	2. Medarbetarnas utbildningsnivå.	1
3. Yrkesmässiga kvalifikationer.	1	4. Medarbetarnas samhällsengagemang.	
5. Karriärmöjligheter.	4	6. Entreprenörsanda, innovation, flexibilitet och drivkraft.	2
7. Utbildningsprogram.	4	8. Jämställdhet: etnicitet, kön och religion.	4
9. Jämställdhet: handikappsfrågor.		10. Medarbetarnas säkerhet.	3
11. Fackliga aktiviteter.		12. Uppskattning av medarbetare.	3
13. Medarbetare synliggjorda.	3	14. Medarbetarnas förmåner.	4
15. Nyckeltal för genomsnittligt professionell erfarenhet.		16. Nyckeltal för genomsnittlig utbildningsnivå.	
17. Nyckeltal för värdeskapande/expertis.		18. Nyckeltal för värdeskapande/medarbetare.	
19. Nyckeltal för nivå på expertis.		20. Nyckeltal för medianålder bland medarbetarna	
21. Friskvård och hälsa.	5	22. Övriga nyckeltal för medarbetare	3

Tabell 7. Sammanfattande resultat efter genomförd innehållsanalys.

Tabellen visar klart och tydligt att det finns ett antal punkter företagen generellt sätt väljer att redovisa utåt och att det likaså finns ett antal som de helt väljer att exkludera. Den punkt som samtliga företag har haft med i sina årsredovisningar är ”Friskvård och hälsa”, vilket är ett tydligt tecken på att företagen har förstått hur viktigt det är med frisk personal. Detta anser vi rättfärdigar att vi själva lade till denna punkt i vår innehållsanalys, samt att Bloom och Canning (2003) i sin artikel benämner hälsa som ett av de viktigaste sätten att påverka företagets välmående. Ytterligare en anledning till att just detta används så pass flitigt kan vara att det för företagen är avdragsgillt att ge friskvårdsbidrag till sina anställda. De punkter som är näst mest förekommande är; medarbetarnas kunskap, karriärmöjligheter, utbildningsprogram, jämställdhet: etnicitet, kön och religion samt medarbetarnas förmåner. Abeysekera och Guthrie (2004) studie pekar på att företagen i Sri Lanka väljer att fokusera på andra aspekter än de som framkommer i vår undersökning. De två viktigaste och mest förekommande faktorerna i deras studie var ”Medarbetarna synliggjorda” samt ”Värdeskapande per medarbetare”, varav den sistnämnda punkten inte förekommer alls hos något av våra fem företag.

Utifrån tabellen går det inte att utläsa vilken prioritet de olika punkterna har, men den visar vilka punkter majoriteten av företagen ser som relevanta att belysa. Mer anmärkningsvärt är att det i vår undersökning visar sig att nio av 22 punkter inte finns med i några av de årsredovisningar vi har granskat. Dessa punkter berör framförallt olika former av nyckeltal kring humankapital, vilka blir svåra att mäta då inget av företagen använder sig av de modeller som finns tillgängliga.

Abeysekera och Guthrie (2004) beskriver i sin studie att en av anledningarna till att redovisa frivillig personalrelaterad information är för att efterlikna de företag som har ”bäst” årsredovisning. Detta kan vara en av anledningarna till att vi finner att företagen i vår studie redovisar i stort sett liknande information. Den största skillnaden vi kan konstatera är att Renova och Semcon i sin årsredovisning är de företag som redovisar mest information sett till punkterna i innehållsanalysen och att de tre andra företagen redovisar något färre punkter.

Kaufman och Schneider (2004) talar om vikten att inkludera information kring det intellektuella kapitalet i årsredovisningen då denna blivit ett allt viktigare verktyg för företagen att marknadsföra sig utåt mot framförallt aktieägare, men även gentemot kunder samt nuvarande och potentiella medarbetare. Abeysekera och Guthrie (2004) betonar vikten av att framhålla sina medarbetare som ett bra verktyg för att attrahera nya medarbetare samt motivera de medarbetare som finns i företaget. Dessa motiv liknar mycket det företagen berättat för oss under intervjuerna. Hos samtliga företag angavs ägarna som den största anledningen till att de redovisar den frivilliga personalrelaterade informationen i årsredovisningen. Dessa följdes sedan av företagets medarbetare och därefter kunderna vilka också har stor påverkan på vad som redovisas.

5.3 Överensstämmelse

För att tydliggöra överensstämmelsen mellan årsredovisningarna och företagets interna arbete med humankapitalet sammanfattar vi dessa siffror i tabellen nedan. Mittkolumnen "Överensstämmelse i %" visar överensstämmelsen mellan det företaget tar upp i årsredovisningen och det som vid intervjuerna framkommer att företaget arbetar med. I kolumnen längst till höger anger vi antalet punkter i innehållsanalysen som framkommit vid intervjutillfällena vilka vi inte fann då vi studerade företagets årsredovisning.

Företag	Överensstämmelse i %.	Punkter som inte redovisas i årsredovisningen.
Wallenstam AB	83,3	2
Stena Metall Sverige AB	75	1
Got Event	83,3	0
Renova AB	90	0
Semcon AB	66,7	0

Tabell 8. Överensstämmelse i procent mellan årsredovisningen och det interna arbetet . Källa: Egen

När det gäller överensstämmelsen mellan årsredovisningarna och vår undersökning finner vi att denna befinner sig på en hög nivå för fyra av de fem företag vi har studerat. Dessa fyra företag berör mellan 75 och 90 procent av punkterna vi studerat vid innehållsanalysen av deras årsredovisningar. Detta tyder på att de valt att inkludera just de områden de arbetar mest med internt och värdesätter högst i företaget. Det företag där vi fann att överensstämmelsen var som lägst var på Semcon där åtta av tolv punkter togs upp. En anledning till detta kan antas bero på att Jacob Bergström inte varit delaktig i framtagandet av den årsredovisning vi studerat och var ny på sin tjänst. Företagen själva poängterar att det är mycket viktigt att den information som redovisas är korrekt och ger en rättvisande bild av företagets arbete kring humankapital då det annars riskerar att ge en felaktig bild ut mot deras intressenter. Nilsson och Sahlin (2004) fann i sin studie att överensstämmelsen mellan vad företag arbetar med internt och vad som redovisas externt är mycket låg, något som vi anser gå helt emot det vi funnit i vår studie.

Vi har inte funnit att företagen medvetet undanhåller information i sina årsredovisningar. Sammantaget finner vi att två av företagen berört tre punkter som viktiga, vilka inte tagits upp i årsredovisningen. Anledningen till att dessa aspekter inte tas upp är varierande och kan

handla om att företaget ifråga inte vill ”skryta”, vilket var fallet hos Wallenstam, eller att det av utrymmesskäl inte finns möjlighet att gå in på djupet kring alla delar. Inget av företagen anser att de besitter någon information som är riskabel att lämna ut, men däremot väljer de att inte gå in på detaljnivå. Detta gäller framförallt information kring hur bonussystem och liknande är utformat då företagen väljer att enbart nämna att dessa finns inom företaget. Vår studie visar inte att företagen medvetet undanhåller någon information vilket framkom som vanligt i den studie Nilsson och Sahlins (2004) genomförde. Törnqvist (1997) skriver i sin artikel att en av de vanligaste anledningarna till att utelämna delar av den frivilliga personalrelaterade informationen är rädslan för att denna information skall efterliknas av konkurrenter. Vi har i vår studie inte funnit några tecken på att företagen väljer att exkludera information på grund av denna anledning.

5.4 Modeller

Av de fem studerade företagen är det inget som använder några modeller för att se värdeskapandet av arbetet kring humankapitalet. I ekonomiska termer betraktas därför satsningarna allt som oftast som kostnader. Samtliga företag väljer ändå att arbeta vidare med dessa satsningar då de alla har en övertygelse om att det är gynnsamt för företaget och att det genererar ett värde. Framförallt är det satsningarna på personalens friskvård och hälsa som anses vara mycket viktiga och ett bra verktyg för att minska sjukfrånvaron. Uppföljning kring dessa aktiviteter sker oftast genom att studera antalet deltagare per aktivitet och följs inte upp med några modeller för att se värdeskapandet i att ha en friskare personal. Undantaget är Stena Metall som med hjälp av Six Sigma-metodiken försöker koppla ihop de olika aktiviteterna och insatserna med den minskade sjukfrånvaron för att på så vis finna vilka aktiviteter som genererar störst värde. Detta var fortfarande i en inledningsfas och något resultat finns ännu inte att presentera, men förhoppningen är att detta skall kunna användas som ett hjälpmedel i framtiden.

Övriga aktiviteter gällande till exempel kompetensutveckling och utbildning följs upp med hjälp av utvecklingssamtal, men även där ser företagen till den personliga utvecklingen och inte vilket värde det genererar för företaget i stort. Kompetensutvecklingen ses ofta som en av de viktigaste delarna av humankapitalet, vilket även Rylatt (2003) visar i sin studie. Företagen i vår studie arbetar mest med kompetensutvecklingsområdet för att säkerställa att nödvändig kompetens finns bland de medarbetare som arbetar närmast kunden.

Företagen anser att det är viktigt att arbeta med sitt humankapital då de är medvetna om att satsningarna är bra och ger effekt bland medarbetarna. Anledningarna till att satsningarna fortsätter beror bland annat på att de märker att vissa åtgärder och aktiviteter uppskattas av personalen, eller att de ser förbättringar inom områden som ökad frisknärvaro eller minskat antal arbetsplatsolyckor. Utan modeller har företagen inga möjligheter att koppla samman åtgärderna med resultaten, men samtliga intervjupersoner anser att arbetet med att värdera och mäta humankapitalet i dagsläget är för svårt och resurskrävande. Vi kan inte heller finna några tendenser till att det i företagen finns något modelltänk kring humankapitalet. Samtliga företag påpekar att intresset skulle vara större om det hade funnits mer lättförståeliga modeller, vilket bekräftas av de tidigare studier och forskningar som gjorts. Edvinsson och Malone (1998) och Abeysekera (2006) ser att mäta effekterna av insatserna som ett av de största problemen kring arbetet med humankapital. Detta då det är svårt att se vilka aktiviteter som ger vilka effekter. En annan svårighet beskrivs av Bornemann och Leitner (2002) och innebär

att värderingen försvåras av att det inte finns ett rådande marknadspris för dessa tillgångar och att jämförelser därför blir omöjliga.

Markström och Sörensen-Häggman (2004) visar, även de, i sin studie att de företag de studerat inte använder sig av några värderingsmodeller för att kunna mäta och värdera sitt humankapital. Det enda företag som har ett värde på sitt humankapital i vår studie är Semcon. De skiljer sig från övriga företag vi har studerat på så sätt att de är ett mer kunskapsintensivt företag och inte besitter några andra tillgångar än medarbetarnas kompetens samt sitt varumärke. Problemet här blir istället att särskilja dessa två från varandra, vilket dock inte är något de i dagsläget ser som nödvändigt. Tidigare forskning pekar på att det framförallt är denna typ av företag som arbetar med sitt humankapital, vilket till exempel framtagandet av Skandia Navigatorn är ett tecken på. (Bontis, 2001)

6. Slutsats

I detta kapitel presenteras de slutsatser vi kommit fram till efter genomförandet av vår undersökning. Slutsatsen presenteras utifrån den problemformulering som introduceras i vårt inledande kapitel. Därefter presenterar vi våra förslag till fortsatt forskning.

Utgångspunkten för de slutsatser vi kommit fram till i vår uppsats är de forskningsfrågor vi presenterade i det inledande kapitlet. Utifrån dessa för vi en diskussion kring de olika områdena och vad vi har funnit under vår undersökning.

- Vilka delar av humankapitalet redovisar företagen i årsredovisningarna?

Likheterna kring vilken frivillig personalrelaterad information företagen redovisar i årsredovisningarna är mycket stora i vår undersökning. De företag som hade mest information om humankapitalet och som täckte in flest av punkterna var Renova och Semcon. Av de 22 punkter vi har granskat är det nio stycken som inte förekommer överhuvudtaget och sex av punkterna förekommer i fyra av fem företag. Dessa punkter är friskvård och hälsa, medarbetarnas kunskap, karriärmöjligheter, utbildningsprogram, jämställdhet: etnicitet, kön och religion samt medarbetarnas förmåner. Detta visar på att det framförallt är kompetensutveckling och friskvård som företagen lägger ner sina resurser på.

- Finns det överensstämmelse mellan det företagen redovisar externt och hur de arbetar internt med humankapitalet?

Till skillnad från andra studier vi granskat som visar på att det oftast råder dålig överensstämmelse mellan årsredovisningarna och det interna arbetet kring humankapital anser vi att det i vår undersökning råder god överensstämmelse. Vi har inte funnit några stora skillnader hos fyra av de fem företag vi granskat, däremot hade ett av de undersökta företagen mindre god överensstämmelse. Anledningen till detta kan främst bero på att representanten på företaget inte arbetat inom området under den period för vilken vi granskade årsredovisningen, även om han själv ansåg sig ha bra inblick i hur arbetet såg ut då.

- Arbetar företagen med andra områden inom humankapital utöver de aspekter de redovisar i årsredovisningen? Om ja, varför tas de inte upp?

Vi har inte funnit att något av företagen medvetet har utelämnat information i sin årsredovisning. Det som företagen har påpekat är att de inom vissa områden valt att inte gå in på detaljer kring hur till exempel bonusprogram eller friskvårdsbidrag är utformade utan pratar om de i vidare termer. Anledningen till detta har framförallt varit att de inte har obegränsat med utrymme och därför väljer att fokusera på de delar av humankapitalet de lägger ner mest resurser på och där resultatet av insatserna påvisar förbättringar. Vi kan inte se att företagen väljer att medvetet utelämna känslig information för att skydda sig från konkurrenterna, vilket tidigare studier har pekat på kan vara en anledning till varför viss information exkluderas.

- Använder företagen några modeller i sitt interna arbete för att se värdeskapandet av sitt humankapital? Varför/varför inte?

Inget av de fem företag vi studerat har använt sig av några värderingsmodeller för att se vilket värde deras insatser inom humankapitalet genererar. Anledningen till detta är framförallt att de inte ser något större behov av det i dagsläget samt att de finner modellerna komplicerade och därför svåra att sätta sig in i. Detta har även påvisats i tidigare studier, vilket medfört att vi inte blir särskilt förvånade över resultatet. Uppföljning av satsningar sker framförallt gällande friskvård och hälsa och har inte någon anknytning till ökad frisknärvaro. Det som följs upp är framförallt antal deltagare och hur många av medarbetarna som väljer att utnyttja sitt friskvårdsbidrag.

6.1 Förslag till fortsatt forskning

Då vi genomförde vår undersökning fann vi att det fortfarande finns mycket kring humankapitalet som kan studeras. Framförallt när det gäller att se till hur modeller skulle kunna användas i större utsträckning för att se hur de olika insatserna genererar värde. Detta för att företag skall få en bra bild av vilka insatser de framförallt skall satsa på för att få ut det allra mesta av sina resurser. Intressanta frågor kring detta område skulle vara:

- Finns det möjligheter att göra en modell för alla typer av företag?
- Hur skulle en modell kunna se ut för att fler företag ska adoptera den?
- Vilka delar av humankapitalet ska den täcka in?

Referenslista

Böcker:

Andersen, Ib. (1998). *Den uppenbara verkligheten – val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund : Studentlitteratur.

Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.

Brassard, M., Finn, L., Ginn, D. och Ritter, D. (2003). *Minnestrimmaren 6 Sigma*. Stockholm: Liber

Edvinsson, L. och Malone, M. (1998). *Det intellektuella kapitalet*. Malmö: Liber ekonomi

Ellström, P-E. (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet; Problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. Stockholm: Gotab 96000.

Grönroos, R., Fernström, L. och Pike, S. (2006). *Den värdeskapande organisationen*. Lund: Studentlitteratur

Lekvall, P. och Wahlbin, C. (1987). *Information för marknadsföringsbeslut*. Göteborg: Högsbo Grafiska AB

Ljungberg, A. och Larsson, E. (2001). *Processbaserad verksamhetsutveckling*, Studentlitteratur. Lund.

Porter, M. (1998). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free

Roos, J., Roos, G., Dragonetti, N.C. och Edvinsson, L. (1997). *Intellectual capital: Navigating in the new business landscape*. London: Macmillan

Sandberg, J. och Targama, A. (1998). *Ledning och förståelse: ett kompetensperspektiv på organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Törnqvist, U. (1997). *Styrning och extern informationsspridning i transnationella företag*. Lund: Studentlitteratur.

Ödman, P-J. (1994). *Tolkning, förståelse, vetande: Hermeneutik i teori och praktik*. Stockholm: Almqvist och Wiksell förlag AB.

Vetenskapliga artiklar:

Abeyssekera, I. (2006). The project of intellectual capital disclosure: researching the research. *Journal of intellectual capital*. Nr 1. Volym 7. s.61-77

Abeyssekera, I och Guthrie, J. (2004). Human capital reporting in a developing nation. *The British accounting review*. Nr 36. s.251-268

Ashton, R.H. (2005). Intellectual capital and value creation: a review. *Journal of Accounting Literature*. Vol. 24 s.53-134

Ax, C. och Marton, J. (2006) Human capital disclosures and management practices - a study of large, listed companies in Sweden. *Working paper*, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet: Göteborg.

Bloom, D. och Canning, D. (2003). Health as human capital and its impact on economic performance. *The Geneva Papers on Risk and Insurance*. Nr 2. Volym 28. s.304-315

Bontis, N. (2001). Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. *International Journal of Management Reviews*. Nr 1. Volym 3. s.41-60

Borghans, L. och Heijke, H. (2005). The production and use of human capital: introduction. *Education economics*. Nr 2. Volym 13. s.133-142

Caulcutt, R. (2001). Why is six sigma so successful? (Elektronisk) *Journal of Applied Statistics*, Nr 3. Volym 28. s.301-306. Tillgänglig: Business Source Premiere

Johannessen J-A., Olaisen J. och Olsen B. (1999). Managing and organizing innovation in the knowledge economy. *European Journal of Innovation Management* Nr 2. Volym 3. s.116-128

Kaufmann, L. och Schneider, Y. (2004). Intangibles a synthesis of current research. *Journal of intellectual capital*. Nr 3. Volym 5. s.366-388

Marr, B., Gray, D. och Neely, A. (2003). Why do firms measure their intellectual capital? *Journal of Intellectual Capital*. Nr. 4. Volym. 4. s.441-464

Mouritsen, J., Larsen, H.T. och Bukh, P.N. (2001). Valuing the future: intellectual capital supplements at Skandia. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. Nr 4. Volym 14. s.399-422

Uppsatser:

Markström, M. och Sörensen-Häggman, M. (2004). *Humankapital i kunskapsföretag – Värdering ur ett internt perspektiv*. Luleå Tekniska Universitet.

Nilsson, F.R. och Sahlin, L. (2004) *Lyser upplysningar upp? – En studie av överensstämmelsen mellan i årsredovisningar lämnade personalupplysningar och företags interna arbete*. Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.

Hemsidor:

<http://www.ad.se.ezproxy.ub.gu.se/index.php?serv=foretagsfakta>
Datum:2006-11-08

<http://www.complana.se>
Datum: 2006-11-22

http://www.gotevent.se/default/1_om_gotevent.asp

Datum: 2006-11-08

http://www.renova.se/t/Page____156.aspx

Datum: 2006-11-08

<http://www.semcon.se/index.html>

Datum: 2006-11-08

<http://www.stenametall.com/Swedish>

Datum: 2006-11-08

<http://www.wallenstam.se>

Datum: 2006-11-08

<http://www.semkro-deka.se>

Datum: 2006-12-09

Intervjupersoner

Wallenstam: Säkerhets- och personaldirektör Thomas Cederquist

Datum: 2006-12-04

Stena Metall Sverige AB: Personalchef Martin Läckström

Datum: 2006-12-05

Got Event: Personalsamordnare Lena Moen och ekonomisamordnare Roger Dahllöf

Datum: 2006-12-07

Renova: Personaldirektör Birgitta Tideström och personalutvecklare Maria Höglund

Datum: 2006-12-12

Semcon: HR-chef Jacob Bergström

Datum: 2006-12-14

Bilaga 1 Intervjumall

1. Vilken är din befattning i företaget?
2. Ni pratar mycket om medarbetarna i Er årsredovisning. Vad är målet med detta?
3. Vem vänder ni er till?
4. På vilket sätt upplever ni att den informationen som tas upp i årsredovisningen avspeglas internt i företaget?
5. Finns det något som ni arbetar med internt, när det gäller humankapitalet, som ni inte redovisar utåt? Om ja, varför tas detta inte upp? Vem bestämmer vilken typ av frivilliga upplysningar kring humankapitalet som ska tas med i årsredovisningen?
6. Vad är målet med att arbeta med de områden ni har valt?
7. Följer ni upp resultatet och i så fall hur?
8. Ser ni svårigheter med att värdera och mäta humankapitalet?
9. Arbetar ni med några modeller för att se om ni skapar något värde med de personalrelaterade frågorna?