

# EXAMENSARBETE

## **Humankapitalredovisning** – Ett avtagande begrepp

Examensarbete inom ämnet externredovisning  
Nivå 15 hp  
Vårterminen 2008

Johan Jemsö  
Patrik Stenman

Handledare: Marianne Kullenwall  
Examinator: Gebrekidan Desalegn Abraha



# BACHELOR DEGREE

## **Human Resource Accounting** – A decreasing concept

Bachelor Degree Project in Business administration

Spring semester 2008

Johan Jemsö  
Patrik Stenman

Supervisor: Marianne Kullenwall  
Examiner: Desalegn Abraha Gebrekidan

# Humankapitalredovisning

## – Ett avtagande begrepp

Examensrapport inlämnad av Patrik Stenman och Johan Jemsö till Högskolan i Skövde, för kandidatexamen (BSC) vid institutionen för Teknik och Samhälle:

**2008-05-28**

Härmed intygas att allt material i denna rapport, vilket inte är vårt eget, har blivit tydligt identifierat och att inget material är inkluderat som tidigare använts för erhållande av annan examen.

Signerat:

\_\_\_\_\_

Johan Jemsö

\_\_\_\_\_

Patrik Stenman

## Summary

Companies such as audit firms, dot-com companies, banks, insurance companies and so on are referred to as knowledgecompanies. They characterise a high degree of non standardised services where the employees level of knowledge is decisive for the companies profitability. Within these companies the measure of human resources is an essential factor. Human capital can broadly be defined as *“The sum of all the knowledge, within an organisation, that contributes to the creation of value”*<sup>1</sup>. The problem today is that society has gone from an industrial to a knowledge/service society, while the accounting has not been able to “seize” these hidden assets making it hard on knowledge companies to assess and balance their most important resource, which is the human capital, as an asset.

During the years several models for accounting human capital has been introduced, however none has been commonly accepted since they contain flaws. Most of these models were brought forward during the 1990s when the subject was very up to date, the question is how it appears today? We have investigated to what extend human resources are accounted for, ten years ago together with how it is today. Our conclusion is that over the years there has been a clear decrease concerning the interest for human capital accounting and the companies today account very inadequate information in comparison to ten years ago. This may be due to the fact that the models do not fulfil the qualitative characteristics set forward by the IFRS, other reasons could be that sustainability- and environmental accounting today assume more space in the annual report.

---

<sup>1</sup> Hansson & Andersson, 1999

## Sammanfattning

Företag som till exempel revisionsbyråer, IT-bolag, banker, försäkringsbolag etcetera är så kallade kunskapsföretag. De karakteriseras av en hög grad icke standardiserade tjänster där personalens kunskapsnivå är avgörande för företagets lönsamhet. I dessa företag är måttet av humankapital en viktig faktor, humankapital kan övergripande definieras som ”*Summan av all kompetens i verksamheten som bidrar till värdeskapande*”<sup>2</sup>. Problemet idag är att vi gått från ett industrisamhälle till ett kunskaps/tjänstesamhälle, dock har inte redovisningen lyckats ”fånga upp” dessa dolda tillgångar vilket gör att kunskapsföretag idag inte kan värdera och balansera sin viktigaste resurs, nämligen humankapital, som tillgång.

Det har under åren framställts en hel del modeller för redovisning av humankapital, men ingen har blivit allmänt accepterad då de innehåller brister. De flesta av de här modellerna togs fram under av 1990-talet när ämnet var väldigt aktuellt, frågan är hur det ser ut idag? Vi har undersökt i vilken omfattning humankapitalet redovisades för cirka tio år sedan samt hur det ser ut idag. Vi kom fram till att det över åren har skett en tydlig minskning gällande intresset för humankapitalredovisning och företagen redovisar idag mycket knapphändig information jämfört med för tio år sedan. Detta kan bero på att modellerna inte uppfyller de kvalitativa egenskaperna som ställts upp av IFRS, andra orsaker kan vara att hållbarhets- och miljöredovisningen idag tar större plats i företagens årsredovisningar.

---

<sup>2</sup> Hansson & Andersson, 1999

# Innehållsförteckning

<b>1 INLEDNING</b> .....	<b>8</b>
1.1 BAKGRUND.....	8
1.2 PROBLEM.....	9
1.3 PROBLEMFÖRMULERING.....	10
1.4 SYFTE.....	10
<b>2 METOD</b> .....	<b>11</b>
2.1 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT.....	11
2.2 KVALITATIV METOD.....	11
2.3 FALLSTUDIE.....	11
2.4 DATAINSAMLING.....	12
2.5 VAL AV FÖRETAG.....	12
2.6 BORTFALL.....	12
<b>3 TEORI</b> .....	<b>13</b>
3.1 EXTERNREDOVISNINGENS SYFTE.....	13
3.2 KVALITATIVA EGENSKAPER.....	14
3.3 KUNSKAPSFÖRETAG.....	14
3.4 INTELLEKTUELLT KAPITAL.....	15
3.4.1 HUMANKAPITAL.....	15
3.4.2 STRUKTURKAPITAL.....	16
3.4.3 AFFÄRSKAPITAL OCH KUNDKAPITAL.....	16
3.5 REDOVISNING AV HUMANKAPITAL.....	17
3.5.1 RÅDET FÖR FINANSIELL RAPPORTERING (F.D. REDOVISNINGSRÅDET).....	17
3.5.2 IASB (INTERNATIONAL ACCOUNTING STANDARDS BOARD).....	17
3.5.3 REGLERAD INFORMATION.....	17
3.5.4 FRIVILLIG INFORMATION.....	18
3.6 TILGÅNGSKRITERIER.....	19
3.7 FÖRETAGS DOLDA VÄRDEN.....	19
3.8 UTVECKLINGEN AV HUMANKAPITALREDOVISNING.....	20
3.9 MODELLER.....	21
3.9.1 SKANDIANAVIGATORN.....	21
3.9.2 J-E GRÖJERS MODELL.....	23
3.9.3 KONRADMODELLEN.....	24
3.9.4 DANSKA MODELLEN.....	25
3.9.5 THE INTANGIBLE ASSETS MONITOR.....	26
<b>4 EMPIRI</b> .....	<b>27</b>
4.1 SKANDIA.....	27
4.1.1 ÅRSREDOVISNING 1998.....	27
4.1.2 ÅRSREDOVISNING 2006.....	29
4.1.3 INTERVJU.....	29
4.2 TELIASONERA.....	29
4.2.1 ÅRSREDOVISNING 1999.....	29

4.2.2 ÅRSREDOVISNING 2006 .....	30
4.2.3 INTERVJU MED ANN LILJEQVIST, MANAGEMENT INFORMATION.....	30
<b>4.3 SWEDBANK.....</b>	<b>31</b>
4.3.1 ÅRSREDOVISNING 1998 .....	31
4.3.2 ÅRSREDOVISNING 2007 .....	32
4.3.3 INTERVJU MED STAFFAN IVARSSON .....	32
<b>4.4 ANDRA FÖRETAG .....</b>	<b>33</b>
<b><u>5 ANALYS/DISKUSSION.....</u></b>	<b><u>35</u></b>
<b><u>6 SLUTSATS .....</u></b>	<b><u>38</u></b>
<b>6.1 FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING .....</b>	<b>39</b>
<b><u>7 KÄLLFÖRTECKNING .....</u></b>	<b><u>40</u></b>
<b>7.1 ARTIKLAR.....</b>	<b>40</b>
<b>7.2 INTERNET ADRESSER .....</b>	<b>40</b>
<b>7.3 BÖCKER .....</b>	<b>40</b>

# 1 Inledning

---

*I det här kapitlet presenteras bakgrunden till problemet samt en redogörelse för studiens problemformulering och syfte.*

---

## 1.1 Bakgrund

De senaste decennierna har vi gått från att vara ett industribaserat samhälle till ett mer kunskapsintensivt samhälle som karakteriseras av en verksamhet som är alltmer komplex och kräver mycket kompetens från medarbetarna. Eftersom dagens sätt att redovisa bygger på det gamla industrisamhället där de flesta tillgångar var materiella och personalens arbetsuppgifter var standardiserade menar många att detta sätt att redovisa leder till ett allt större gap mellan den faktiska redovisningen och den information som intressenter eftersträvar för att få en så rättvisande bild av företaget som möjligt.<sup>3</sup>

Nuförtiden utgörs företagens tillgångar i allt större utsträckning av immateriella tillgångar som enligt IAS (International Accounting Standards) 38 definieras som en identifierbar icke-monetär tillgång utan fysisk form. En tydlig indikation på att det numera är kunskapsföretagen som dominerar världsekonomin är Fortunes lista på de 500 största företagen i USA. Två tredjedelar av de ursprungliga företagen på listan (år 1954) har idag försvunnit och ersatts av företag med mer hjärnkraft det vill säga kunskapsföretag.<sup>4</sup>

Även Sverige har idag en hög andel kunskapsintensiva företag där personalen och dess utbildningsnivå och kunskaper är deras viktigaste tillgång. Exempel på sådana företag är banker, revisionsbyråer, IT-företag, teknikföretag etcetera. Enligt Sveiby bör inte personalen i sådana företag räknas som kostnader i resultaträkningen utan bör ses som en tillgång som bokförs i balansräkningen och som företagen bör investera i och utveckla för att kunna utnyttja på ett optimalt sätt.<sup>5</sup>

På 1990-talet var ämnet humankapitalredovisning glödhett och ett flertal personer forskade inom området. Dessa personer tog fram ett flertal olika modeller vars syfte var att synliggöra ett företags humankapital i årsredovisningen. Flera av frontfigurerna inom området var hemmahörande i Sverige och framställde modeller som Skandianavigatorn och Konradmodellen.

Vi vill med ett exempel från boken "Den dolda skattkistan" tydliggöra hur fel det kan bli då redovisningen inte håller jämna steg med företagets utveckling:

*"Dit kompassen pekar springer orienteraren. Om kompassen visar fel hamnar följaktligen orienteraren i svårigheter. Den ekonomiska redovisningen är verksamhetens kompass. En kompass som en gång utvecklades för att leda oss genom det hårda samhällets geografi. En kompass som vi hävdar ger allt större missvisning ju mer inslag vi får av informationssamhällets mjuka terräng. Den här missvisningen har förmodligen orsakat den svenska samhällsekonomin stor skada och har en stor del i 90-talskrisen".<sup>6</sup>*

---

<sup>3</sup> Edvinsson, Malone, 1998

<sup>4</sup> Stewart 1999

<sup>5</sup> Roos 2006

<sup>6</sup> Bergstrand 1993



## 1.2 Problem

I och med förskjutningen mot ”det nya” kunskapssamhället är det viktigt för företagen att inneha en välutbildad och kompetent personalstock som ständigt utvecklas för att kunna vidmakthålla sin position på marknaden. Enligt Sveiby är det många företag som inte framhäver sin personals kompetens i årsredovisningen utan nöjer sig ofta med att skriva ”personalen är vår viktigaste resurs”.<sup>7</sup> Edvinsson menar att traditionella nyckeltal som soliditet och räntabilitetsmått borde kompletteras med ”intellektuella” mått.<sup>8</sup>

I likhet med Sveiby skriver Edvinsson och Malone att investeringar i humankapital utgör kärnan i det kunskapsbaserade samhället. Detta framträder dock inte som ett positivt värde i traditionell redovisning.<sup>9</sup> Ett exempel hämtat från verkligheten som belyser detta är:

*”En produktionschef frågade sin VD om han fick kompetensutveckla sin personal så att den kunde möta de nya behoven. En miljon skulle det kosta. Han fick avslag eftersom han inte hade en miljon i sin budget. En annan produktionschef frågade samma VD om han fick köpa en ny svarv för att möta de nya behoven. En miljon skulle det kosta. ”Har du en miljon i din budget då”, sporde VD:n. ”Nej men jag har 200 000 kr, och med fem års avskrivningstid räcker ju min budget”. Gissa om han fick köpa sin svarv?”<sup>10</sup>*

Vi kan efter det här exemplet fundera över hur investeringsmönstret skulle se ut om det var tillåtet att balansera investeringar i personalen, skulle företag då lägga mer tid och pengar på att utbilda sin personal?

Problemet med vårt sätt att redovisa är att det inte är tillåtet att redovisa humankapital som tillgångar i balansräkningen, detta ger inte en rättvisande bild av företaget. Problemet är extra stort i kunskapsbaserade företag vars största tillgång är just humankapital. Detta leder till problem vid värdering samt vid kreditbedömning. Det finns i princip ingen gällande lagstiftning för redovisning av humankapitalets värde, utan det är upp till företaget självt att bifoga tilläggsupplysningar.

I teorin framstår avsaknaden av enhetliga och lagstadgade principer för humankapitalredovisning som ett stort problem. Dock har vi aldrig sett eller hört detta problem nämnas utanför den akademiska världen till exempel i massmedia eller i våra egna företagskontakter. Eftersom den litteratur och de modeller som framställts inom ämnet i huvudsak utkom under 1990-talet skulle det vara intressant att kartlägga hur humankapitalredovisningen har utvecklats det senaste decenniet.

---

<sup>7</sup> Sveiby et. al., 1990

<sup>8</sup> Edvinsson et. al., 1998

<sup>9</sup> Edvinsson, Malone 1998

<sup>10</sup> Bergstrand 1993

### **1.3 Problemformulering**

Våra frågeställningar är:

- Är det ett problem för börsnoterade företag att inte kunna redovisa sitt humankapital?
- Användes (för cirka tio år sedan) eller används de i teorin framtagna modellerna i börsnoterade företag?
- Anser dagens börsnoterade företag att det finns ett behov av en enhetlig metod för humankapitalredovisning?
- Vi vill även klargöra hur humankapitalredovisningen har förändrats hos börsnoterade företag det senaste decenniet.

### **1.4 Syfte**

Syftet med denna uppsatts är att undersöka hur inställningen till humankapitalredovisning har förändrats de senaste tio åren och om företagen tycker att det finns ett behov av en enhetlig metod för att sätta ett värde på personalen i kunskapsbaserade företag.

## 2 Metod

---

*I följande kapitel redogörs för hur vilka metoder författarna begagnar sig av för att närma sig och angripa problemformuleringen.*

---

### 2.1 Tillvägagångssätt

Med vår kommande studie har vi för avsikt att ta reda på hur börsnoterade företag har valt att redovisa sin personal och dess kunskaper. Vår empiriska undersökning kommer att utföras i två olika steg, först kommer vi granska det valda företagens årsredovisning med syfte att skåda i vilken omfattning deras redovisningsmetoder stämmer överrens med den teori insamling vi nedan har påbörjat. Med hänsyn därtill kommer vi att genomföra personliga intervjuer med de utvalda företagen, där vi djupare kommer att analysera deras olika tankegångar och synsätt kring humankapitalredovisning. Vidare kommer vi att genomföra en översiktlig genomgång av ytterligare tio företags årsredovisningar som vi kommer att redovisa i tabellformat, för att sedan binda vårt empiriska material till teorin och slutligen dra slutsatser kring det framtagna materialet.

### 2.2 Kvalitativ metod

Vad gäller metodiska aspekter finns det två att välja mellan, nämligen kvantitativ och kvalitativ metod. Förenklat kan det sägas att den kvantitativa metoden syftar till att besvara frågorna; hur många och hur mycket? Medan den kvalitativa metoden lämnar svar på frågorna; vad, vem, när, hur, varför? Den kvantitativa metoden har en arbetsgång där forskaren systematiskt samlar in empiriska och kvantifierbara data för att sammanfatta dessa i statistisk form samt ifrån dessa bearbetade data analysera utfallet med utgångspunkt i testbara hypoteser<sup>11</sup>. Den kvantitativa metoden innefattar ofta ett stort antal objekt som skall mätas vilket kan leda till generaliseringar. I vårt fall där forskningen kommer att innefatta ett färre antal objekt är den kvalitativa metoden mer lämplig eftersom metoden är mer ingående och ger mer fullständig information<sup>12</sup>. Det är dock svårt att helt utesluta den ena metoden från den andra, en kvalitativt inriktad forskning använder sig många gånger av kvantitativ information och vice versa<sup>13</sup>. Eftersom den kvalitativa metoden kräver att författarna besitter djupgående teoretisk kunskap har vi läst in oss i ämnet humankapitalredovisning via tidigare publicerad litteratur och de förutbestämda företagens årsredovisningar.

### 2.3 Fallstudie

Vår undersökning kommer att göras i form av en fallstudie. En fallstudie är en utförlig undersökning av ett särskilt fenomen till exempel en individ eller en grupp i detta fall utgör fenomenet humankapitalredovisning, individen är företagen och gruppen utgörs av kunskapsintensiva företag. Fallstudier används för att nyansera, fördjupa och utveckla begrepp och teorier, ibland även för att illustrera eller stärka hypoteser. Benämningen avser oftast studier av individer och mindre grupper men används också för särskilda studier av till exempel en organisation eller ett samhälle.<sup>14</sup> Med en fallstudie görs ett försök att studera

---

<sup>11</sup> [www.ne.se](http://www.ne.se) den 17 mars 2008

<sup>12</sup> Holme L., och Solvang B., 1997

<sup>13</sup> Patel R., Tibelius U., 1987

<sup>14</sup> [www.ne.se](http://www.ne.se) den 25 februari 2008

processer och förändringar således behöver vi använda oss av flera olika tekniker för att samla in data till exempel intervjuer, dokument i form av årsredovisningar.

## **2.4 Datainsamling**

Det finns två olika typer av datainsamling, primär- och sekundärdata. Med primärdata avses sådana uppgifter som författarna på egen hand samlar in emedan sekundärdata utgörs av uppgifter från redan gjorda undersökningar.<sup>15</sup> Våra primärdata utgörs av de telefonintervjuer vi ämnar genomföra. Sekundärdatan i rapporten består av litteraturgenomgång av publicerade böcker och artiklar inom ämnet samt årsredovisningar och de utvalda företagets hemsidor. I vårt val av litterärt material använde vi oss främst av Högskolebibliotekets sökmotor och Libris fjärrlån. Sökord som användes var: *humankapital*, *humankapitalredovisning*, *intellektuellt kapital etcetera* samt de engelska benämningarna för sökorden. Artiklar har hämtats från sökmotorn ELIN@Skövde samt från Dagens nyheters ekonomidel.

## **2.5 Val av företag**

Vi har valt att samla in våra primärdata från företagen TeliaSonera, Swedbank och Skandia. Vi har valt att rikta in oss mot börsnoterade företag eftersom det förenklar informationsinsamlingen och för att de i mycket större utsträckning begagnar sig av humankapitalredovisning än mindre företag. I vårt urval har vi valt kunskapsintensiva företag som är verksamma inom olika branscher på grund av att vi tror att resultatet av studien i detta fall blir mer rättvisande än om vi enbart riktat in oss på en bransch. De tio övriga företagen som vi granskade mer översiktligt valdes ut efter liknande premisser som våra tre huvudföretag. Vårt val av Skandia föll sig naturligt eftersom de kan anses vara föregångare inom humankapitalredovisningen med framställandet av sina modeller. Valet av TeliaSonera och Swedbank berodde främst på deras skilda branschtillhörighet.

När vi valt ut företagen tog vi kontakt med deras informationsavdelning via email varvid de har hänvisat oss till lämpliga kontaktpersoner inom företagen. Därefter har vi presenterat syftet med vår uppsatts för kontaktpersonerna och gjort en förfrågan om vi får genomföra en telefonintervju, samtliga svarade ja. Anledningen till att vi genomförde intervjuerna per telefon var av praktiska skäl eftersom företagets huvudkontor är belägna i Stockholm. Därefter granskade vi företagets årsredovisningar med fokus på deras humankapitalredovisning, varvid vi konstruerade ett antal frågor till företagen som vi i förväg skickade ut till våra kontaktpersoner för att ge dem en chans att sätta sig in i frågeställningarna.

## **2.6 Bortfall**

Ett av våra intervjuobjekt nämligen Skandia valde efter tagen kontakt att ej medverka till intervju och vidare samarbete. Vi valde ändå att medtaga Skandia i empiridelen eftersom företaget för cirka tio år sedan sågs som föregångare inom humankapitalredovisning och har därmed en essentiell del i den befintliga teorin. Vi kommer i empiri- och analysdelen resonera kring varför de valde att avböja medverkan.

---

<sup>15</sup> Arbnor & Bjerke, 1994

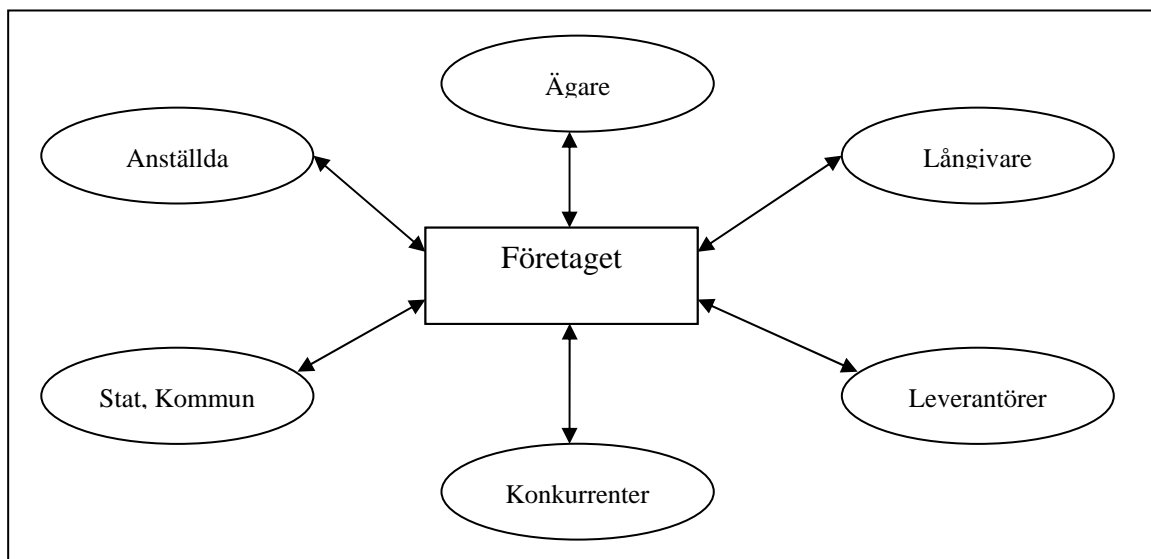
### 3 Teori

I detta kapitel presenteras vår teoretiska studie. Kapitlet inleds med grundläggande fakta om externredovisningens syfte och betydelse varefter vi presenterar vad som avses med humankapitalredovisning och problematiken därom. Till sist presenteras några av de modeller som framställts.

#### 3.1 Externredovisningens syfte

Den externa redovisningens huvudsakliga syfte är att förmedla information till företagets intressenter. Ett företag har olika intressenter som alla har olika typer av informationsbehov.<sup>16</sup>

Ägarna vill utifrån redovisningsinformationen kunna göra en bedömning om hur väl ledningen sköter företaget, men även som underlag vid beslut om ytterligare aktieinvesteringar alternativt försäljning. Långgivarnas intresse av ett företags redovisning är primärt att fastställa dess likviditet, det vill säga de är intresserade av företagets förmåga att återbetala sitt lån med ränta. Långgivarna använder även redovisningsinformationen för att fastställa vilken räntenivå lånet skall belastas med. Leverantörerna är i likhet med långgivarna angelägna av att bedöma företagets betalningsförmåga då försäljningar ofta sker på kredit. Konkurrenterna vill fastställa företagets lönsamhet i olika produktsegment, de kan även använda redovisningsinformationen som en benchmark i olika situationer, till exempel om de planerar att gå in på nya marknader. De anställda vill veta hur företaget mår ekonomiskt eftersom de är måna om sin anställningstrygghet. Stat och kommun är intresserade av företagets resultat för att detta används som underlag vid fastställande av företagets skattekostnad vilket utgör större delen av statens intäkter.<sup>17</sup>



Figur 1, Intressentmodell, Källa: Edvinsson L., Malone M.S, 1997

Vissa av de ovan nämnda intressenterna bör lämpligen ha ett större intresse än andra att få gestaltat någon form av värde på humankapitalet eftersom detta framförallt hos

<sup>16</sup> Smith, 2006

<sup>17</sup> Ibid.

kunskapsföretag utgör kärnan i verksamheten. Dessa intressenter torde framförallt vara företagets ägare och långgivare. Ägarna kan vara intresserade av att fastställa humankapitalets värde för att därefter kunna räkna ut det egna kapitalets verkliga värde. Långgivarens beslut om utlåning till kunskapsintensiva företag utan några direkta materiella tillgångar bör sannolikt underlättas då humankapitalet skulle kunna ses som en immateriell tillgång och därmed en slags säkerhet.

### **3.2 Kvalitativa egenskaper**

Med hänseende till informationsbehovet hos användarna har det ställts upp kvalitativa egenskaper som skall göra de finansiella rapporterna användbara för användarna, de tre viktigaste är relevans, tillförlitlighet, och jämförbarhet.<sup>18</sup>

För att ett företags redovisning skall vara av värde måste den vara relevant. Informationen är relevant om dess användare kan använda den som underlag för olika bedömningar av inträffade, aktuella och framtida händelser eller genom att bekräfta eller korrigera tidigare bedömningar. För att informationen skall anses relevant måste den också vara begriplig för användarna.<sup>19</sup>

En finansiell rapport är tillförlitlig då den återger en korrekt bild av företagets ekonomiska situation, det vill säga när den inte innehåller väsentliga felaktigheter och inte är vinklad. Redovisningen torde vara tillförlitlig då innehållet uppfyller kraven för validitet och verifierbarhet. Validitet betyder att det finns en överensstämmelse mellan språk och verklighet, det vill säga att redovisningen synliggör de aspekter av verkligheten som ämnas synliggöras. Verifierbarhet innebär att ett företag måste ha bevis för den redovisningsinformation de återger. Denna bevisning kan utgöras av till exempel kvitton eller fakturor.<sup>20</sup>

Den tredje kvalitativa egenskapen är jämförbarhet och det finns två olika sidor av den. Den första är att redovisningen skall vara jämförbar mellan olika företag inom samma bransch, den andra sidan innebär att användarna skall kunna göra jämförelser över tiden av ett och samma företag.<sup>21</sup>

### **3.3 Kunskapsföretag**

I ett kunskapsföretag är människans kompetens och kunskap den viktigaste faktorn, deras överlevnad bygger på att kunna sälja sin kunskap.<sup>22</sup> Det typiska kunskapsföretaget är till exempel IT-företag, revisionsbyråer, mäklare, advokatbyråer etcetera. Kunskapsföretag kan lätt blandas ihop med så kallade tjänsteföretag, visserligen är kunskapsföretag en typ av tjänsteföretag men de skiljer sig åt då ett tjänsteföretag ofta producerar en standardiserad tjänst. Ett exempel är Mc Donalds där individens förmåga inte har lika stor betydelse som i ett kunskapsföretag då det finns färdiga ramar för produktens/tjänstens utformning. Ett kunskapsföretag kan inte standardisera sitt arbete på samma sätt då deras kunder kräver anpassade lösningar. Deras produktion kännetecknas av följande kriterier:<sup>23</sup>

---

<sup>18</sup> Smith, 2006

<sup>19</sup> IFRS/IAS, 2007

<sup>20</sup> Smith, 2006

<sup>21</sup> Ibid

<sup>22</sup> Sveiby et. al. 1990

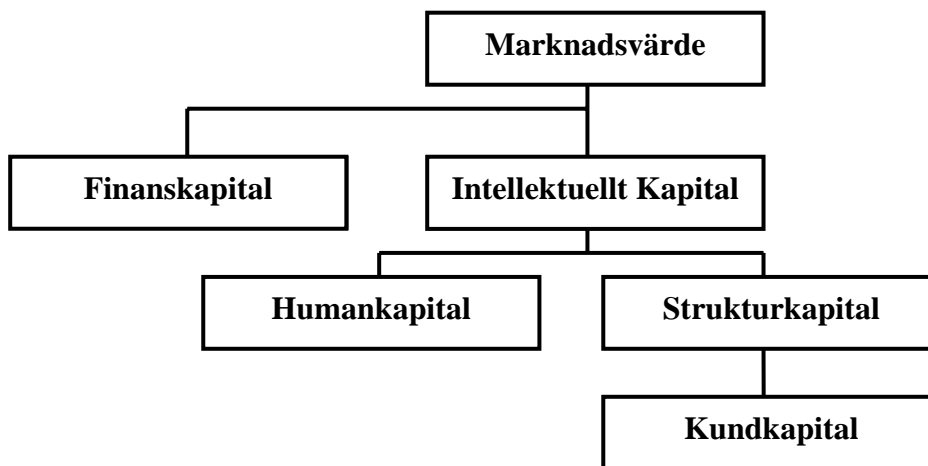
<sup>23</sup> Ibid.

- Icke standardiserad
- Kreativ
- Starkt individberoende
- Komplext problemlösande

Ett kunskapsföretag är väldigt beroende av sitt humankapital till skillnad mot det typiska industriföretag vars viktigaste tillgångar utgörs av materiella tillgångar till exempel maskiner.

### 3.4 Intellectuellt kapital

Nutidens stora företag utgörs alltmer av kunskapsbaserade företag vilka karakteriseras av hög andel intellektuellt kapital. Det intellektuella kapitalets värde kan sägas vara differensen mellan företagets ackumulerade aktievärde och det justerade egna kapitalet vid en given tidpunkt.<sup>24</sup> Det intellektuella kapitalet kan delas in i tre kategorier; humankapital, strukturkapital och kundkapital vilka nedan beskrivs mer ingående.



Figur 2: Intellectuellt kapital – värdeschema, Källa Edvinsson L., Malone M.-S., 1997

#### 3.4.1 Humankapital

Humankapital kan definieras på en mängd olika sätt. Väldigt förenklat kan humankapital sägas vara summan av all kompetens i verksamheten som bidrar till värdeskapande. Det är viktigt att understryka vad som menas med ordet kompetens. I det här sammanhanget kan sägas att kompetens utgörs av all kunskap medarbetarna besitter som ger upphov till ökad produktivitet och lönsamhet och därmed högre avkastning för företaget. Företagets kompetens kan brytas ned i individuell kompetens och kan utgöras av parametrar så som erfarenhetsbaserad kompetens, förmåga att kunna arbeta i nätverk, specifika färdigheter till exempel specialutbildning. Humankapitalbegreppet innefattar tre olika värdedimensioner, den första är *inre värden* som utgörs av kunskaper, attityder, insikter och relationsskapande. *Yttre funktionella värden* innefattar branschkunskaper, produktivitet, ökade kundkontakter. Det tredje och sista värdebegreppet är *ekonomiska värden* som är ett resultat av höga inre och yttre värden och består av värden som lägre kostnader, ökade intäkter och större vinstmarginal.<sup>25</sup>

<sup>24</sup> Johansson S.-E., 2003

<sup>25</sup> Hansson J., Andersson P., 1999

Gröjer och Johansson definierar humankapital som att ”den kunskap och förmåga som en människa besitter kan ge upphov till framtida produktion av nyttigheter i form av varor och tjänster”. Det samlade värdet av dessa varor och tjänster kan ses som människans värde i ekonomisk mening, som humankapital.<sup>26</sup>

Edvinsson beskriver humankapital som en kombination av kunskap, skicklighet, innovativ förmåga och förmågan hos företagets enskilda anställda att utföra sina aktuella uppgifter. För att humankapitalet skall fungera bra är det viktigt med dynamik mellan dessa faktorer.<sup>27</sup> Ett kunskapsföretag omfattas av en grupp människor som alla besitter olika former kunskaper som bildar ett värdefullt humankapital. Det är dessa personer som utgör den intäktsgivande kärnan i företaget, de här personerna brukar benämnas experter, specialister eller handläggare.<sup>28</sup>

### 3.4.2 Strukturkapital

Strukturkapitalet består av icke-finansiella tillgångar som till skillnad från humankapital ägs av företaget och kan i vissa fall tas upp som tillgångar i balansräkningen i motsats till humankapital. Exempel på strukturkapital kan vara patent, varumärken, intranät, datasystem etcetera.<sup>29</sup> Strukturkapitalet kan beskrivas som möjliggörandet och den stödjande infrastrukturen hos humankapitalet. Strukturkapitalet är även kunskapsföretagets förmåga, inklusive de fysiska system som används för att överföra och lagra intellektuellt material.<sup>30</sup> Ur ett företags synvinkel är förmågan att kunna lagra intellektuellt material utomordentligt viktigt eftersom företaget äger dessa tillgångar och är avgörande för om kunskapen finns kvar i organisationen när personalen antingen gått hem för dagen eller valt att sluta på företaget för gott.<sup>31</sup> Personalens överföring av kompetens till strukturkapital utgörs primärt av dokumentationsprocesser det vill säga analoga händelser som digitaliseras genom dokumentation och registrering.<sup>32</sup> Avslutningsvis vill vi återge Hubert Saint-Onges ord: ”Humankapitalet är det som bygger upp strukturkapitalet, men ju bättre ditt strukturkapital är, desto bättre är troligen också ditt humankapital”.<sup>33</sup>

### 3.4.3 Affärskapital och kundkapital

Enligt konradgruppen (definieras i stycke 3.9.3) är vägen till god lönsamhet för ett företag förmågan att skapa och bibehålla permanenta kundrelationer. För kunskapsföretag är denna process komplicerad eftersom deras tjänster vanligtvis är mycket komplexa och köparen ofta inte är medveten om vilka tjänster och varför de behöver dem. Kunskapsföretagen måste därför investera både tid och pengar för att ”utbilda” sina potentiella kunder inför köpbeslut och genomförande av tjänsten. Därav ligger kunskapsföretagens långsiktiga lönsamhet i förmågan att skapa bestående kundrelationer.<sup>34</sup> Värdet av företagets kundrelationer benämns kundkapital och är värdet av nuvarande och kommande affärsrelationer. Kundkapitalets storlek är ett mått på förtroendet för företaget och återger ett väntat och långsiktigt värde på kunskapsföretagets duglighet att erbjuda kundnytta.<sup>35</sup>

<sup>26</sup> Gröjer J-E., Johansson U. 1996

<sup>27</sup> Edvinsson L., Malone M.S, 1997

<sup>28</sup> Sveiby et al, 1990

<sup>29</sup> Hansson J., Andersson P., 1999

<sup>30</sup> Edvinsson L., Malone M.S, 1997

<sup>31</sup> Hansson J., Andersson P., 1999

<sup>32</sup> Ibid.

<sup>33</sup> Edvinsson L., Malone M.S, 1997

<sup>34</sup> Sveiby et. al., 1990

<sup>35</sup> Sveiby K.-E., Risling A., 1986



### 3.5 Redovisning av humankapital

Det finns ett flertal normgivande organ som reglerar redovisningen i svenska företag. Vi skall kort presentera organisationerna och belysa varför inte humankapital kan balanseras.

#### 3.5.1 Rådet för finansiell rapportering (f.d. Redovisningsrådet)

Redovisningsrådet bildades 1989 i samband med tillkomsten av Stiftelsen för utvecklande av god redovisningssed. I november år 2007 ersattes Redovisningsrådet av Rådet för finansiell rapportering. Rådets övergripande syfte är att utforma ramar och rekommendationer så att årsredovisningar görs i enlighet med god redovisningssed. Deras rekommendationer syftar till:<sup>36</sup>

- att enhetliga redovisningsprinciper tillämpas för transaktioner och händelser av likartat slag,
- att sådana upplysningar lämnas som är av betydelse för dem som fattar beslut på basis av företagets finansiella rapporter samt
- att företagets finansiella rapportering håller en kvalitativ hög nivå som tillgodoser även den internationella kapitalmarknadens krav.

#### 3.5.2 IASB (International Accounting Standards Board)

Från år 2005 skall alla svenska börsnoterade koncernbolag utforma sin årsredovisning enligt IASB. IASB är det normgivande organ, som dominerar redovisningen internationellt och verkar för en internationell harmonisering av de redovisningsprinciper som används i länder världen över.<sup>37</sup> Artsberg skriver att Rådet för finansiell rapportering i Sverige har översatt IASB:s referensram till svenska och därmed haft den som utgångspunkt i sin normgivning. Det vill säga att Rådet för finansiell rapporterings rekommendationer har utformats med utgångspunkt från IASB:s regelverk.<sup>38</sup>

#### 3.5.3 Reglerad information

Den enda tvingande redovisningen av humankapital eller rättare sagt personalrelaterad information regleras i årsredovisningslagen (ÅRL) 5kap 18-25§§. Dessa lagar faller inte inom ramen för definitioner av humankapital och är därmed inte tillräckliga för att en utomstående intressent skall kunna värdera humankapitalets värde.<sup>39</sup>

- Uppgift skall lämnas om medeltalet anställda under räkenskapsåret och även fördelningen mellan kvinnor och män, könsfördelningen bland ledande befattningshavare skall specificeras.
- Fån och med den 1 juli år 2003 skall de anställdas sjukfrånvaro under räkenskapsåret redovisas genom att den totala sjukfrånvaron anges i procent av de anställdas sammanlagda ordinarie anställningstid.<sup>40</sup>
- Årets personalkostnad i form av löner, ersättningar och sociala avgifter skall redovisas. Styrelseledamöters och VD:ns lön och ersättningar skall specificeras.

---

<sup>36</sup> FAR del 1, 2006

<sup>37</sup> IFRS/IAS, 2007

<sup>38</sup> Artsberg, 2005

<sup>39</sup> FAR del 1, 2006

<sup>40</sup> FAR del 1, 2003

### 3.5.4 Frivillig information

Som vi nämnde i stycket ovan är den lagstadgade redovisningen av humankapital alltför knapphändig för att intressenter skall kunna ges en rättvisande bild av företagets tillgångar. Därför lämnar framför allt svenska företag frivilligt tilläggsupplysningar i årsredovisningen.<sup>41</sup> Företagen vill med sina tilläggsupplysningar synliggöra sina osynliga tillgångar som de innehar, det vill säga humankapitalet. I kunskapsföretag är detta en viktig och användbar metod för att få en så rättvisande bild av företagets tillgångar som möjligt och därmed inte bli felaktigt värderade, och på grund av detta kanske gå miste om nytt investeringskapital.<sup>42</sup>

Problemen med den frivilliga informationen idag är att finansanalytiker lägger begränsat med tid på de frivilliga upplysningarna. Det har att göra med att det inte finns ett standardiserat sätt att rapportera på vilket gör det svårt att jämföra information företagen emellan. De olika normbildarna har här ett ansvar och måste ligga på för att utveckla standards för denna typ av redovisning.<sup>43</sup>

Roos tar i sin bok upp en holländsk studie som åskådliggör för- och nackdelar med frivillig extern rapportering av humankapital:<sup>44</sup>

#### Fördelar

- Ökar insynen till finansmarknaden vilket kan leda till en lägre kostnad för att anskaffa kapital och därmed till en högre marknadskapitalisering.
- Hjälper till att skapa tillit mellan medarbetare och andra viktiga intressenter.
- Stöder företagets långsiktiga vision eftersom de kommunicerar från ett långsiktigt perspektiv.
- Kan användas som en marknadsföringsåtgärd.

#### Nackdelar

- Avslöjar känslig information som konkurrenter kan komma att utnyttja.
- Gör det möjligt att manipulera informationen så att endast positiv information presenteras.
- Kan skapa ansvarsrisker om de presenterar framtidsorienterad information som inte kan bekräftas.
- Minskar företagsledningens spelrum och leder till ökade förväntningar som det blir svårt att leva upp till.

---

<sup>41</sup> Artsberg, 2005

<sup>42</sup> Roos, 2006

<sup>43</sup> Ibid.

<sup>44</sup> Ibid.

### 3.6 Tillgångskriterier

Humankapital som kan vara ett företags viktigaste resurs får alltså inte tas med i balansräkningen som en tillgång. Det beror på att de inte uppfyller de tillgångskriterier som rådet för finansiell rapportering och IASB uppställt för att en resurs skall klassas som en tillgång.

Samtliga kriterier måste vara uppfyllda:<sup>45</sup>

- ”Resursen förväntas innebära ekonomiska fördelar för företaget i framtiden”
- ”Resursen skall kontrolleras av företaget”
- ”Resursen skall ha uppkommit som en följd av inträffade händelser”

Det första kriteriet uppfylls av humankapitalet. Smith skriver att *”enligt kriteriet om framtida ekonomiska fördelar, är en resurs en tillgång även om de framtida kassaflödena är mycket osäkra, huvudsaken är att de har ett förväntat positivt värde”*.<sup>46</sup> I ett kunskapsföretag kan resursen (humankapitalet) förväntas innebära ekonomiska fördelar för företaget i framtiden på grund av att kunden förväntas vara beredd att betala för personalens resurser.

Det andra kriteriet som säger att resursen skall kontrolleras av företaget gäller inte humankapital. Företag anses inte ha kontroll över sin personal trots anställningskontrakt, eftersom dessa ändå relativt snabbt kan säga upp sig och sluta på företaget.<sup>47</sup> Dock finns det exempel från elitidrottsklubbar där spelare tagits upp på balansräkningen, detta på grund av att deras kontrakt kan binda dem till samma klubb i flera år och därmed förbjuder dem att spela för andra klubbar.<sup>48</sup>

Enligt Smith uppfylls det tredje kriteriet (resursen skall ha uppkommit till följd av inträffade händelser) automatiskt om resursen är inom ramen för de två första kriterierna. Detta kriterium är uppfyllt om det skett ett utbyte av resurser i samband med förvärvet av en resurs vilket inte är normalfallet vid anställning av en person.<sup>49</sup> Som vi nämnde kan elitidrottsklubbar balansera sina spelare, det tredje kriteriet uppfylls när ett lag ”köper” en spelare (utflöde av resurser) som följs av ett inflöde i form av spelarens färdigheter.

### 3.7 Företags dolda värden

Värdering av företag har under de senaste decennierna blivit en alltmer omtalad problematik på grund av att vi går från industriföretag till kunskapsföretag.

Idag utgörs investeringar i immateriella tillgångar cirka 70 procent av de totala investeringarna, detta kan jämföras med år 1929 då investeringsmönstret var det omvända. Edvinsson konstaterar också att mer än 10 procent av OECD-ländernas (Organisationen för ekonomiskt samarbete och utveckling) BNP utvinns från humankapitalet och i Sverige kan den siffran uppskattas vara högre än 20 procent. Det intellektuella kapitalets ökade betydelse syns också i marknadspriserna för kunskapsföretag. Exempel på detta är att på 1970-talet var företagets marknadsvärde detsamma som det bokförda, på 1990-talet

---

<sup>45</sup> IFRS/IAS, 2007

<sup>46</sup> Smith, 2006

<sup>47</sup> Ibid.

<sup>48</sup> Gröjer J-E., Johansson U. 1996

<sup>49</sup> Smith, 2006

värderades företagen till i genomsnitt tre gånger det bokförda värdet för att omkring år 2000 vara mer än sex gånger det bokförda värdet.<sup>50</sup>

Vanligen synliggörs företagets tillgångar i balansräkningen vilket ger en mer eller mindre rättvisande bild av deras värde, så är dock inte fallet hos kunskapsföretag då traditionella tillgångsposter som till exempel fastigheter och inventarier har mindre betydelse. Edvinsson menar att i ett kunskapsföretag är det bokförda värdet stendött och är en kvarleva från den industriella tidsåldern.<sup>51</sup>

Idag saknas det i många fall mått på humankapitalets värde i balansräkningen vilket ger en icke rättvisande bild av företagets tillgångar. Det är idag inte möjligt att balansera investeringar i humankapital i balansräkningen utan istället kostnadsförs de direkt vilket synliggörs i resultaträkningen, detta ger även en negativ effekt på balansräkningen då resultatet blir lägre och skulderna ökar. Eftersom alla personalutgifter ses som kostnader kan personal under dåliga tider i vissa fall alltför lättvindigt avskedas för att öka företagets kortsiktiga resultat. En följd av att humankapitalet inte kan balanseras är problem vid värdering av företaget i samband med förvärv eller kreditgivning, på grund av att företaget inte kan uppvisa säkerheter i form av tillgångar på samma sätt som industriföretag.<sup>52</sup>

### **3.8 Utvecklingen av humankapitalredovisning**

Eric G. Flamholtz skriver i sin artikel ("Human resource accounting: a historical perspective and future implications", 2002) att utvecklingen av humankapitalredovisning kan delas in i fem olika faser.<sup>53</sup>

#### **Fas 1, 1960-1966**

Under denna tid får flera olika personer få upp ögonen för redovisning av humankapital. De grundläggande begreppen inom humankapital utvecklades. Teorier utvecklades där människor kan ses som värdeskapande tillgångar och att se mänskliga tillgångar som en del av det sammanlagda goodwillvärdet. Roger Hermansson kom på en modell för mätning av humantillgångarnas värde i externa finansiella rapporter, denna modell kom att verka som en inspirationskälla i framtiden.<sup>54</sup>

#### **Fas 2, 1967-1970**

Under dessa år utförs akademisk forskning i syfte att utveckla och bedöma värdet av olika modeller som används för att räkna ut personalkostnader och värdet av personaltillgångar. Denna forskning ledde till en artikel av Brummet et. Al. där begreppet "human kapital redovisning" (human resource accounting) användes för första gången. Under denna fas utfördes även några tillämpningsexperiment ute på företag.<sup>55</sup>

#### **Fas 3, 1971-1977**

Under fas tre skedde en stark ökning av intresset för redovisning av humankapital. Det utfördes en hel del forskning inom området. Intresset spred sig från Västvärlden till Australien och Japan. Det mest relevanta under denna tid var att försöka komma på ett bra

---

<sup>50</sup> Edvinsson L., 2000

<sup>51</sup> Edvinsson L., Malone M-S., 1997

<sup>52</sup> Ibid.

<sup>53</sup> Flamholtz, 2002

<sup>54</sup> Ibid.

<sup>55</sup> Ibid.

sätt att få in humankapitalet i företagens årsredovisningar. Det var vanligt att företag tog fram alternativa balansräkningar där humankapital inräknades. Det här stadiet karakteriseras också av en fortsatt utveckling av modeller för värderingen och redovisningen av humankapitalet.<sup>56</sup>

#### **Fas 4, 1978-1980**

Under dessa år minskade intresset både på det akademiska- och det praktiska planet för humankapitalet. Detta berodde delvis på att begreppet upplevdes som negativt då människor uppfattades som finansiella objekt men enligt Flamholtz är en ytterligare anledning till nedgången att den grundläggande forskningen inom området redan var gjord och att den nu gick in i en ny fas där allt skulle kompliceras avsevärt. Den här forskningen var så komplex att endast ett fåtal personer skulle kunna klara av att genomföra den. Det skulle även krävas ett flertal företag som var villiga att hjälpa till och ställa upp som forskningsobjekt, men detta kan vara kostnadskrävande för företagen och i kombination med att den slutgiltiga nyttan av humankapital redovisningen var oklar var det få företag som var villiga att ställa upp.<sup>57</sup>

#### **Fas 5, 1981-**

Under år 1981 vände trenden och intresset för redovisning av humankapital ökade. Detta tydliggjordes av att ett flertal nya studier påbörjades och det gjordes även ett flertal försök att tillämpa humankapitalredovisning baserat på teoretiska studier. En anledning till detta är enligt Flamholtz förekomsten av allt fler kunskapsföretag där humankapitalet är den viktigaste tillgången. Ytterligare en viktig händelse var att den amerikanska flottan beslöt sig för att sponsra en mycket stor studie inom humankapitalredovisning. Ett flertal företag har börjat använda sig av denna typ av redovisning under denna tid.<sup>58</sup>

### **3.9 Modeller**

För att få en så rättvisande bild av ett kunskapsföretags tillgångar som möjligt har det utvecklats ett antal modeller med syfte att synliggöra humankapitalet. Dock har ingen modell än så länge fått ordentlig genomslagskraft. Anledningen till det är att det för närvarande är svårt att ge allmän tillämpning åt dem när de ofta är framtagna och specialanpassade för ett särskilt företag eller bransch, till exempel skandianavigatorn.<sup>59</sup> Vi kommer nedan att redogöra för ett axplock av de modeller för redovisning av humankapital som framställts.

#### **3.9.1 Skandianavigatorn**

Försäkringsföretaget Skandia var tidigt ute när det gäller att redovisa det intellektuella kapitalet. Redan 1994 presenterade de en modell för att redovisa det intellektuella kapitalet. Initiativtagare var Leif Edvinsson som var deras direktör för intellektuellt kapital. Modellen beskriver vad ett företags marknadsvärde består av och illustrerar det intellektuella kapitalets olika beståndsdelar.<sup>60</sup>

Edvinsson beskriver Skandianavigatorn som ett hus (se figur 3 nedan) vilket skall ge en bild av företagandet. Modellen består av fem olika fokusområden som var och en bidrar till att

---

<sup>56</sup> Flamholtz, 2002

<sup>57</sup> Ibid.

<sup>58</sup> Ibid.

<sup>59</sup> Bontis N., 2002

<sup>60</sup> Roos, 2006

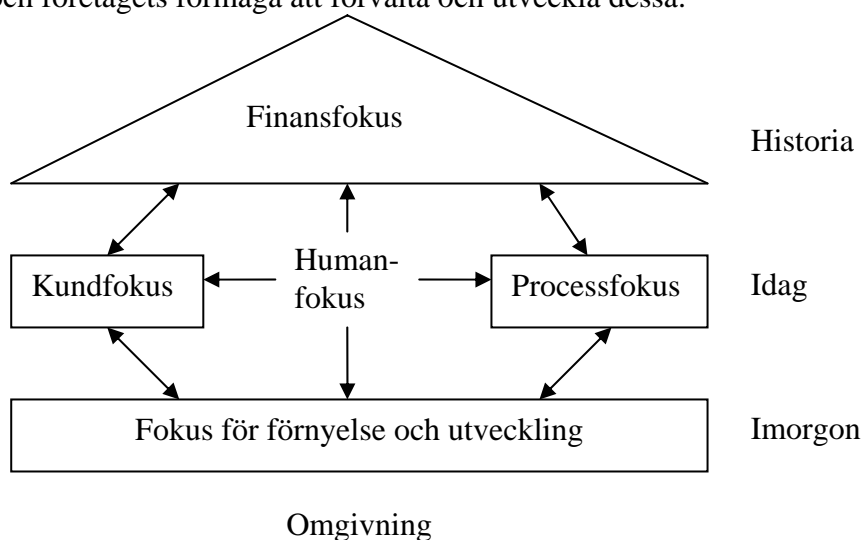
synliggöra det intellektuella kapitalet. De fem områdena är finansfokus, kundfokus, processfokus, förnyelse och utvecklingsfokus samt humanfokus.<sup>61</sup>

Den övre delen ”vinden” utgörs av den traditionella balansräkningen som visar företagets historiska resultat, denna kan ses som ett kvitto på hur de andra områdena fungerar.<sup>62</sup>

Modellens väggar består av kundfokus och processfokus som beskriver tillståndet i företaget i nutid. Kundfokus visar mått på hur bra företaget är på att tillgodose kundernas behov genom de produkter och tjänster som de säljer. Mått som inryms här är till exempel marknadsandel, totalt antal kunder och antal förlorade kunder. Processfokus mäter företagets strukturkapital som beskriver hur pass väl företaget är organiserat.<sup>63</sup>

Den nedre delen av modellen utgör husets grund och inriktar sig på företagets framtid. Här visas hur företaget förbereder sig inför framtiden, vilka åtgärder företaget gör för att säkra framtida vinster. Exempel på det kan vara kostnader för kompetensutveckling och marknadsföringskostnader.<sup>64</sup>

Den innersta delen av modellen är humanfokus, denna beskrivs av Edvinsson som företagets hjärta, intelligens och själ. Humanfokus består av företagets anställda, deras olika förmågor och företagets förmåga att förvalta och utveckla dessa.<sup>65</sup>



Figur 3. Skandianavigatorn (Edvinsson L., Malone M-S., 1997)

Skandia har även tagit fram en modell benämnd IC-index som utvecklats utifrån Skandianavigatorn. Denna modell visar den aggregerade utvecklingen av Skandianavigatorns fem olika fokusområden.

<sup>61</sup> Edvinsson L., Malone M-S., 1997

<sup>62</sup> Ibid.

<sup>63</sup> Roos, 2006

<sup>64</sup> Ibid.

<sup>65</sup> Edvinsson L., Malone M-S., 1997

### 3.9.2 J-E Gröjers modell

Jan-Erik Gröjer har gjort en modell för hur de anställda skall kunna tas med i balansräkningen, den bygger på tre olika förutsättningar. Den ena är att företag skall använda sig av enhetliga redovisningsprinciper, detta på grund av att bedömningen av modellen då underlättas. Den andra är att företagen måste bryta ut de personalrelaterade kostnaderna från posten rörelsekostnader för att på detta sätt kunna synliggöra de anställda. Den tredje bygger på att företaget har en ekonomisk skyldighet gentemot de anställda.<sup>66</sup>

#### Anställda på balansräkningen

Gröjer menar att företaget kan lägga ihop de personalrelaterade kostnaderna för året, det vill säga årets lönesumma inklusive sociala avgifter och sedan betrakta detta som en kortfristig skuld för nästkommande år. I och med detta får företaget två nya poster i sin balansräkning nämligen arbetsfordran och löneskuld, detta innebär en ren expansion av balansomslutningen men det ger ändå en bild av hur humankapitalintensivt företaget är. Nyckeltal såsom likviditet, soliditet och räntabilitet på totalt kapital kommer i och med detta att påverkas negativt. Detta bygger på den tredje förutsättningen som vi tidigare nämnde att företaget har en ekonomisk skyldighet emot de anställda.<sup>67</sup>

#### Periodisering av rekryteringsutgifter

Rekryteringsutgifter omfattar ett stort antal poster, dessa utgifter kan jämföras med till exempel installationsutgifter för en maskin vars kostnader ofta kostnadsförs direkt men ibland balanseras de som en del av tillgången. Gröjer menar att de rekryteringar som beräknas varaktiga i mer än tre år skulle kunna balanseras alltså enligt samma metod som för materiella tillgångar. I stället för att räkna ut kostnaden för varje specifik rekrytering kan företag använda sig av standardkostnader för olika rekryteringsprocesser. Den balanserade utgiften kan i balansräkningen som tillgång gå under posten "Rekryteringskapital", på skuld-/eget kapitalsidan uppstår vid första bokslutstillfället en obeskattad reserv som lämpligen kan delas upp på två olika poster, "Rekryteringsskatteskuld" och eget kapital posten "Rekrytering". Avskrivningar av rekryteringskapitalet kan göras genom att företagen använder den anställdes förväntade anställningstid som grund. Detta kan dock vara lite problematiskt beroende på att personalomsättningen kan variera väldigt från år till år. Vid personalminskningar kommer den balanserade posten att vara missvisande, då måste nedskrivning ske. Nedskrivningen skall motsvara den relativa personalminskningen, det vill säga om personalen minskar med 10 % skall rekryteringskapitalet också minskas med 10 %.<sup>68</sup>

#### Periodisering av frånvaroutgifter

Det kan vara svårt att bedöma utbildningars livslängd, det vill säga hur länge företaget kan dra ekonomisk nytta av den utförda utbildningen. Det enklaste sättet är att anta att den ekonomiska livslängden för all utbildning antingen är mer eller mindre än tre år. Den vars livslängd är kortare än tre år kostnadsförs direkt och den som är längre än tre år balanseras. Avskrivningar och nedskrivningar sker på samma sätt som i fallet med rekryteringsutgifter. Det uppstår då en ny post på tillgångssidan i balansräkningen nämligen "Utbildningskapital" och på skuld-/eget kapitalsidan får vi två nya poster, "Utbildningsskatteskuld" och "Utbildning".<sup>69</sup>

---

<sup>66</sup> Gröjer J-E., Johansson U., 1996

<sup>67</sup> Ibid.

<sup>68</sup> Ibid.

<sup>69</sup> Ibid.

### 3.9.3 Konradmodellen

Konradmodellen har utarbetats av företrädare från både näringslivet och den akademiska sfären. Gruppen bestod av sju personer, de samlades för första gången år 1987 på den så kallade Konraddagen därav kallar de sig ”Konradgruppen”. Modellen är ett försök att underlätta för företagsledningar i kunskapsföretag att presentera sitt företags viktigaste resurs, personalen på ett mer upplysningsrikt sätt än vackra färgbilder och standard fraser som till exempel ”personalen är vår viktigaste resurs” som så ofta är fallet i dagens årsredovisningar. Mer konkret innebär modellen att gruppen utformat ett trettiotal nyckeltal som kan anses adekvata att presentera i ett kunskapsföretags årsredovisning. Den fick ett positivt mottagande av företagen och användes i flertalet årsredovisningar redan det efterföljande året.<sup>70</sup>

I ett kunskapsföretag finns det två olika typer av kapital, det traditionella finansiella kapitalet och det intellektuella kapitalet. Konradgruppen antyder att kunskapsföretag lägger för stor vikt vid traditionella finansiella nyckeltal som i många fall kan bli direkt missvisande och att ledningen då riskerar att styra företaget i fel riktning. Vidare delar Konradgruppen in det intellektuella kapitalet i humankapital och strukturkapital. Vi skall nedan beskriva några av de mest väsentliga nyckeltalen som Konradgruppen anser vara relevanta i ett kunskapsföretags årsredovisning.<sup>71</sup>

**Utbildningsnivå** är ett nyckeltal som används för att visa hur stor del av personalen som har akademisk utbildning. Detta kan vara av vikt för intressenterna då de gör bedömningar av företagets framtida förmåga att fortsätta utvecklas. Utbildningsnivån åskådliggörs med fördel i diagramform där en uppdelning kan göras mellan den intäktsdrivande personalen och den övriga.<sup>72</sup>

**Andel intäktspersoner i företaget:** Med intäktspersoner åsyftas de personer som utför det huvudsakliga arbetet inom organisationen, exempel på en sådan person kan vara en revisor på ett revisionsföretag eller en advokat på en advokatbyrå etcetera. Det här nyckeltalet mäter hur stor andel intäktspersonerna utgör i förhållande till totalt antal anställda i ett företag. Måttet är användbart när intressenter vill göra jämförelser mellan företag inom samma bransch.<sup>73</sup>

**Utbildning, investering i humankapital:** I den traditionella redovisningen synliggörs inte utförd utbildning då kostnaden oftast redovisas under posten personalkostnader. Konradgruppen tycker därför det är viktigt att lyfta fram och åskådliggöra det som en tillgång. Företagen kan redovisa antal utbildningsdagar per intäktsperson. De kan även redovisa utbildningskostnaderna innehållande kursavgifter samt företagets självkostnad, det vill säga de intäkter företaget går miste om under själva utbildningstiden.

---

<sup>70</sup> Sveiby et al, 1990

<sup>71</sup> Ibid.

<sup>72</sup> Ibid.

<sup>73</sup> Ibid.



### 3.9.4 Danska modellen

Danmark har som första land i Europa lagstadgat om redovisning av intellektuellt kapital som ett tillägg till den traditionella redovisningen. Lagstiftningen trädde i kraft 2003 och stipulerar att företag skall beskriva sitt intellektuella kapital om det är viktigt för företagets framtida intäkter vilket torde vara fallet för samtliga kunskapsföretag. Modellen består av fyra element som tillsammans skall ge en bild av företagets intellektuella kapital. Elementen inkluderar både en kartläggning av behovet för kunskapsledning och en rad indikatorer som skall definiera, mäta och följa upp företagets insatser. De fyra elementen är *kunskapsberättelse, ledningsutmaningar, aktiviteter och relevanta indikatorer*.<sup>74</sup>

1. *Kunskapsberättelsen* syftar till att presentera företagets åtaganden för att förhöja värdet som kunden åtnjuter från företagets produkter och tjänster, vilket kan kallas användarvärde och uppstår genom företagets kunskapsresurser. Kunskapsberättelsen skall beskriva:

- Vad företaget erbjuder?
- Hur utskiljer sig för användarna?
- Vilka kunskapsresurser som är nödvändiga för att kunna leverera företagets produkter/tjänster?
- Hur relationen mellan användarvärde och resurser ser ut?

2. Elementet *ledningsutmaningar* beskriver vilka kunskapsfaktorer företaget måste förbättra och på vilket sätt, internt eller externt? Ett exempel kan vara ett utökat kunskapsutbyte med kunder, leverantörer och konkurrenter. Syftet med detta element är att framlägga:

- Vilka redan existerande kunskapsresurser skall stärkas?
- Vilka nya kunskapsresurser behövs?

3. Element nummer tre, *aktiviteter* skall presentera hur företaget mer konkret skall gå tillväga för att göra verklighet av de uppsatta ledningsutmaningarna. Det kan röra sig om nyanställningar, utbildningsprogram, sociala aktiviteter etcetera.

- Vilka aktiviteter skall utföras?
- Vilka aktiviteter skall prioriteras?

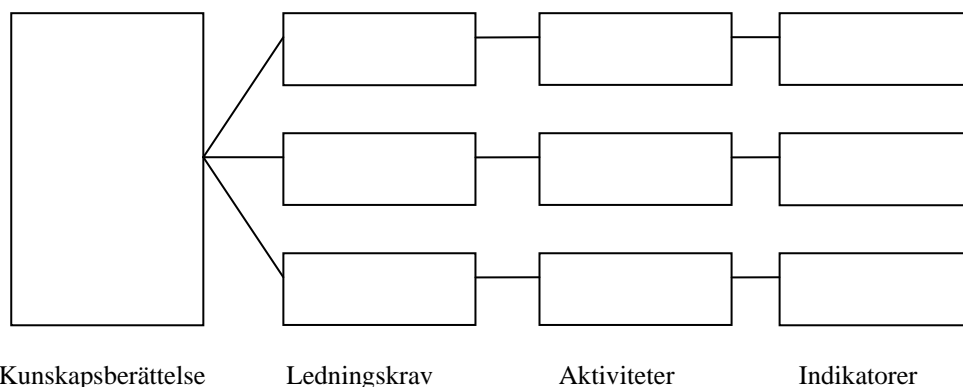
4. *Indikatorerna* syftar till att åskådliggöra resultatet av de olika aktiviteterna. Mått som presenteras kan vara utbildning per anställd, kundtillfredsställelse etcetera.

De här fyra faktorerna skall tillsammans möjliggöra en analys och uppföljning av företagets kunskapsledning. De nämnda elementen skall tillsammans utgöra grunden för kunskapsberättelsen och då är det viktigt att det finns en tydlig länk mellan elementen. Analysen kan sedan presenteras i en principmodell för kunskapsräkenskaper som visas nedan.<sup>75</sup>

---

<sup>74</sup> Roos, 2006

<sup>75</sup> Ibid.



Figur 4: Danska modellen. Källa: Roos. 2006.

### 3.9.5 The Intangible Assets Monitor

Intangible assets monitor är en modell utformad av Karl-Erik Sveiby vars syfte är att på ett enkelt och överskådligt sätt synliggöra ett företags immateriella tillgångar. Modellen presenterar huvudsakligen företaget ur tre olika perspektiv extern struktur, intern struktur och kompetens. Kompetens kategorin synliggör de investeringar och förändringar som skett med företagets humankapital det senaste året. Utifrån det interna perspektivet åskådliggörs vilka förändringar som uppstått inom strukturkapitalet samtidigt som den externa kategorin presenterar parametrar såsom kundkapital. Ur vart och ett av dessa perspektiv presenteras nyckeltal såsom effektivitet, tillväxt, stabilitet och förnyelse. Enligt Sveiby bör intangible assets monitor inte överstiga en sida inkluderat korta kommentarer till nyckeltalen.<sup>76</sup>

<b>Marknadsvärde</b>			
<b>Immateriella tillgångar</b>			
	<b>Internstruktur</b>	<b>Externstruktur</b>	<b>Kompetens</b>
<b>Tillväxt</b>	IT-investeringar +12 %	Lönsamhet per kund +15 %	Utbildningsnivå/längd 2,5 år, +5 %
<b>Förnyelse</b>	IT-lösningar +21%	Affärsförbindelser +14 %	Nyrekryteringar +6 %
<b>Effektivitet</b>	Andel stödpersonal 25 st. -3%	Nöjd kund index 85 %, -3 %	Förädlingsvärde per expert 930 TSEK +7%
<b>Stabilitet</b>	Genomsnittlig anställningstid 12 år, +4%	Återköpsandel 75 %, +1,2 %	Relativt löneläge +5 %

Figur 5: The Intangible Assets Monitor Källa: [www.12manage.com/methods\\_iam\\_sv.html](http://www.12manage.com/methods_iam_sv.html)

<sup>76</sup> Sveiby K.-E., 1997

## 4 Empiri

---

*I den här delen av rapporten kommer vi att redovisa resultatet av vår empiriska studie. Kapitlet indelas företagsvis och inleds med en kort presentation av företaget och dess verksamhet följt av vår granskning av företagets årsredovisningar, vi har valt att granska två årsredovisningar per företag med ett spann på tio år för att undersöka hur företagens humankapitalredovisning förändrats det senaste decenniet. Till sist återges en sammanställning av vår intervju med företaget.*

---

### 4.1 Skandia

Skandia är ett av världens mest framstående företag gällande försäkring och långsiktiga sparningslösningar. Företaget grundades år 1855 och deras aktie börsnoterades redan år 1863 och var fram till år 2006 den äldsta aktien på Stockholmsbörsen. Skandia grundades som ett försäkringsbolag men har genom åren vuxit och deras verksamhet omfattar idag även fondsparande, pensionssparande och andra banktjänster. Företaget är indelat i tre olika bolag nämligen Skandiabanken, Skandia Liv och Skandia Link. Skandia är verksamt i över tjugo länder på fyra olika kontinenter. År 2003 fick företaget sitt rykte ordentligt skamfilat då det uppdagades att Skandias ledning åtnjöt alltför generösa bonusprogram som kostade aktiespararna ett flertal miljarder kronor. Bolaget skakades också av att personer i ledningen och deras närstående fick tillgång till ett flertal lägenheter på exklusiva adresser samt lyxrenoveringar av dessa som bekostades av Skandia. Företaget blev dock år 2006 uppköpta av det sydafrikanska företaget Old Mutual men verksamheten bedrivs fortfarande under namnet Skandia.<sup>77</sup>

Skandias resultat år 2006 uppgick till 1107 MSEK vilket var en kraftig förbättring gentemot år 2005 när de visade ett negativt resultat om 765 MSEK. Skandia hade år 2006 cirka 6 000 anställda.

#### 4.1.1 Årsredovisning 1998

Skandia som kan sägas vara föregångare inom humankapitalredovisning i och med skapandet av Skandianavigatorn samt IC-index gav under år 1998 ut en kompletterande bilaga till sin årsredovisning som titulerades ”Humankapital i omvandling”. Denna bilaga innehöll hela 24 sidor och beskrev detaljerat hur Skandia såg på sitt humankapital samt hur de arbetar för att utveckla det. Bilagan inleds med en redogörelse från Lars-Erik Petterson (koncernchef Skandia) där han framhäver att det industribaserade samhället nu ersätts av mer kunskapsintensiva företag vilket kräver en ökad grad av kunskapstillväxt, styrintelligens, kunskapsdelning och innovationsförmåga. Han poängterar att Skandia arbetar hårt för att identifiera och värdera de immateriella resurserna inom Skandia samt att undersöka vilka risker och möjligheter som finns för dessa resurser. Lars-Erik menar att Skandia måste komplettera den traditionella redovisningen genom att hela tiden följa upp och beskriva sitt intellektuella kapital.<sup>78</sup>

---

<sup>77</sup> [www.skandia.se](http://www.skandia.se) den 2 april 2008

<sup>78</sup> [www.skandia.se](http://www.skandia.se) Humankapital i omvandling 1998, den 3 april 2008

Vidare förklaras ingående vad som menas med intellektuellt kapital och hur det kan brytas ner det vill säga i humankapital, kundkapital och strukturkapital. Även de modeller Skandia utformat nämligen Skandianavigatorn och IC-index tas med i denna del av bilagan.<sup>79</sup>

Skandia försöker på flera sätt öka nivån på sitt kunskapskapital bland annat har Skandias Amerikadivision infört något som kallas ”Meet the cabinet” och ”Individual navigator”. Meet the cabinet syftar till att öppna upp kunskapsvägar mellan de anställda och ledningen, detta åstadkoms genom att Skandia var sjätte vecka håller möten och grupper om fem anställda får ställa frågor till utvalda representanter ur ledningen. Dessa frågor och svar sammanställs sedan i en kunskapsdatabas som skall finnas tillgänglig för samtliga av Skandias medarbetare via intranätet. Individual navigator syftar till att åstadkomma förnyelse och utveckling med önskan om att erhålla en tillväxtmiljö för företagets anställda och kunder. Målet är att frambringa individuell kunskapsstillväxt hos humankapitalet för att kunna stå sig starka i en innovativ och kunskapsintensiv miljö. Detta kan göras möjligt genom att anställda och chefer i samarbete årligen gör en navigator som ligger till grund för den anställdes arbets- och utvecklingsmål.<sup>80</sup>

Längre fram i bilagan återfinns Skandias egen modell för redovisning av intellektuellt kapital det vill säga Skandianavigatorn. Ett flertal intressanta nyckeltal tas upp här, uppdelat på de fem olika fokusområdena nämligen finansfokus, kundfokus, humanfokus samt förnyelse- och utvecklingsfokus. Exempel på de nyckeltal som belyses är, antal kunder, utbildningstid, nöjd-kund-index, genomsnittligt antal anställningsår, utbildningskostnad per anställd med mera. Vidare visar Skandia förändringen av de olika nyckeltalen fyra år bakåt i tiden. Skandia har valt att särredovisa varje division inom koncernen med en egen Skandianavigator. Förutom Skandianavigatorn redovisas tre andra intressanta humankapitalsnyckeltal. Först kommer *humankapitalets basvärde* som räknas ut genom att ta nuvärdet av fem års arbetskraftskostnader vid en diskonteringsränta på 20 % för Skandia beräknas då humankapitalets basvärde till 11,7 MSEK år 1997. Det andra nyckeltalet är *humankapitalets relationsvärde* som visar human- och strukturkapitalets värde per anställd. Nyckeltalet tas fram genom att dividera förädlingsvärdet efter avskrivningar med den ackumulerade arbetsstaben för Skandias del innebar det ett relationsvärde på 1025 TSEK år 1997. *Humankapitalets potential* är det tredje nyckeltalet vars syfte är att uttrycka personalens potential. Skandia beskriver sitt beräkningssätt genom ett exempel: ”Antag att det bästa förädlingsvärdet per anställd inom Skandia kan sägas vara cirka 2,6 MESK. Detta ger för 9 700 anställda drygt 25 miljarder i potentialvärde på humankapitalet eller en tillväxt på nära 160 % ”.<sup>81</sup>

I Skandias huvudsakliga årsredovisning från år 1998 ägnas en hel sida åt att förklara Skandianavigatorns funktion. Här framgår att de bytt den traditionellt finansiella budgeten mot Skandianavigatorn som i framtiden skall fungera som en affärsplaneringsmodell, detta motiveras bland annat med att Skandianavigatorn ytterligare synliggör det intellektuella kapitalet genom att sätta upp mål för till exempel förädlingsvärde per anställd. Utöver detta ägnas två helsidor åt medarbetarna där de framlägger utvecklings- och kompetensmål för personalen. En annan intressant detalj som vållade tämligen stor uppmärksamhet var Skandias kompetensförsäkring som innebar att medarbetarna avstod en del av sin lön som placerades på ett ”kompetenskonto” vilket möjliggjorde att den anställda kunde ta ledigt med bibehållen lön för att komplettera och förstärka sin utbildning och därmed kompetens.

<sup>79</sup> [www.skandia.se](http://www.skandia.se) Humankapital i omvandling 1998, den 3 april 2008

<sup>80</sup> Ibid.

<sup>81</sup> Ibid.

Vidare uppfyller Skandias årsredovisning från år 1998 de krav som ställs i ÅRL 18-25 §§ gällande medeltalet anställda, könsfördelning med mera. Utanför de lagstadgade kraven lägger Skandia fram figurer som förevisar åldersstrukturen och utbildningsnivån hos de anställda.<sup>82</sup>

#### 4.1.2 Årsredovisning 2006

Skandias årsredovisning från år 2006 innehåller mycket knapphändig information rörande medarbetarna och humankapitalet till skillnad mot 1998 års upplaga. Medarbetarnas betydelse och funktion är helt utelämnad i rapporten. Deras omtalade och på 1990-talet så banbrytande modeller (Skandianavigatorn och IC-index) verkar vara helt bortglömda och finns överhuvudtaget inte nämnda i årsredovisningen, även definitionerna ”humankapital” och ”intellektuellt kapital” är även de totalt uteslutna. Det enda i rapporten som berör personalen är just de av lag tvingande uppgifterna om anställda som återfinnes i not 46 och 48.

#### 4.1.3 Intervju

Tyvärr fick vi aldrig chansen att ställa några frågor till Skandia vare sig via email eller telefon vilket var mycket synd då Skandia var det företag som vi var mest intresserade av att intervjua. Vår kontakt med Skandia var inledningsvis problemfri och vi tilldelades en kontaktperson som var positivt inställd till intervjun, dock krävde kontaktpersonen att få läsa frågorna i förväg vilket tydligen kraftigt förändrade kontaktpersonens inställning då hon i samförstånd med medarbetare avböjde medverkan med anledning av Skandias ändrade situation, avsaknaden av humankapitalredovisning och hänvisade oss att söka oss till något annat företag. Vidare utredning av Skandias humankapitalredovisning kommer i vår analys.

### 4.2 TeliaSonera

TeliaSonera är det ledande företaget inom telekommunikationsbranschen i Norden och Baltikum. Telia var tidigare ägt av den Svenska staten och gick under namnet televerket. År 2000 börsnoterades Telia och såldes delvis ut till privata aktörer. Två år senare ägde en sammanslagning av Svenska Telia och Finska Sonera rum därav namnet TeliaSonera, i Sverige benämns och marknadsförs det under namnet Telia samtidigt som företaget går under namnet Sonera i Finland.<sup>83</sup>

TeliaSonera är ett kommunikationsföretag som erbjuder tjänster och infrastruktur inom fast telefoni, mobiltelefoni, datakommunikation, Internet och kabel-tv samt omfattande verksamhet inom informations- och finansiella tjänster. Antalet anställda för TeliaSonera koncernen uppgick år 2006 till 28 528 personer, deras resultat uppgick samma år till 19 283 MSEK och deras balansomslutning låg på 199 392 MSEK.<sup>84</sup>

#### 4.2.1 Årsredovisning 1999

Telia ägnar i sin årsredovisning från år 1999 cirka tre helsidor åt sitt humankapital och de anställdas kompetens. Det framgår av årsredovisningen att begreppet humankapital är väl inarbetat och nämns vid ett flertal tillfällen i rapporten och Telias syfte med fokus på humankapital är att på sikt skapa en bättre arbetsplats och en högre servicenivå åt kunderna. Telia har sedan 1996 värderat sitt humankapital i ett humankapitalindex som mäter personalens kompetens och motivation, under år 1999 förbättrades indextalet med mellan 12

<sup>82</sup> [www.skandia.se](http://www.skandia.se) Årsredovisning 1998, den 4 april 2008

<sup>83</sup> [www.teliasonera.se](http://www.teliasonera.se), den 1 april 2008

<sup>84</sup> [www.avanza.se](http://www.avanza.se), den 1 april 2008

och 22 procentenheter. Humankapitalindex har beräknats vid sex tillfällen och ideligen visat på en kontinuerlig uppgång. Utifrån mätresultaten framtages handlings- och åtgärdsprogram för de olika affärsenheterna, hurväl detta faller ut mäts i den så kallade verkningsgraden som år 1999 låg på cirka 40 procent vilket enligt Telia inte anses vara tillfredsställande.

I Not 34 redovisar Telia medeltalet anställda och könsfördelning hos dessa för de två senaste åren uppdelat på de länder där Telia finns representerade. Vidare redovisas personalkostnader i form av löner och sociala avgifter fördelat på ledande befattningshavare och övriga anställda.

#### 4.2.2 Årsredovisning 2006

Likt Skandias årsredovisning från år 2006 kan vi urskilja en tydlig depreciering vad gäller redovisning av humankapitalet. TeliaSonera ägnar nu endast cirka en och en halv sida åt sina medarbetare. I materialet uttrycks medarbetarnas betydelse och vikten av att ständigt kompetensutveckla personalen, dock verkar TeliaSonera helt ha frångått sitt humankapitalindex som var väldigt aktuellt och omtalat i deras årsredovisningar på 1990-talets senare hälft. Uttryck som humankapital och strukturkapital som användes och diskuterades i 1999 årsredovisning är år 2006 helt utelämnade. De lagstadgade uppgifterna rörande personalen är helt enligt standard och återfinns i Not 31 för koncernen och i Not 25 för moderbolaget.<sup>85</sup>

#### 4.2.3 Intervju med Ann Liljeqvist, Management Information

Vi har genomfört en telefonintervju med Ann Liljeqvist som arbetar på avdelningen Business Control, Management Information vid TeliaSonera. Ann har arbetat mycket med humankapitalredovisning och varit delaktig i de modeller som används hos TeliaSonera.

**Fråga:** Känner ni till några modeller för redovisning av humankapital? Vilka?

**Svar:** Ja, jag känner väl till modellen om ”Anställda på balansräkningen” framställd av Jan Erik Gröjer och Ulf Johansson, jag kände även Jan-Erik Gröjer (avlidn år 2007) samt känner Ulf Johansson personligen.

**Fråga:** Använder ert företag sig av några modeller? Vilka?

**Svar:** Ja, men modellerna används inte lika strikt som de framställs i litteraturen. Vi använder oss istället mer av ett resonemang kring humankapitalet och hur det kan utvecklas inom organisationen.

**Fråga:** Varför använder ni inte modellerna som de framställs i teorin?

**Svar:** Jag tycker inte att modellerna är ändamålsenliga för privata företag, mer för statliga företag. Jag anser att privata företag är för konservativa och redovisar efter det lagstadgade inom FAR.

**Fråga:** Upplever ni och era intressenter några problem med att inte kunna redovisa ert humankapital som tillgång?

Till exempel vid kreditbedömning?

**Svar:** Nej, det tror jag inte heller har efterfrågats från vare sig kreditgivare eller aktiesparare.

---

<sup>85</sup> [www.teliasonera.se](http://www.teliasonera.se), Årsredovisning 2006, den 8 april 2008

**Fråga:** Skulle ni vilja att redovisning av humankapital var reglerat i större utsträckning, och att enhetliga modeller för detta tas fram?

**Svar:** Svårt, det har funnits stora projekt tillsammans med företag i både Sverige och övriga Europa. De förslag som varit uppe på tapeten har dock inte varit av den karaktären att vi på Telia har tyckt att det varit någon god idé. För att en sådan modell skall vara effektiv krävs i så fall en harmoniserad metod som är transparent mellan olika verksamheter i hela Europa. En landsvis reglering är inte intressant för oss och andra svenska storföretag, då majoriteten av verksamheten bedrivs utanför Sverige. Jag hävdar med kraft att om humankapitalredovisningen skall göra någon nytta måste den vara internationell eller åtminstone EU harmoniserad. Så än så länge är mitt svar nej.

**Fråga:** På slutet av 1990-talet använde ni er av ett humankapitalindexmått. Hur beräknade ni detta? Varför redovisas den inte externt idag? Används den internt?

**Svar:** Vi redovisade ett humankapitalindexmått som benämndes ”Telia Intangible Measurement”. Detta indexmått bygger på medarbetarnas egna bedömningar av deras prestationer och färdigheter, modellen utvecklades av Sifo och vi på Telia modifierade den. Modellen redovisas inte externt idag eftersom det inte anses relevant, dock används den internt.

**Fråga:** Vad tror du det minskade intresset för humankapitalredovisning beror på?

**Svar:** Det efterfrågas inte internationellt och speciellt inte av USA, men inte heller av marknadsbedömare och investorer.

### 4.3 Swedbank

Swedbank grundades år 1820 i Göteborg under namnet Sparbanken. Banken har under åren genomgått flera sammanslagningar bland annat med Föreningsbanken år 1997. Det nuvarande namnet Swedbank togs i bruk så sent som år 2006.<sup>86</sup>

Swedbank tillhandahåller traditionella banktjänster till privatpersoner och företag, de bedriver även fond och mäklar verksamhet. Företaget är idag verksamt i Sverige där de har cirka 4,1 miljoner privatkunder och 275 000 företagskunder. Företaget finns även representerat i samtliga Baltstater samt Ryssland där de har cirka 5,2 miljoner kunder. Swedbankkoncernen har idag 22 148 anställda, deras balansomslutning uppgår till 1 608 miljarder kronor och deras resultat år 2007 uppgick till 12 136 MSEK.<sup>87</sup>

#### 4.3.1 Årsredovisning 1998

I Swedbanks årsredovisning från år 1998 ägnas två sidor åt medarbetarna. De har i denna del av rapporten ett stycke med rubriken ”Humankapitaltillväxt” där det framgår att Swedbank kontinuerligt mäter sitt humankapital. Variabler som mäts och ligger till grund för deras humankapitaltillväxt är:

- Arbetar vi utifrån gemensamma värderingar och mot samma mål?
- Levererar vi mervärde till kunden?

<sup>86</sup> [www.swedbank.se](http://www.swedbank.se), den 10 april 2008

<sup>87</sup> Ibid.

- Förmedlar vi vår samlade kunskap och kompetens till kunderna?
- Lär vi av kunderna, konkurrenterna och varandra?
- Anpassar vi kontinuerligt vårt sätt att arbeta till den nya tidens krav?

Vidare genomsyras dessa två sidor av vikten att inneha ett starkt och kompetent humankapital samt att ständigt främja lärande och utveckling. Ett led i detta är att Swedbank bereder plats för nyanställning av inför framtiden önskvärd kompetens samtidigt som de indirekt deklarerar att deras humankapital är bristfälligt då 3 000 anställda skall få lämna företaget på grund av att de inte uppfyller det nya millenniets krav på nya komplexa banktjänster. Swedbank redovisar personalens utbildningsnivå i ett överskådligt cirkeldiagram, där vi kan utläsa att endast 14 procent av de cirka 12 000 anställda innehar akademisk utbildning vilket torde vara en bidragande orsak till nyrekryteringsprocessen. Vad gäller nyckeltal redovisar Swedbank resultat före respektive efter kreditförluster per anställd. De lagstadgade uppgifterna rörande humankapitalet redovisar Swedbank på ett korrekt sätt i Not 7, värt att notera är att de särredovisar personalens utbildningskostnader som år 1998 uppgick till 130 MSEK.<sup>88</sup>

### 4.3.2 Årsredovisning 2007

Efter en genomgång av 2007 års årsredovisning kan vi konstatera att begreppet "humankapital" inte längre används och ägnar sig således inte längre åt att uppmäta sin humankapitaltillväxt. Dock ger Swedbank en gedigen information gällande sina medarbetare som tar cirka tre sidor i anspråk, även i denna årsredovisning poängteras vikten av hög kompetens hos medarbetarna samt vikten av att denna kontinuerligt stärks eftersom branschen ständigt utvecklas och kräver mer komplexa tjänster och produkter. Även i denna årsredovisning redovisas ett cirkeldiagram som visar utbildningsnivån för de anställda, vi kan här konstatera att en stor personalomsättning har ägt rum emedan andelen akademiskt utbildade har ökat till hela 46 procent i jämförelse med 14 procent nio år tidigare. Vidare redovisar Swedbank de enligt lag tvingande uppgifterna rörande personalen på ett mycket överskådligt sätt.<sup>89</sup>

### 4.3.3 Intervju med Staffan Ivarsson

Vi har genomfört en telefonintervju med Staffan Ivarsson som jobbar på Swedbanks huvudkontor under titeln "Head of competence and learning".

**Fråga:** Känner ni till några modeller för redovisning av humankapital?

**Svar:** Ja, det finns ju massa modeller allt ifrån styrkortsmodeller till modeller som mäter det intellektuella kapitalet. Jag har själv varit med och utvecklat några.

**Fråga:** Använder ert företag sig av några?

**Svar:** Vi använder både balanserat styrkort och rena humankapitalmodeller.

**Fråga:** Upplever ni och era intressenter några problem med att inte kunna redovisa ert humankapital som tillgång?

---

<sup>88</sup> [www.swedbank.se](http://www.swedbank.se), Årsredovisning 1998, den 10 april 2008

<sup>89</sup> [www.swedbank.se](http://www.swedbank.se), Årsredovisning 2007, den 10 april 2008



**Svar:** Nej, vi har valt att redovisa det på vårt sätt och helt enkelt gilla läget, det som är ett litet problem är att det inte finns någon redovisningsstandard som det finns på andra områden.

**Fråga:** Skulle ni vilja att redovisning av humankapital var reglerat i större utsträckning, och att enhetliga modeller för detta tas fram?

**Svar:** Nej, jag tycker inte att det skall vara reglerat i större utsträckning men jag skulle vilja se fler enhetliga modeller.

**Fråga:** På slutet av 1990-talet och en bit in på 2000-talet mätte ni er humankapitaltillväxt. Hur beräknade ni detta?

**Svar:** Vi använde en modell som är baserad på den så kallade MIA-modellen (Management Intangible Assets) som tar hänsyn till medarbetar- och organisationskapital. Höga värden kommer att skapa nöjda och lojala kunder och därmed lönsamhet.

**Fråga:** Vad tror du att det minskade intresset för humankapitalredovisning beror på?

**Svar:** Jag vet inte om det är så men det är möjligt att det var mer "hajpat" på 1990-talet. Du har säkert bättre koll på det men vi har jobbat med det här sedan år 1992 och vi fortsätter med det.

#### 4.4 Andra företag

För att undersöka i vilken omfattning Svenska företag år 2006 redovisar sitt humankapital har vi även studerat årsredovisningar från tio börsnoterade (dock ej KPMG) kunskapsintensiva företag från olika branscher. Vi har undersökt om företagen:

1. Redovisar någon modell som finns beskriven i den teori vi behandlat.
2. Redovisar någon egenskapad/modifierad modell eller nyckeltal.
3. Beskriver medarbetarna i text.

	1	2	3
KPMG			<b>X</b>
Handelsbanken			<b>X</b>
Atlas Copco			<b>X</b>
Astra Zeneca			<b>X</b>
Ericsson		<b>X</b>	<b>X</b>
WM-Data	<b>X</b>		<b>X</b>
Sigma		<b>X</b>	<b>X</b>
Tieto Enator			<b>X</b>
Proffice			<b>X</b>
Volvo			<b>X</b>

Som vi kan konstatera av undersökningen ovan är det väldigt ovanligt att företag redovisar sitt humankapital i annat än ord och bilder. Oftast ägnas cirka två sidor där de beskriver vikten av att inneha kompetenta medarbetare och deras betydelse för företaget samt bilder på tillsynes "nöjda och glada" medarbetare. Enda undantaget i vår undersökning är WM-Data som redovisar nyckeltal enligt Konradmodellen. Sigma presenterar tre figurer med

medarbetarnas utbildningsnivå, åldersfördelning och anställningstid. Ericsson visar ett humankapitalindexmått men det framgår inte hur detta måttetal beräknas.

## 5 Analys/Diskussion

---

*I detta avsnitt bearbetar och analyserar vi vår empiriska studie som vi kopplar samman med vår teoretiska studie.*

---

Forskning inom området har enligt Flamholtz bedrivits i nära inpå ett halvt sekel och än idag år 2008 har redovisningsprofessionen inte lyckats enas om hur redovisning av humankapital skall utformas<sup>90</sup>. Vad beror det på? Gröjer menar att det finns många krafter både för och emot humankapitalredovisning och antagligen är detta en av anledningarna till att det inte finns någon världsomspännande redovisningsmodell<sup>91</sup>. Av våra intervjuer med TeliaSonera och Swedbank framgår att båda företagen tidigare har redovisat sitt humankapital externt, det framgår även att de känner till flera av de teoretiska modeller som vi behandlat. Ändå har båda företagen köpt färdiga modeller av mätinstitut som de sedan har varit tvungna att modifiera för att fungera i deras specifika organisation. Som vi belyst har Skandia utformat en helt egen modell som benämns Skandianavigatorn. Våra tre huvudföretag bekräftar i och med det tidigare användandet av tre olika modeller som mer eller mindre specialanpassats det svåra i att finna en modell som är allmänt accepterad och transparent mellan olika företag och branscher. Vi tror att en av anledningarna till att företagen framställer egna modeller beror på att de själva vill välja vilka parametrar som skall presenteras då de färdiga modellerna kan framhäva brister i företagets humankapital som de inte vill uppvisa för intressenter, till exempel låg utbildningsnivå, hög personalomsättning etcetera. Som alternativ till modeller beskriver idag företagen istället sitt humankapital med ord och bilder under rubriken "medarbetare" i företagets tilläggsupplysningar vilken vi i de studerade företagen uppfattar som relativt subjektiva och förskönande. Vi upplever att vi är tillbaka i samma fas som i början av 1990-talet då Sveiby påpekade att årsredovisningarna beskrev personalen utifrån standardfraser i stil med "personalen är vår viktigaste resurs", detta problem var en av anledningarna till framställningen av Konradmodellen<sup>92</sup>.

De senaste åren har det presenterats allt färre forskningsrapporter kring Humankapitalredovisning, Gröjer menar att området är akademiskt dött bland forskarna trots att intresset är stort från organisationer som till exempel EU, OECD, Ernst Young med flera<sup>93</sup>. I vår genomgång av årsredovisningar och utförda intervjuer kan vi bekräfta Gröjers uttalande då endast ett av de studerade företagen (WM-data) redovisade något som kan likna en i teorin framställd modell nämligen Konradmodellen.

Under åren har det utformats ett flertal modeller för humankapitalredovisning, vi har kortfattat beskrivit fem av dem ovan, dessa modeller har inte blivit allmänt accepterade eftersom de mer eller mindre innehåller brister. Gröjers modell synliggör endast de kostnader personalen ger upphov till och alltså inte de intäkter företaget beräknas få till följd av humankapitalet. Danmark har som första land i Europa år 2003 lagstadgat humankapitalredovisning (den Danska modellen) för företag som anser att deras intellektuella kapital är viktigt för företagets framtida intäkter vilket enligt oss är ett väldigt

---

<sup>90</sup> Flamholtz, 2002

<sup>91</sup> Gröjer J-E., Johansson U., 1998

<sup>92</sup> Sveiby et. al., 1990

<sup>93</sup> Gröjer J-E., Johansson U., 1998

oklart kriterium och modellen användes initialt endast av cirka 100 företag. Modellen bygger på att företag skall beskriva sitt intellektuella kapital med ord för att möjliggöra för externa bedömare att kunna värdera företagets intellektuella kapital. Detta tillvägagångssätt riskerar att bli allt för subjektivt säkerligen med en positiv betoning. Den danska modellen har inte lyckats väcka liv i debatten kring humankapital i Sverige säkerligen beroende på att den inte är transparent mellan olika företag samt att den inte innehåller några nyckeltal.

Kritik har även framförts mot Skandianavigatorn då många menar att företaget blev starkt övervärderat i mitten av 1990-talet, det berodde på att Skandia gjorde starkt subjektiva bedömningar av sitt humankapital. Skandias dåvarande chef för intellektuellt kapital Leif Edvinsson ansåg att både Skandia och andra kunskapsföretag var för lågt värderade sett ur det intellektuella kapitalets perspektiv. Edvinssons teorier gav aktiemäklare, riskkapitalister och IT-bolag argument för en högre aktiekurs trots att många av bolagen saknade verklig substans för detta. Idag har flera av dessa bolag kraschat till följd av kraftigt övervärderade börskurser som delvis bidrog till att IT-bubblan sprack<sup>94</sup>. Skandia som för tio år sedan var ledande inom humankapitalredovisning har idag helt och hållet övergett de modeller som låg till grund för deras humankapitalredovisning. Anledningen till att vi inte fick genomföra en intervju med Skandia tolkar vi som att de inte vill eller får uttala sig om faktorer som kan ha bidragit till övervärderade börskurser som ledde till förhöjda bonusar till ledningen. Som vi nämnde i empirin var vår kontakt med Skandia inledningsvis god tills kontaktpersonen tog del av våra frågor vilket fick henne att inta en starkt negativ inställning, enligt oss beroende på de paralleller vi drog mellan den så kallade "Skandiaskandalen" och deras humankapitalredovisning.

Under vår empiriska studie framkom det att den enda i teorin beskrivna modellen för humankapitalredovisning som tillämpas i gällande årsredovisning var Konradmodellen vilken användes av WM-data. Till skillnad från andra modeller torde den vara enkel att tillämpa, den ger även mycket relevant information som är jämförbar mellan företag och från år till år. Vi anser att Konradmodellen är den i särklass bäst lämpade modellen och tycker att den borde tillämpas i högre grad av andra företag.

En anledning till att humankapitalredovisningen avmattats och inte tagits emot av redovisningsprofessionen och företagen torde vara att det inte framställts någon modell som uppfyller de kvalitativa kriterierna som ställts upp för att göra externredovisningen användbar. Kriteriet jämförbarhet är långt ifrån uppnått då företagen använder sig av en mängd olika modeller som kan vara starkt subjektiva. TeliaSonera hävdar att humankapitalsredovisning inte är intressant vare sig för TeliaSonera eller andra storföretag om det inte tas fram en modell som är jämförbar företag och länder emellan. Inte heller kriteriet tillförlitlighet uppfylls eftersom de flesta modeller helt eller delvis grundar sig på subjektiva bedömningar samt brister i att informationen idag är frivillig och därmed inte granskas lika ingående av revisorn.

I den teoretiska litteratur vi studerat påtalas gång på gång problemen med att inte kunna redovisa sitt humankapital som tillgång, det sägs även att problemet bara blir större och större desto längre in i kunskapssamhället vi fortskrider vilket medför att de immateriella tillgångarna blir fler. I våra intervjuer med TeliaSonera och Swedbank framgick att de inte upplever den ovan nämnda problematiken som ett påtagligt problem. Det kan måhända vara så att behoven och problematiken kring humankapitalredovisning är överdriven, dels

---

<sup>94</sup> <http://www.dn.se/>, den 27 april 2008

publiceras det för närvarande mycket lite material gällande humankapitalredovisning samt att tidigare utgivanden av material är relativt begränsad till en liten skara författare vars modeller sällan använts fullt ut.

Den i ÅRL lagstadgade informationen gällande personalrelaterad information är alltför knapphändig dock utökades den år 2003 med att även innefatta personalens sjukfrånvaro. Det kan diskuteras om den lagstadgade informationen bör klassificeras som humankapitalredovisning. Exempelvis sjukfrånvaro och könsfördelning är självklart relevanta aspekter men frågan är om det hjälper intressenter att sätta ett värde på företagets humankapital, enligt oss är svaret nej.

Trots avsaknaden av humankapitalets värde i balansräkningen verkar det inte innebära några större problem vid förvärv av hela företag då uppköparna som vi har konstaterat betalar cirka sex gånger det bokförda värdet för kunskapsföretag, vilket nog mest beror på god bransch kännedom och att de gjort en ingående analys av företaget utöver det som presenteras i årsredovisningen. Detta är dock inte lika enkelt för privatpersoner som enbart har tillgång till årsredovisningen och inte har möjlighet att göra någon djupare analys av företaget, denna brist på information kan göra att privatpersoner hellre investerar i traditionella industriföretag med synliga tillgångar, därmed kan kunskapsföretag gå miste om kapital. TeliaSonera anser att det inte har funnits någon efterfrågan av humankapitalredovisning vare sig hos kreditgivare eller aktiesparare.

## 6 Slutsats

---

*I detta avsnitt besvarar vi vår problemformulering och redovisar de slutsatser vi kommit fram till.*

---

I vår problemformulering frågade vi oss bland annat om det i teorin framlagda problemet med avsaknaden av enhetliga/lagstadgade humankapitalredovisningsmetoder är ett verkligt problem i dagens börsnoterade företag. Både TeliaSonera och Swedbank är överrens om att det inte föreligger något problem och att det inte heller efterfrågas av intressenter. TeliaSonera uttrycker att humankapitalredovisning först blir givande då det framställs en modell som är tillämplig och transparent mellan företag i hela Europa. Det är dock inte troligt att detta kommer ske med gällande tillgångskriterier då humankapitalets värde grundar sig på ett antal icke kvantifierbara variabler som aldrig kommer att kunna mätas till exempel utbildningsnivån på de anställda och deras förväntade framtida intäktpotential. Med stöd av vår empiriska undersökning som visar att endast ett av tretton företag redovisar något som från teorin kan anses utgöra humankapitalredovisning. Hade det förelegat ett större problem och intresse torde företagen i vart fall gjort större ansträngningar att redovisa sitt humankapital externt. Vi hävdar därmed att det inte är ett verkligt problem i dagens börsnoterade företag.

Efter att ha granskat åtskilliga årsredovisningar har vi bildat oss den uppfattningen att företagens humankapitalredovisning år 2006/2007 inte stämmer överens med den bild vi får utifrån teorin. Av teorin framkommer att syftet med humankapitalredovisning är bland annat att sätta ett ekonomiskt värde på personalens kompetenser för att sedan kunna ta upp detta värde som en tillgång i balansräkningen. Det är visserligen inte tillåtet att balansera detta värde med gällande tillgångskriterier men det finns inget som hindrar företagen från att redovisa det utanför balansräkningen. Det som de studerade företagen benämnde humankapitalredovisning i slutet av 1990-talet det vill säga humankapitalindex, flertalet nyckeltal, Skandianavigatorn etcetera har idag helt försvunnit ur företagens årsredovisningar har ersatts av en medarbetarpresentation som kan sägas utgöras av en förskönande bild av medarbetarnas kunskaper och utvecklingsmöjligheter som presenteras med text och bilder. Detta kan vi inte korrelera med vad som i teorin benämns humankapitalredovisning där det handlar om att sätta ett värde på humankapitalet. Vi konstaterar därmed att det föreligger ett minskat intresse för humankapitalredovisning.

Anledningarna till det minskade intresset för humankapitalredovisning torde vara flera. Även inom redovisningen går det trender och som Swedbank antydde var humankapitalredovisning mer populärt för tio år sedan än vad det är idag. I genomgången av våra företags årsredovisningar ser vi ett påtagligt större fokus på hållbarhets- och miljöredovisning som säkerligen efterfrågas av intressenter då klimathotet ständigt debatteras över hela världen. Ytterligare en anledning bör sannolikt vara den övergripande intressebristen speciellt från USA. Denna intressebrist bottnar säkerligen i det faktum att de framtagna modellerna helt eller delvis bygger på väldigt subjektiva bedömningar. Efter att ha studerat detta ämne har vi kommit till insikt med hur ”dödsdömt” ämnet är. Flertalet parametrar talar emot företeelsen humankapitalredovisning, dels är dagens tillgångskriterier ett stort stoppmärke, de kvalitativa kriterierna skall uppfyllas, inslagen av subjektiva bedömningar måste försvinna. För att intresset skall återupplivas måste enligt oss en

lagändring gällande tillgångskriterierna ske, samt utformandet av en humankapitalredovisningsmodell som är tillämplig och transparent mellan företag i stort sett hela världen. Dock är detta föga troligt då forskningen enligt Flamholtz har avstannat betydligt<sup>95</sup>.

Vi tycker ändå att humankapitalredovisningen inte får glömmas bort eftersom den mänskliga kompetensens vikt i företagen bara blir större och större. Vi upplever det bristande intresset för humankapitalredovisning till viss del underligt eftersom en väl fungerande och rättvis modell skulle kunna tjäna flera syften exempelvis som en motivationskälla hos de anställda och som ett jämförelsetal från år till år vilket kan vara till hjälp vid bedömningen av personalens kompetensutvecklande. Därav tycker vi att fortsatt forskning inom området kan vara motiverat.

### **6.1 Förslag till fortsatt forskning**

Som vi tidigare nämnt och som framgått i empiridelen är det enda som kan väcka humankapitalredovisningsintresset till liv är om det tas fram en enhetlig och internationellt transparent modell. Det skulle vara intressant att genom en undersökning ta reda på vilka parametrar Svenska kunskapsföretag vill lyfta fram och hur de skall redovisas.

---

<sup>95</sup> Flamholtz, 2002

## 7 Källförteckning

### 7.1 Artiklar

Edvinsson Leif, *Some perspectives on intangibles and intellectual capital 2000*, Universal Networking Capital, 2000, Vol. 1 No. 1

Flamholtz, E. G, Bullen M. L & Wei, H., *Human resource accounting: a historical perspective and future implications*, Management Decision, 2002, Vol. 40 Issue 10

Gröjer J-E., Johansson U., *Current development in human resource costing and accounting*, Accounting, Auditing & Accountability Journal, 1998, Vol. 11 Issue 4

### 7.2 Internet adresser

[www.avanza.se](http://www.avanza.se)

[www.dn.se](http://www.dn.se)

[www.ne.se](http://www.ne.se)

[www.skandia.se](http://www.skandia.se)

[www.swedbank.se](http://www.swedbank.se)

[www.teliasonera.se](http://www.teliasonera.se)

[www.12manage.com](http://www.12manage.com)

### 7.3 Böcker

Andersson P-E., Hansson J., *Intellektuellt kapital i teori och praktik*, AIT Falun AB, första upplagan 1999, ISBN: 91-630-8058-3

Arbnor I., Bjerke B., *Företagsekonomisk metodlära*, Lund Studentlitteratur 1994, ISBN: 9144409222

Artsberg, K., *Redovisningsteori, policy och praxis*, Malmö: Liber ekonomi, 2:a upplagan, 2005, ISBN: 91-47-07645-3

Bergstrand B-O., Söderström P., Lundgren C., *Den dolda skattkistan*, Lund Studentlitteratur, 1993, ISBN: 91-44-39881-6

Bontis N., *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*, Oxford University Press, 2002, ISBN: 0-19-513866-X

Edvinsson, L, Malone, M.S., *Det intellektuella kapitalet*, Liber ekonomi, 1998, ISBN: 91-47-04350-4

FAR Förlag, *FAR:s Samlingsvolym 2006, Del 1*, Far Förlag, 2006, ISBN: 97-89-18967839-2

FAR Förlag, *Internationell Redovisningsstandard i Sverige IFRS/IAS 2007*, FAR Förlag, 2007, ISBN: 91-89-67860-5



Gröjer J-E., Johansson U., *Personalekonomisk redovisning och kalkylering*, Arbetskyddsnämnden, 2:a upplagan, 1996, ISBN: 91-7522-512-3

Holme I., Solvang B, Nilsson B., *Forskningsmetodik*, 1997, Lund Studentlitteratur, ISBN: 978-91-44-00211-8

Johansson, S-E., *Den fullständiga balansräkningen*, Lidingö Industrilitteratur, 2003, ISBN 91-7548-664-4

Patel R., Tibelius U., *Grundbok i forskningsmetodik*, Studentlitteratur Lund, 1987, ISBN: 91-44-24851-2

Roos G., et. al., *Den värdeskapande organisationen*, Studentlitteratur, 2006, ISBN: 91-44-03543-8

Smith, D, *Redovisningens språk*, Studentlitteratur, 3:e upplagan, 2006, ISBN: 91-44-04493-3

Stewart, T., *Intellektuellt kapital*, Nerenius & Santérus, 1999, ISBN: 91-648-0153-5

Sveiby K.-E., *The new organizational wealth*, Berret-Koehler Publishers Inc., första upplagan 1997, ISBN: 1-57675-014-0

Sveiby K-E., et. al., *Den osynliga balansräkningen*, Affärsvärlden Förlag AB och Arbetsgruppen Konrad, 1990, ISBN: 91-85804-22-3

Sveiby K-E., Risling A., *Kunskapsföretaget*, Liber förlag, 1986, ISBN: 91-38-61693-9