



**Handelshögskolan vid
Göteborgs universitet
Företagsekonomiska institutionen**

Mjuka nyckeltal

**– en jämförande studie mellan tänkt och faktisk användning i en
icke vinstdrivande organisation**

**Kandidatuppsats
Ekonomistyrning, ht 2003**

Angelika Gelin 701105
Karin Kans 790409
Carolina Karlsson 751203

Handledare:
Lars-Eric Bergevärn

Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Ekonomistyrning, Kandidatuppsats, Ht 2003

Författare: Angelika Gelin, Carolina S. Karlsson och Karin Kans

Handledare: Lars-Eric Bergevärn

Titel: Mjuka nyckeltal - en jämförande studie mellan tänkt och faktisk användning i en icke vinstdrivande organisation.

Bakgrund och problem: Under de senaste decennierna har utveckling av modeller för att visa företags mjuka värden framarbetats. Idag finns flera företag med affärsidén att konsultera andra företag med sådana modeller som bl.a. innehåller mjuka nyckeltal. Författarna till denna uppsats har ställt sig frågan hur faktisk användning jämfört med tänkt användning av mjuka nyckeltal ser ut i en icke vinstdrivande organisation och om användningen skiljer sig åt mellan olika nivåer inom organisationen.

Syfte: Syftet är att beskriva hur och varför en icke vinstdrivande organisation använder sig av mjuka nyckeltal samt att förklara eventuella skillnader mellan tänkt och faktisk användning. Vidare är syftet att undersöka om användningen skiljer sig åt i olika nivåer inom organisationen.

Avgränsningar: Uppsatsen avgränsas till utforskning av mjuka nyckeltal på mjuka värden utifrån de idéer, som finns i Sverige. Uppsatsen begränsas till att endast se på en icke vinstdrivande organisation och dess sjukhusverksamhet. Organisationen författarna valt är Västra Götalandsregionen.

Metod: Studien inleds med insamling av relevant information som huvudsakligen består av böcker, artiklar, information från databaser, tidskrifter samt tidigare studier inom området. Vidare har författarna kontaktat NyckeltalsInstitutet AB, för att erhålla de data som utgör delar av uppsatsens primära källor. Undersökningen har skett genom djupintervjuer med personer som har kunskap om de mjuka nyckeltalens faktiska användning inom den icke vinstdrivande organisationen. Den insamlade informationen har sedan analyseras och jämförts.

Resultat och slutsatser: Studien visar att den faktiska användningen av mjuka nyckeltal inom Västra Götalandsregionen är främst för intern styrning. Även att synliggöra mjuka värden är av vikt vid användningen men det når inte ända ner i organisationen. Stora skillnader i användningen råder dock mellan olika nivåer inom organisationen.

Förslag till fortsatt forskning: De nyckeltal författarna mött i sin studie har varit relativt enkla att mäta. I den organisationen som presenterats har arbetet med mer svårsmåttade kvalitativa mått ganska nyss påbörjats och därför har det varit svårt att se till den faktiska användningen av dessa. Intressant vore att se hur arbetet med mer kvalitativa mått utvecklats över tiden.

Förord

Vi visste att frågor som rör redovisning av mjuka värden och orsaker till varför man synliggör personalen är intressanta och roliga att forska i. Det som vi inte kunde förutse är att det har varit ännu mer spännande att diskutera och fördjupa sig i ämnet genom våra långa och mycket givande samtal med vår handledare. Vi vill rikta ett stort tack till Lars-Eric Bergevärn som är fantastisk bra på att ge råd och vägledning.

Ett varmt tack till alla de personer som ställde upp på intervjuerna. Utan Er skulle vi inte kunna genomföra detta arbete. Vi tackar Margareta Olofsson, Lena Stigrot och Henrik Hermansson som delade med sig av sina erfarenheter inom området.

Ett särskilt tack tillägnar vi Christina Burén som tagit sig tid och visat engagemang och stort intresse för vår kandidatuppsats. Tack för att vi fick komma och delta på decemberseminariet 2003.

Vi vill även uppmärksamma våra nära och kära som stod ut med oss under tiden vi var inne i skrivprocessen. Vi tackar för Ert oskattbara stöd och råd.

Göteborg den 28 januari 2004

Angelika Gelin

Carolina S Karlsson

Karin Kans

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEMFÖRMULERING	2
1.3 SYFTEN	3
1.4 METOD	3
1.5 AVGRÄNSNING	4
1.6 KÄLLKRITIK	4
1.7 CENTRALA BEGREPP	5
1.8 UPPSATSENS FORTSÄTTA DISPOSITION	6
2. REFERENSRAM	7
2.1 DEN TRADITIONELLA REDOVISNINGEN	7
2.2 UTVECKLINGEN AV MJUKA VÄRDEN UTIFRÅN OLIKA SYNSÄTT	9
2.2.1 Navigatormodellen	9
2.2.2 Balanced Scorecard	12
2.2.3 Social redovisning	14
2.2.4 Personalekonomiska idéer	16
2.2.5 NyckeltalsInstitutet AB	18
2.2.6 Syften med mjuka nyckeltal	22
2.3 SAMMANFATTNING AV SYFTEN FÖR ANVÄNDNING AV MJUKA NYCKELTAL	23
2.4 TIDIGARE STUDIER OM PRAXIS	24
3. METOD	26
3.1 VETENSKAPLIGA PARADIGM	26
3.1.1 Positivism	27
3.1.2 Hermeneutik	27
3.1.3 Val av vetenskapligt förhållningssätt	27
3.2 FÖRFATTARNAS VETENSKAPSSYN	27
3.3 MOTIVERING AV METODVAL	28
3.3.1 Kvalitativ metod	28
3.3.2 Kvantitativ metod	29
3.3.3 Val av undersökningsmetod	29
3.4 DISKUSSION KRING VAL AV INSAMLING AV PRIMÄRDATA	29
3.4.1 Primär- och sekundär data	30
3.4.2 Diskussion om brevenkäter	30
3.4.3 Diskussion om telefonintervjuer	30
3.4.4 Diskussion om personliga intervjuer	30
3.4.5 Val av sätt att samla in uppsatsens primära data	31
3.5 DISKUSSION OM MÖJLIGA TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	31
3.5.1 Val av företag och respondenter	31
3.5.2 Tillvägagångssätt vid intervjuerna	32
3.6 DISKUSSION OM INNEHÅLL I INTERVJUGUIDEN	32
3.7 DISKUSSION OM TROVÄRDIGHET	32
3.7.1 Validitet	33
3.7.2 Reliabilitet	33
3.7.3 Objektivitet	34
3.7.4 Relevans	34
4. EMPIRI	35
4.1 VÄSTRA GÖTALANDSREGIONEN (VGR)	35
4.1.1 Västra Götalandsregionens personalarbete	36
4.1.2 Intervju med Margareta Olofsson på personalstrategiska avdelningen inom VGR	39
4.2 SKARABORGS SJUKHUSOMRÅDE (SKAS)	41
4.2.1 Intervju med Lena Stigrot vid Skaraborgs sjukhusområde (SkaS)	41
4.3 BORÅS SJUKHUS INOM SÖDRA ÄLVSBOGERS SJUKHUSOMRÅDE (SÄS)	43

4.3. Intervju med Henrik Hermansson vid Borås sjukhus inom Södra Älvsborgs Sjukhusområde (SÄS)	43
5. ANALYS	47
5.1 INLEDNING	47
5.2 JÄMFÖRELSE MELLAN TÄNKT OCH FAKTISK ANVÄNDNING AV MJUKA NYCKELTAL INOM VÄSTRA GÖTALANDSREGIONEN	47
5.2.1 Regionnivå, Västra Götalandsregionen	47
5.2.2 Sjukhusområdesnivå, Skaraborgs sjukhusområde (SkaS)	48
5.2.3 Sjukhusnivå, Borås sjukhus inom Södra Älvsborgs Sjukhusområde (SÄS)	50
5.3 JÄMFÖRELSE MELLAN NIVÅER	52
6. SLUTDISKUSSION OCH EGNA REFLEKTIONER	54
6.1 SLUTSATSER	54
6.2 FÖRSLAG TILL FORTSATTA STUDIER	56
KÄLLFÖRTECKNING	57

FIGURFÖRTECKNING

Figur 1 Uppsatsens fortsatta disposition	6
Figur 2 Skandias IK-värdeschema. Källa: Edvinsson, L., Malone, M. S., (1997), s. 75	10
Figur 3 SkandiaNavigatorn. Källa: Edvinsson, L., Malone, M. S., (1997), s. 91	11
Figur 4 Det balanserade styrkortet. Källa: Samuelsson, L. A. red., (2001), s. 47.	13
Figur 5 Resultaträkningens fördelning på en organisations intressenter. Källa: Gröjer, J-E., Stark, A., (1978)	15
Figur 6 Resultatpåverkande framgångsfaktorer. Källa: Broschyr från NyckeltalsInstitutet AB, (2003)	19
Figur 7 Arbetsvillkorindex, AVI. Källa: Arbetsvillkorindex. Broschyr från Nyckeltalsinstitutet AB, (2003)	20
Figur 8 AVI-modellen. Källa: www.nyckeltalsinstitutet.se	21
Figur 9 Sammanfattning av syften för användning av mjuka nyckeltal. Källa: Egen.	24
Figur 10 De fyra paradigmen. Källa: Burrell, G., Morgan, G., (1979). Egen bearbetning	26
Figur 11 Den kvalitativa forskningsprocessen. Källa: Trost, J., (1997), s. 32	29
Figur 12 Karta över Västra Götalandsregionen. Källa: www.vgregion.se	35
Figur 13 Verksamhetsplan 2004, Södra Älvsborgs Sjukhus	35

BILAGOR

Bilaga 1 NyckeltalsInstitutet ABs nyckeltal	61
Bilaga 2 Positivismen och hermeneutiken; en jämförelse av två skolbildningar	62
Bilaga 3 Jämförelser mellan olika kommunikationssätt	63
Bilaga 4 Brevet till nyckeltals-/värderingsverktogsproducerande företag	64
Bilaga 5 Frågor om tänkt användning till Christina Burén på NyckeltalsInstitutet AB	65
Bilaga 6 Frågor till Henrik Hermansson/Margareta Olofsson/Lena Stigrot	66

1. INLEDNING

I detta inledande kapitel redogörs för bakgrunden till uppsatsen och en problemdiskussion förs kring tänkt och faktisk användning av mjuka nyckeltal. Därefter beskrivs problemställningar, syfte, metod och avgränsningar. Vidare presenteras, till ämnet, de relevanta definitionerna. Avslutningsvis presenteras dispositionen för den fortsatta framställningen.

1.1 Bakgrund

I USA på 1960-talet utvecklades idéer om personalekonomin, med rötter från nationalekonomin, företagsekonomin, sociologin och arbetspsykologin. Tanken var att den mänskliga tillgången skulle värderas och redovisas i balansräkningen och begreppet "*Human Resource Accounting*"¹ myntades.

Den svenska utvecklingen av idéer om redovisning av mjuka värden² startade på 1970-talet då Jan-Erik Gröjer och Agneta Stark framlade sin avhandling "*Social redovisning*"³. Avhandlingen behandlade en framarbetad teoretisk modell för social redovisning som utgick från traditionell redovisning. Syftet var att synliggöra det mervärde som inte redovisades i företagets ordinarie årsredovisning⁴. På 1980-talet undersöktes personalekonomin av Jan-Erik Gröjer. Studierna ledde fram till idén som byggde på att synliggöra anställda i resultat- och balansräkning med fokus på individen och arbetsmiljön, genom att bland annat redovisa personalrelaterade kostnader i resultaträkningen. För att underlätta jämförelse av enkla relationstal diskuterades även nyckeltalsberäkningar.⁵

I början av 1990-talet började Leif Edvinsson på Skandia använda begreppet *intellektuellt kapital* som ett informationskomplement till den finansiella rapporteringen. Skillnaden mellan företags marknadsvärde och bokförda värde hade ökat dramatiskt och en av förklaringarna till det ansågs vara det ökade värdet på det intellektuella kapitalet. En tid med allt fler kunskapsbaserade företag innebar att dessa dolda tillgångar hade ökat. Leif Edvinsson utvecklade idéer och modeller för att synliggöra och värdera dessa mjuka värden. Fokus låg på en mängd faktorer som exempelvis kundlojalitet, organisationens struktur, teknologi, erfarenheter, kunskap, miljö och varumärkets styrka.⁶

Idag finns inga regler eller normer för att presentera de intellektuella resurserna i årsredovisningen. Ett fåtal företag kompletterar dock den finansiella informationen med rapporter om sina anställdas kunskap och kompetens. På ett område har numera en regel införts för att visa sjukfrånvaron i företaget. Från den 1 juli 2003 skall arbetsgivare enligt lag redogöra för personalens sjukfrånvaro i sin årsredovisning.⁷

¹ Flamholtz, E. G., *Human Resource Accounting*, (1985)

² I litteraturen förekommer olika begrepp för vad författarna valt att kalla mjuka värden; mjuka resurser, osynliga tillgångar, intellektuellt kapital och humankapital är några. Mjuka värden definieras av författarna som de värden på kunskap och mänskliga resurser som ej redovisas i de traditionella räkenskaperna.

³ Gröjer, J-E., Stark, A., *Social redovisning*, (1978)

⁴ Ibid

⁵ Gröjer, J-E., Johanson, U., *Personalekonomisk Redovisning och Kalkylering*, (1996)

⁶ Edvinsson, L., Malone M. S., *Det intellektuella kapitalet*, (1997)

⁷ Regeringens proposition 2002/03:6, *Obligatorisk redovisning av sjukfrånvaro*

Samtidigt som frågor och diskussioner om det intellektuella kapitalet har väckts, har den traditionella ekonomistyrningen ifrågasatts. Kritiken riktades mot att de redovisnings- och styrsystem som existerade ansågs bristfälliga och användas i fel syfte.⁸ Alternativa metoder och styrsystem söktes för att möjliggöra nya visioner och syner på en bättre ekonomisk styrning. Detta resulterade i precisering av gamla metoder och erfarenheter samt införandet av nya styrinstrument som exempelvis Balanced Scorecard där andra än monetära faktorer uppmärksammades.⁹ Man talade om interna prestationsförmågor och personalens intention att förbättra framtida prestationer.

Nyckeltal mäts och används idag i stor omfattning för att bland annat styra organisationers verksamhet och jämföra valda faktorer över tid eller mellan olika företag. För att synliggöra, mäta och följa utvecklingen på mjuka värden, används idag så kallade mjuka nyckeltal.¹⁰ Forskning och praxis har lett fram till olika idéer för att skapa och standardisera sådana nyckeltal. Företag som anammat dessa idéer (nyckeltalsproducerande företag) har vuxit fram och har som affärsidé att producera ett flertal mjuka nyckeltal åt andra företag. Några av de nyckeltalsproducerande företag som idag finns i Sverige är NyckeltalsInstitutet AB, Intellectual Capital Sweden AB och IC-Potential AB. Företagens värderingsverktyg fokuserar på olika faktorer, men har alla sina rötter i idéer om personalekonomi och intellektuellt kapital.

1.2 Problemformulering

Företag blir alltmer kunskapsbaserade såsom tjänsteföretag och forskningsbaserade bolag. Den mänskliga intelligensen och de intellektuella resurserna är där de viktigaste tillgångarna. Att värdera mjuka värden är viktigt för både företagen själva och deras intressenter.

Idégivarna bakom redovisning av mjuka värden redogör för en tänkt användning av deras idéer och mjuka nyckeltal. Den tänkta användningen kan vara riktad mot intern styrning, externa intressenter eller en kombination av de två. Den interna användningen kan vara på såväl strategisk, taktisk som operativ nivå i planering, styrning och uppföljning. Externt kan informationen riktas till olika intressenter såsom kunder, analytiker, allmänheten och investerare men den kan också användas i marknadsföring- eller branschjämförande syfte. Vissa av nyckeltalen som konsumeras kanske inte används alls. Det kan också ligga i tiden just nu att lyfta fram mjuka värden och att det således är ett syfte för användning. Med utgångspunkt ifrån dessa tankegångar vill författarna utreda tänkt kontra faktisk användning av nyckeltal på mjuka värden i företag.

Som en följdfråga av detta har tankar väckts kring vad motivet för en sådan användning kan vara hos en icke vinstdrivande organisation, som inte i samma utsträckning har de intressenter och krav som vinstdrivande organisationer har. Tyngdpunkten i valet att använda mjuka nyckeltal måste i de fallen bero på andra faktorer. Därför är det intressant att undersöka den faktiska användningen av mjuka nyckeltal i en icke vinstdrivande organisation. Författarna har valt att titta på användningen inom Västra Götalandsregionen.

⁸ Johnson, H. T., Kaplan, R. S, *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*, (1987)

⁹ Kaplan, R. S, Norton, D. P, *The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*, (1992)

¹⁰ Författarna definierar mjuka nyckeltal som relationstal av mjuka värden.

Uppsatsen kommer att undersöka de grundläggande motiven idégivarna¹¹ anger som tänkt användning vid redovisning av mjuka värden och mjuka nyckeltal. Idéerna kommer vidare att jämföras mot vad de nyttjande företagen själva anger ha för användning av mjuka nyckeltal. Utifrån denna tankegång väljs en icke vinstdrivande organisation som undersöks med tyngdpunkt på deras egen argumentation för användningen av mjuka nyckeltal. Detta kommer att jämföras med den presenterade tänkta användningen av nyckeltal. Avsikten med uppsatsen är att undersöka förhållandet mellan den tänka och den faktiska användningen av mjuka nyckeltal och därmed utreda hur och varför icke vinstdrivande organisationer använder mjuka nyckeltal.

Problemformuleringen leder till följande frågeställning:

- ***Hur och varför använder sig en icke vinstdrivande organisation av mjuka nyckeltal?***

Ett ytterligare delproblem som uppsatsen kommer att behandla är:

- ***Skiljer sig användningen mellan olika nivåer inom en icke vinstdrivande organisation?***

1.3 Syften

Syftet med denna uppsats är att beskriva hur och varför en icke vinstdrivande organisation använder sig av mjuka nyckeltal samt att förklara eventuella skillnader mellan tänkt och faktisk användning. Perspektivskillnaderna kommer att ses utifrån konsensusuttolkning¹². Detta sker med bakgrund mot den utveckling som skett i redovisning och ekonomistyrning under de senare åren.

Uppsatsen avser även att bidra till kunskapstillväxt inom området för företagsledning, ägare, styrelse, kunder, samhället, anställda och andra intressenter. Forskningen kommer sålunda att ha både ett beskrivande och förklarande syfte. Analysen av problemet visade att forskningsområdet, som författarna har som intention att undersöka, är mindre utforskat. I ett sådant läge ämnar arbetet även att ha ett explorativt syfte och utforska förhållanden som är mindre kända.

1.4 Metod

Forskningsprocessen inleds med insamling av relevant information som huvudsakligen består av böcker, artiklar, information från databaser, tidskrifter samt tidigare studier inom området. De ovanstående vetenskapliga kunskaperna utgör grunden för utredningen och är av väsentlig betydelse.

Vidare har författarna kontaktat NyckeltalsInstitutet AB, för att erhålla de data som utgör delar av uppsatsens primära källor. Därefter har informationen bearbetats och analyserats, och

¹¹ Här i form av litteratur, forskning och broschyrer från NyckeltalsInstitutet AB

¹² www.ne.se, 2003-12-10

Konsensus – lat. överensstämmelse, enighet, endräkt, samförstånd, sammanhållning.

viktiga begrepp och problem har preciserats. Personlig kontakt har gett fördjupad inblick i den tänkta användningen av nyckeltalen.

Representanterna för den icke vinstdrivande organisationen arbetar på olika nivåer inom Västra Götalandsregionen. Proceduren med att förbereda lämpliga frågor inför intervjuerna har genomförts med en kvalitativ metod. I forskningen används standardiserad och strukturerad insamling av data. För att i mindre mån få varians i svaren utgår författarna vid intervjuerna från samma frågeformulär och respondenterna ges därmed en likvärdig utgångspunkt. Undersökningen har skett genom djupintervjuer med personer som har kunskap om de mjuka nyckeltalens faktiska användning. Vid förekomsten av avvikelser i svaren mellan intervjupersonerna har författarna förståelse då intervjuer genomförts på personlig basis.

1.5 Avgränsning

Tanken bakom avgränsningarna är framförallt att höja undersökningens effektivitet¹³. Genom en avvägning mellan en djup eller en bred undersökning bestäms forskarnas utgångspunkter på tillhandahållen information samt dess tillförlitlighet.

Uppsatsen begränsas till utforskning av mjuka nyckeltal på mjuka värden utifrån de idéer, som finns i Sverige (se avsnitt 2.2), för att göra forskningen realiserbar och jämförbar i en svensk miljö. Författarna har valt att undersöka tre organisatoriska nivåer inom Västra Götalandsregionens sjukhusverksamhet. Orsaken till denna avgränsning är att författarna har som ambition att genomföra de kvalitativa intervjuerna i enlighet med uppsatsens syfte att utforska relationer mellan variabler. Organisationen som författarna undersöker redovisar sina mjuka värden med hjälp av olika index, styrtal och andra värderingsverktyg.

Vidare sätts en gräns att endast utforska verksamhetsområdets användning av nyckeltal mot bakomliggande idéer. För att få en ökad förståelse för de bakomliggande idéerna kontaktas företag som har som affärsidé att producera nyckeltal till konsumerande företag.

Övriga intressenter som samhället, konkurrenter osv. kommer inte att omfattas i denna studie. Tekniska beräkningar skall inte heller ingå i arbetet. Författarnas intention är inte att genomföra jämförelse mellan olika sätt att redovisa mjuka resurser på och komma fram till att utnämna det bästa systemet.

1.6 Källkritik

För att bedöma forskningsunderlagets användbarhet och trovärdighet är det viktigt att kritiskt granska de källor som studeras. I bedömningen bör validiteten och relevansen prövas. Även reliabiliteten är viktig att pröva. De källor som studeras skall vara aktuella och hänsyn bör tas till att informationen kan vara vinklad.¹⁴

En begränsning är att intervjuerna, som utgör undersökningens primärdata, präglas av subjektivitet då respondenternas svar färgas av egna intressen, utbildning och var i organisationen personen befinner sig. En förutsättning i denna kvalitativa undersökning är

¹³ Lekvall, P., Wahlbin, C., *Information för marknadsföringsbeslut*, (1993)

¹⁴ Eriksson, L. T., Weidersheim-Paul, F., *Att utreda, forska och rapportera*, (2001)

dock att bilda en uppfattning om användbarheten av framlagda teorier och förståelsen av dessa.¹⁵

Sekundärdata som utgörs av publicerade teorier om intellektuellt kapital är i vissa fall skrivna av dess upphovsman. Fördelarna kan då exempelvis framhävas framför nackdelarna och kan på så sätt brista i trovärdighet. En förutsättning för att klargöra bakomliggande teorier och idéer för mjuka nyckeltal är dock att studera denna information. Övriga sekundärdata författarna använt i sin forskning är artiklar, tidskrifter och Internet som ofta består av subjektiva uttalanden och detta tas således med i bedömningen.¹⁶

1.7 Centrala begrepp

Språkliga problem kan uppstå vid ordval som görs då enskilda ord väljs. "Dessa är nämligen vaga, flertydiga och värdeladdade och kan därför definieras på olika sätt."¹⁷

I den litteratur som studeras finns olika definitioner av ett och samma begrepp. För att läsaren skall få en klar och tydlig förståelse för det presenterade materialet, väljer författarna att lägga fram de definitioner som anses relevanta för uppsatsen. Nedan redogörs för de centrala begreppen med kortfattade beskrivningar författarna fokuserar på i uppsatsen.

Nyckeltal, tal som komprimerar information i syfte att göra den mer lättillgänglig för en användare. Komprimering kan uppnås genom att de mest betydelsefulla värdena från en stor informationsmängd (t.ex. orderingång, fakturering, antal anställda) väljs ut, eller med relationstal (t.ex. omsättning per anställd, produktion per arbetstimme). *Index* utgör också exempel på komprimerad information (t.ex. konsumentprisindex, KPI). Nyckeltal kan dels användas som ett slags "varningslampor" vid den interna utvärderingen inom ett företag, dels ge en bild av det egna företaget i relation till konkurrenter i samma bransch.¹⁸

Parallellt med nyckeltal förekommer begreppet *styrta*. Sveriges Informationsförening använder sig av definitionen styrta och förklarar det med att valet av begrepp är för att markera en operativ inriktning snarare än en akademisk.¹⁹

Uppsatsens första kapitel behandlar olika benämningar av de mjuka värden som finns i företag och som inte kan redovisas enligt dagens regler. Olika idégivare använder olika uttryck som ges liknande förklaring; intellektuellt kapital, mjuka värden, mjuka resurser etc.

För begreppet *mjuka värden* finns inte någon vedertagen definition. Av de som forskat inom området har var och en satt sina egna begrepp och definitioner, men orden beskriver ungefär samma sak. Författarna likställer mjuka värden med intellektuellt kapital.

Författarna till denna uppsats ser *intellektuellt kapital* som det kunskapskapital som finns i ett företag. Det intellektuella kapitalet kan delas upp i *humankapital*, även kallat individkapital, och *strukturkapital*. Humankapitalet/individkapitalet utgörs av människors kunskaper, färdigheter och andra till produktionsförmågan bidragande fysiska och psykiska egenskaper som förvärvats genom investeringar i form av utbildning, träning, hälsovård o.d.

¹⁵ Eriksson, L. T., Weidersheim-Paul, F., *Att utreda, forska och rapportera*, (2001)

¹⁶ Ibid.

¹⁷ Thurén, T., *Tanken, språket och verkligheten*, (1998), s.13

¹⁸ www.ne.se, 2003-12-10

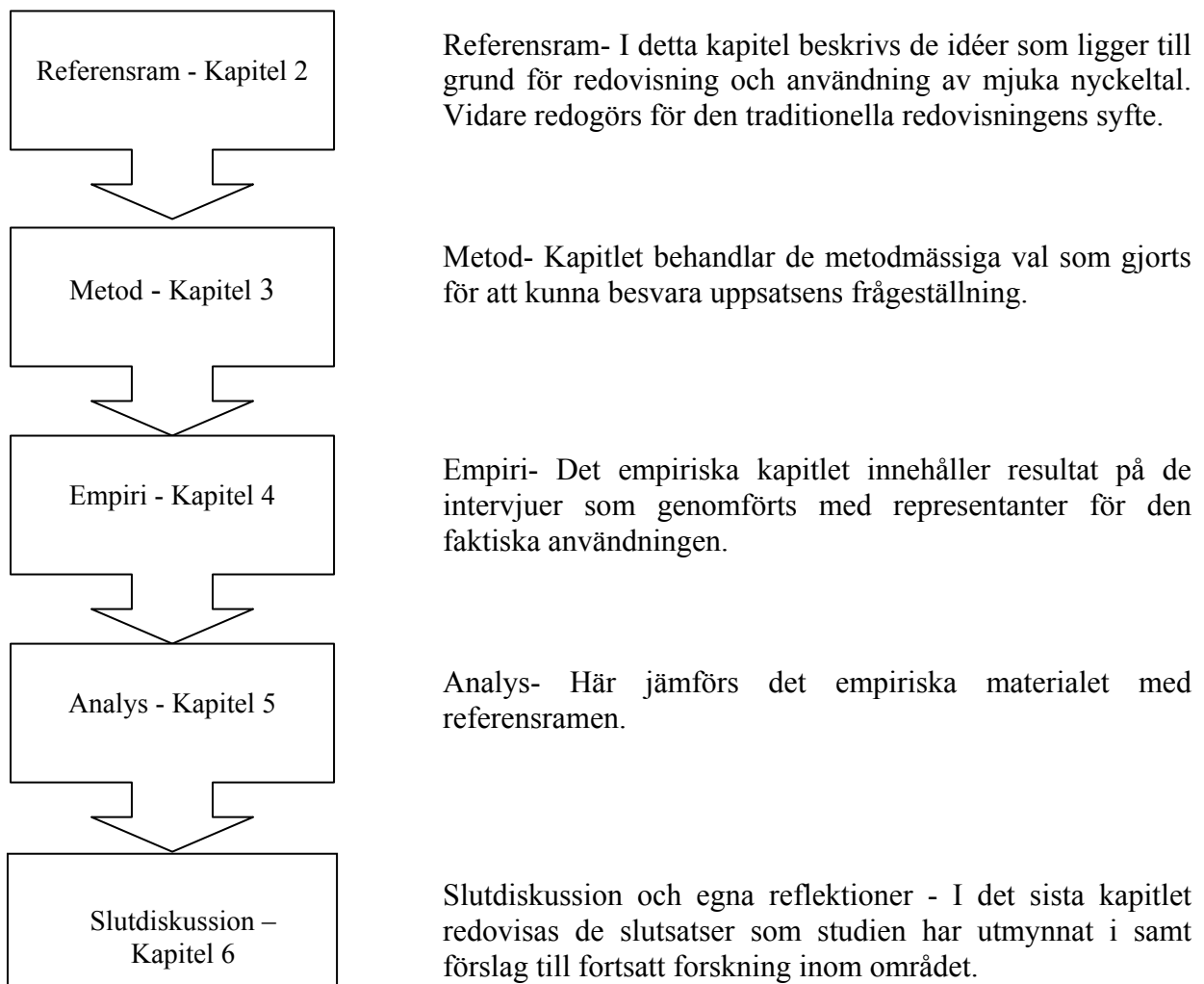
¹⁹ Sveriges Informationsförening, *Return on Communications, Rapport*, (1996)

Strukturkapitalet inkluderar företagets relationer med externa intressenter, struktur av kunder, samarbetspartners och leverantörer, immateriella rättigheter i form av varumärken, patent, kundregister m.m., organisation och tillväxtkapacitet.

Arbetsvillkorindex, AVI, visar den egna organisationen jämförd med övriga användare av AVI. NyckeltalsInstitutet har utvecklat ett index som syftar till att spegla arbetsvillkoren i företaget och sorterat ut nio lätt mätbara nyckeltal, som utgör indikationer på nio centrala arbetsvillkor. Vart och ett av nyckeltalen kan diskuteras, men poängen är att de sammanfattas till ett arbetsvillkorindex, AVI, som indikerar arbetsvillkoren ur den anställdas synvinkel.²⁰ (se avsnitt 2.2.5)

1.8 Uppsatsens fortsatta disposition

En överskådlig bild av uppsatsens fortsatta disposition presenteras i figur 1.



Figur 1 Uppsatsens fortsatta disposition

²⁰ NyckeltalsInstitutet AB, *Informationsbroschyr*, (2003)

2. REFERENSRAM

Detta kapitel innehåller den teori som anses relevant för att uppnå de syften, som författarna framlagt. Inledningsvis redogörs för den historiska framväxten av nyckeltal. Vidare presenteras, för att få en ökad förståelse, de värderingsverktyg och idéer som är mest betydelsefulla och ligger till grund för empirin.

2.1 Den traditionella redovisningen

Dagens bokföring har sitt ursprung i 1400-talets Italien, då de internationellt verksamma köpmännen började använda dubbel bokföring.²¹ I samband med industrialismen och massproduktion i slutet på 1800-talet, utvecklades nya metoder för styrning och nya krav på redovisningstekniken ställdes. Kapitalintensiva verksamheter under 1900-talet krävde nya investeringar i maskiner och verktyg. Det centrala maktinstrumentet var pengar.²²

Med tiden utvecklades mer kunskapsinriktade verksamheter, såsom tjänsteföretag inom IT eller forskning. Tekniska framsteg och samhällets utveckling, med öppna frågor med människan i centrum, skapade förutsättningar och strävan att försöka klassificera de mänskliga resurserna.

Idag byggs företagets prestationer mer eller mindre på intellektuella kapaciteter och mänskliga resurser. Det har blivit allt mer vanligt att se mänskliga resurser som en tillgång för företagen. För att definieras som *tillgång*, skall de mänskliga resurserna vara redovisade eller dokumenterade i företags dokumentation på ett speciellt sätt. Redovisningen av mjuka värden uppfattas emellanåt som ett komplicerat mål. Det beror på svårigheter som hänger samman med identifiering av vad som benämns som tillgång.²³ I Redovisningsrådets Rekommendation (RR) 15, Immateriella tillgångar, definieras tillgångar enligt följande:

En tillgång är en resurs

- a) *som ett företag har kontroll över till följd av inträffade händelser och*
- b) *förväntas ge företaget ekonomiska fördelar i framtiden.*²⁴

Normal sett kan inte personal kontrolleras av företaget, dvs. företaget har inga legala rättigheter att kontrollera sin personal. Personal bidrar till framtida ekonomiska fördelar och skapar intäkter i kombination med andra tillgångar, men för att definieras som tillgång skall alla villkor uppfyllas.

I den traditionella bokföringen, med principerna baserade på det industriella samhället²⁵, har mänskliga resurser inte definierats som tillgång i vanlig mening. Istället började man försöka definiera de icke-monetära intellektuella kapaciteterna som immateriella tillgångar. RR 15 Immateriella tillgångar anger:

²¹ Andersson, J-O., Ekström, C., Gabrielsson, A., Jansson, E. och Tengling, M., *Redovisning och beskattning*, (2002)

²² Gray, D., *Intellectual Capital; Measuring and enhancing the true value of your business*, (2001)

²³ Ekonomistyrningsverket, *Immateriella anläggningstillgångar* www.esv.se 2003-12-18

²⁴ FARs Samlingsvolym, RR 15, *Immateriella tillgångar*, (2003)

²⁵ Johnson, H. T., Kaplan, R. S., *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*, (1987)

*En immateriell tillgång är en identifierbar ickemonetär tillgång utan fysisk substans som används för produktion eller tillhandahållande av varor eller tjänster samt för uthyrning till andra eller för administrativa ändamål.*²⁶

Utifrån de kriterier som gäller immateriella tillgångar diskuteras idag frågan om mjuka värden kan definieras på samma sätt. De vanliga immateriella tillgångarna är: licenser, rättigheter, kunskap om marknader och varumärken, programvaror, patenter, copyrights, filmer, kundregister, importkvoter, franchiseavtal, marknadsandelar, marknadsrättigheter och m.m.

Den traditionella redovisningen syftar till att förmedla information såväl externt som internt i företaget. Den externa redovisningens främsta uppgift är att minska informationsasymmetrin till användare utanför företaget. Den externa redovisningen med dess information ligger till grund för externa aktörer att fatta beslut, såsom att investera i företaget. Ju mer information som finns desto mindre blir risken i investeringen, eller för banken att vilja ge lån till företaget.²⁷ Andra externa användare kan vara leverantörer och anställda, men även stat och kommun har ett intresse att ta del av ett företags redovisning.

Förutom att ge information till företagets externa aktörer handlar redovisning även om att ge information till företagets egen ledning som underlag för ekonomisk styrning av verksamheten. Styrmedlen i företag behövs för att exempelvis kunna säkerställa verksamhetens effektivitet.²⁸ Det *formella styrsystemet* är beslutet om hur det bör och skall vara när det gäller mål, strategier, verksamhet och budget m.m.

För att fatta beslut kan organisationer använda finansiella mått och metoder och kan utifrån de utläsa vilka beslut som bör fattas. Detta ser dock olika ut på olika nivåer i företaget: *strategisk, taktisk och operativ nivå*. Varje nivå i företaget har sina fastställda mål och handlingsalternativ, uppföljning av utfallen sker och handlingsalternativ fastställs efter eventuella avvikelser. De strategiska frågorna kräver en annan typ av information jämfört med exempelvis den information som behövs för att styra på operativ nivå. Ledningen fastställer målen och ser till att de uppfylls och har ett effektivitetsansvar, medan den operativa nivån ansvarar för produktiviteten. För detta kan olika styråtgärder vidtas som val av formella och informella styrsystem eller val av organisationens struktur. Val av *organisationsstruktur* kan på olika sätt påverka styrsystemet. I en organisation sker en fördelning av beslutsrätt, ansvar samt befogenheter och de påverkar styrsystemet på olika sätt. Beroende på hur organisationen ser ut tas beslut och styrsystemet utformas därefter. Det *informella styrsystemet* innefattar ledningens ledarskap, individens kompetens, kommunikationsrutiner, belöningssystem och kulturen i organisationen.

På senare tid har modellerna för de formella styrsystemen även kompletterats med beteendemässiga och kulturella aspekter. Företagen lever i en föränderlig värld som kräver flexibilitet även då det gäller styrsystem. Olika målstrukturer används vid styrning och bedömning av framgång och lönsamhet. Traditionellt används de finansiella måtten för att beskriva utvecklingen över tiden och för att möjliggöra jämförelser mellan företag. Raden av finansiella nyckeltal, styrtal och index som används för att utvärdera företag, både över tid och i förhållande till varandra, kan göras lång. Det finns två grundläggande typer av ekonomiska mått:

²⁶ FARs Samlingsvolym, RR 15, *Immateriella tillgångar*, (2003)

²⁷ Smith, D., *Redovisningens språk*, (2000)

²⁸ Samuelson, L. A., red, *Controllerhandboken*, (2001)

Lönsamhetsmått: kapitalinsats (räntabilitetsmått), personalinsats eller dylikt.
Finansiella mått: soliditetsmått eller likviditetsmått.²⁹

Vid beräkning av ekonomiska nyckeltal förekommer olika definitioner hos olika företag och i olika litteratur. För en rättvisande och tillförlitlig jämförelse mellan företag är det viktigt att variablerna är definierade och beräknade på samma sätt. Viktigt för jämförelse över tid är att använda samma beräkningar varje år. Likaså när det handlar om nyckeltal på mjuka värden är det problem att ge exakta mått på exempelvis personalens kunskaper eller motivation. Intellectuell kapacitet och mjuka värden är svåra att mäta. Svårigheter kan kringgås genom att jämföra verksamheten från år till år eller att jämföra med konkurrenter.³⁰ Jämförelser ger riktvärden och gör i sin tur osynliga tillgångar synliga. Flera metoder att räkna fram och värdera det intellektuella kapitalet råder.

2.2 Utvecklingen av mjuka värden utifrån olika synsätt

Området intellektuellt kapital har ingen klar skolbildning utan består av spridda teorier. Enskilda författare och teoretiker har behandlat området i form av enstaka projekt och idéer. Nedan redogörs för ett antal av dessa.

2.2.1 NAVIGATORMODELLEN

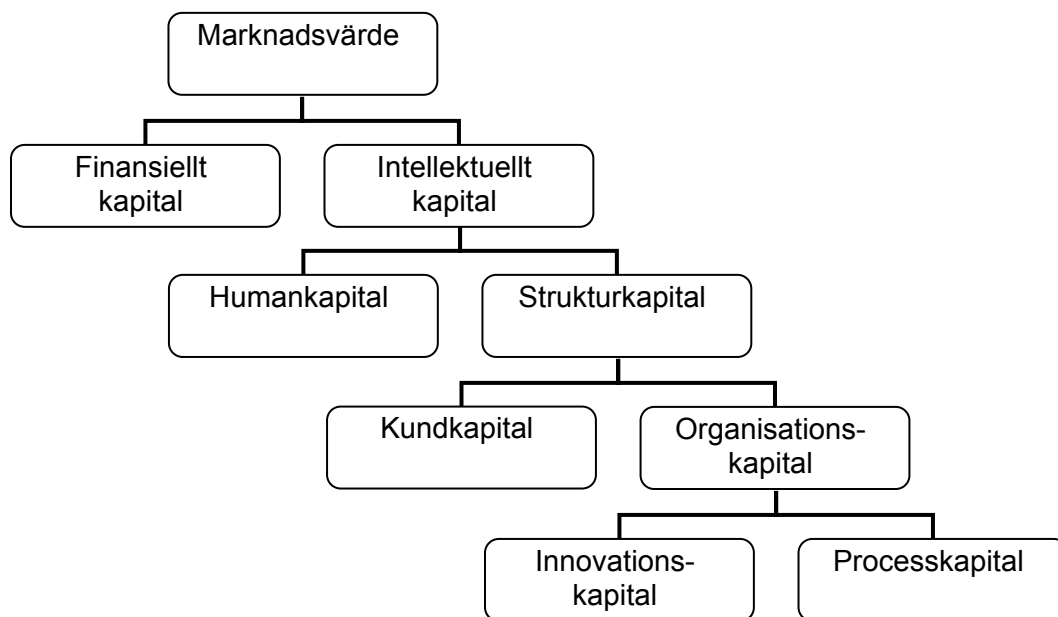
De flesta forskare är överens om att det råder en skillnad mellan marknadsvärde och bokfört värde. Leif Edvinsson och Michael S. Malone (1997), som tillsammans skrivit en bok i ämnet, ser marknadsvärdet som en kombination av det finansiella kapitalet (de finansiella, synliga värdena) och det intellektuella kapitalet (de osynliga, mjuka värdena). Marknadsvärdet och de finansiella tillgångarna är mätbara i kronor och ören. Däremot är definitionen och värderingen av de osynliga mjuka resurserna, det intellektuella kapitalet, omdiskuterade. Många forskare har olika definitioner av det intellektuella kapitalet. De definitioner Edvinsson angav har legat till grund för fortsatt forskning och diskussion.

Edvinsson började redan 1991 att definiera innehållet i de dolda värdena för det intellektuella kapitalet inom Skandia. Edvinsson innehade då titeln direktör för det intellektuella kapitalet, och har sedan dess varit en ledande person i sammanhanget. Diskussioner om det intellektuella kapitalets (IK) innehåll resulterade i ett så kallat IK-värdeschema. Figur 2 visar de olika byggstenarna inom intellektuellt kapital. I modellen delas det in det intellektuella kapitalet in i två huvuddelar, humankapital och strukturkapital, se figur 2.³¹

²⁹ Samuelson, L. A., red, *Controllerhandboken*, (2001)

³⁰ Ibid.

³¹ Edvinsson, L., Malone, M. S., *Det intellektuella kapitalet*, (1997)



Figur 2 Skandias IK-värdeschema. Källa: Edvinsson, L., Malone, M. S., (1997), s.75

Humankapitalet beskrivs som: “en kombination av kunskap, skicklighet, innovativ förmåga och förmåga hos företagets enskilda anställda att utföra sina aktuella uppgifter. Det inkluderar också delvis företagets värderingar, kultur och filosofi. Humankapitalet kan inte ägas av företaget.³² ”

Strukturkapitalet definieras som: “Hårdvaran, mjukvaran, databaser, organisationsstrukturer, patent, varumärken och all annan organisationskapacitet som stödjer de anställda i sin produktivitet - med andra ord - allt som finns kvar på arbetsplatsen när personalen gått hem. Det strukturella kapitalet omfattar också kundkapital, relationer som utvecklats med nyckelkunder och därmed görs affärer med, till skillnad från humankapitalet kan strukturkapitalet ägas...³³”

I det strukturella kapitalet ingår kundkapital och organisationskapital. Strukturkapitalet ägs av företaget till skillnad från humankapitalet. Personalen kan komma och gå medan strukturkapitalet alltid är en del av företaget.

Grundläggande insikter uppstod under arbetet av definitionen av intellektuellt kapital:

- Det är information som är ett supplement till den finansiella rapporteringen
- Det är icke-finansiellt kapital
- Det är en skuld då det lånas från anställda och kunder.³⁴

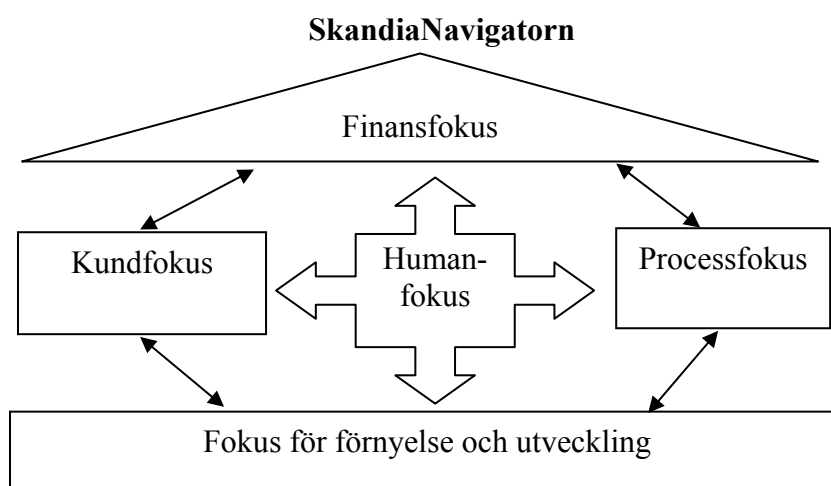
³² Edvinsson, L., Malone, M. S., *Det intellektuella kapitalet*, (1997), s.28

³³ Edvinsson, L., Malone, M. S., *Det intellektuella kapitalet*, (1997), s.29

³⁴ Edvinsson, L., Malone, M. S., *Det intellektuella kapitalet*, (1997)

Till Skandias årsredovisning 1995 bifogades, som ett supplement till den traditionella finansiella redovisningen, rapporten "Att synliggöra det intellektuella kapitalet". Syftet var att visualisera de osynliga icke-finansiella resurserna i balans- och resultaträkningen.

Det intellektuella kapitalet var kartlagt och definierat (figur 2) och arbetet utvecklades och gav upphov till en modell för att visa och kontrollera det intellektuella kapitalet och dess olika faktorer/aspekter inom Skandia, Navigator-konceptet. Under sin tid på Skandia utvecklade Edvinsson denna så kallade SkandiaNavigatorn (se figur 3) som var ett navigationsinstrument, eller en rapporteringsmodell, för det intellektuella kapitalet. Modellen visade företagets utveckling ur fem viktiga aspekter: finansfokus, strukturfokus, humanfokus, processfokus samt fokus för förnyelse och utveckling.



Figur 3 SkandiaNavigatorn. Källa: Edvinsson, L., Malone, M. S., (1997), s. 91

SkandiaNavigatorn är formad som ett hus och skall föreställa ett företag. Finansfokus utgör modellens "tak" och består av finansiell information. Här samlas även de finansiella värden som det intellektuella kapitalet ger upphov till någon gång i framtiden. Finansfokus kan innehålla olika mått som: totala tillgångar (kr), intäkter/totala tillgångar (%), intäkt/anställd (kr) och värdeökning/kund (kr).

Navigatorns husväggar utgörs av kund-, och processfokus. I kundfokus är det kundmått som ska fånga relationer mellan företaget och dess nuvarande och potentiella kunder. Mått kan vara kundtyp, kundvaraktighet (#), kundframgång (%), telefontillgänglighet (%) etc. Även negativa mått bör beaktas som förlorade kunder och antal klagomål. Processfokus handlar om den teknologi som behövs för att stödja värdeskapandet i organisationen. De instrumenten kan vara datorer, datasystem, intranät, hemsidor, IT-nätverk m.m. Att välja fel teknologi eller att avstå från den ses som ett misslyckande. Värde skapas om teknologin bidrar till värde och nytta. Mått kan vara IT-kostnader/anställd (kr), administrativa kostnader/totala intäkter (kr), kontrakt som registreras utan fel (%), resurser för FoU/totala resurser (%) etc.

Husets grund utgörs av fokus för förnyelse och utveckling. Detta är möjligheter i företagets framtid som långsiktig intjäningsförmåga och innovationskraft. Mått som speglar detta är

exempelvis: kostnad för kompetensutveckling/anställd (kr), nöjd anställd-index (#), antal utbildningstimmar (%), utbildningskostnad/anställd (kr) och andel anställda under 40 år (%).

Husets centrum utgörs av humanfokus som beskrivs som "organisationens hjärta, intelligens och själ". Det de anställda innerst inne tycker och känner är svårast att mäta. Exempel på mått är: Ledarskapsindex (%), motivationsindex (%), personalomsättning (%), antal anställda (#), antal kvinnliga chefer (#) och IT-kunnighet hos personal (#).

Med hjälp av en så kallad IK-rapport (Intellektuellt Kapitalrapport) menar Edvinsson och Malone att man kan sammanställa varje fokus och visa dess styrtalet och indikatorer. De kan i sin tur jämföras och på så sätt styra mot en utveckling av det intellektuella kapitalet genom att göra alla inom organisationen, strategiska partners och kunder delaktiga.

Hösten 1999 lämnade Edvinsson Skandia och arbetar nu vid Lunds universitet som professor i intellektuellt kapital och kunskapsekonomi.

2.2.2 BALANCED SCORECARD

Under 1980-talet började den traditionella ekonomistyrningen ifrågasättas. Kritiken riktades mot de redovisnings- och styrsystem som man ansåg användes i fel syfte.³⁵ Debatten påbörjade ett sökande efter alternativa metoder och styrsystem för att möjliggöra nya visioner och syner på ekonomisk styrning. Precisering av gamla metoder och erfarenheter gjordes och likaså infördes nya styrinstrument som Balanced Scorecard³⁶, på svenska översatt till Balanserat styrkort. Det beskrivs som:

*Ett ledningssystem som kan kanalisera människors energi, förmågor och specifika kunskaper i en organisation till att uppnå långsiktiga strategiska mål.*³⁷

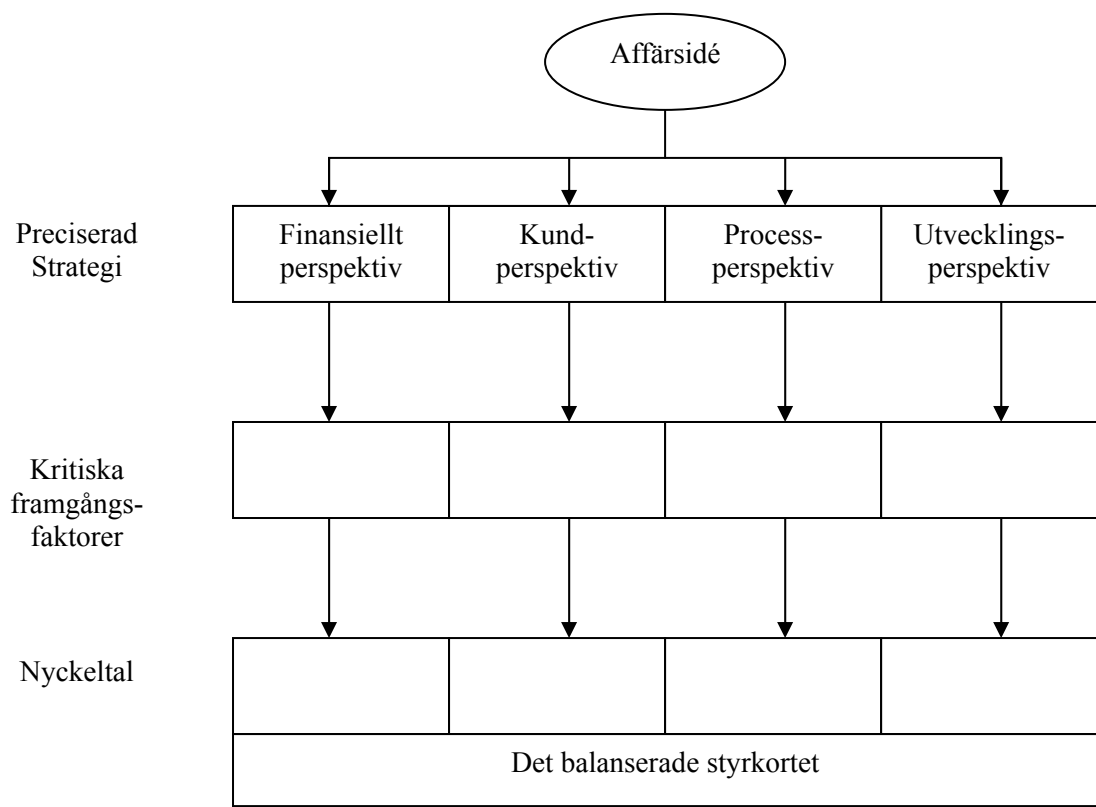
Konceptet Balanced Scorecard byggs på idéer att se på ett företag i sin helhet ur fyra olika perspektiv (se figur 4) där sammankopplingen mellan företags kortsiktiga och långsiktiga verksamhetsstyrning sker genom implementeringen av balanserat styrkort. Styrkortet anses här spela roll som det främsta instrumentet i utformningen av företagets visioner och strategiska planer. För att nå de framtida visionerna skapas ett fåtal nyckeltal. Nyckeltalen, som berör företagets betydelsefulla verksamhetsområden, tros hjälpa att styra och dagligen följa upp och kontrollera företagets utveckling.³⁸ I beräkningar av nyckeltal används såväl finansiella mått som icke finansiella mått.

³⁵ Johnson, H. T., Kaplan, R. S., *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*, (1987)

³⁶ Kaplan, R.S., Norton, D.P., *The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*, (1992)

³⁷ Kaplan, R.S., Norton, D.P., *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*, (1996)

³⁸ Kaplan, R.S., Norton, D.P., *The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*, (1992)



Figur 4 Det balanserade styrkortet. Källa: Samuelsson, L. A. red., (2001), s. 47.

Det *finansiella perspektivet* visar de övriga perspektivens strategiska val och utgör företagets finansiella värden och mått. De baseras på de historiska data varje företag har. Strategiska mål är resultat, kassaflöde, avkastningskrav osv. Mätetalen är monetära mått som förväntas indikera på avvikelser och medverka till att förbättra finansiella resultat. Stor vikt läggs vid framgångsfaktorer som har inverkan på nyckeltal.

Kundperspektivet är ett mått på strategins framgång hos kunderna som varans eller tjänstens egenskaper, kundrelationer, image eller rykte. En nöjd kund är det strategiska målet som anses vara en av de oundvikliga framgångsfaktorerna idag. Många företag väljer att vara lyhörda för kundens krav samt har som policy att skapa kvalitet på jobbet. Nyckeltalen är icke finansiella. Exempel är leveranssäkerhet, marknadsandelar, kundvärvning, återköpsbenägenhet och nöjd kund index.³⁹ De styrtalet som väljs anpassas efter företagets situation. Exempel på styrtalet är: marknadsandel, återköpsbenägenhet, kundvärvning, kundtillfredsställelse och kundlönsamhet.

Processperspektivet innebär att mäta, identifiera och skapa de processer som är viktiga för att uppnå kund- och aktieägarnivå. Viktigt är att förbättra och skapa nya processer utifrån kundernas och aktieägarnas krav. Externa nätverk och kunskap om kund är exempel på framgångsfaktorer.⁴⁰ Företaget bör veta sina svagheter och kompetensmissar för att förbättra

³⁹ Samuelson, L. A. red. *Controllerhandboken*, (2001)

⁴⁰ Ibid.

dem. Att vara steget före främsta konkurrenterna är ofta ett strategiskt mål. Processens så kallade värdekedja ska:

- Utröna vad det är kunderna vill ha i framtiden
- Vilka kritiska faktorer som existerar under produktion och vid leverans (som exempelvis tid, kostnad och kvalitet). Hur kan dessa förbättras?
- Undersöka om mervärden kan skapas även efter leveransen av produkten/tjänsten genom att erbjuda garanti, service och reparationer.

Förnyelse- och utvecklingsperspektivet. För att uppnå de mål som satts i de andra perspektiven krävs att företaget kan utvecklas och växa genom att behålla och utveckla den kunskap som finns. För att påverka detta perspektiv sätts mål på medarbetare, system och organisationens samordning. Styrkort kan vara motivation, IT-system, personalens lojalitet och tillfredsställelse. Mätetal uttrycks vanligen i procent (investeringar, intäkter osv.), andel eller antal samt tid (beräknad utvecklingstid för nya produkter eller tjänster).

Perspektiven ingår i grundmodellen från 1992 och olika företag använder olika perspektiv och vissa lägger till flera andra perspektiv. Det är viktigt att allt eftersom företags situation och strategi förändras anpassa mål och val av mått för att på bästa sätt styra och följa upp de viktigaste framgångsfaktorerna för stunden. Balanserade styrkort kan även vända sig till olika intressenter som investerare, ägare, kunder, anställda och leverantörer.

Styrkortet kan även kopplas till belöningssystem. Medarbetares ansträngningar fokuseras på de mått som är kritiska för strategin och motivation skapas till belöningen. Viktigt är att, beroende på företags situation, välja ut de mått eller nyckeltal som är viktigast ur varje perspektiv.

Balanserat styrkort sammankopplar ett företags visioner och mått. De fyra perspektiven innehåller delar av de övergripande framtidssynerna. De olika dimensionerna inriktar arbeten, fördelar resurser och omprövar delmål. Vikten läggs vid att hitta ”... balans mellan det förflutna (finansfokus), nuet (kund- och processfokus) samt framtiden (innovation och förnyelse).⁴¹ ”

2.2.3 SOCIAL REDOVISNING

Jan-Erik Gröjer och Agneta Stark kom år 1978 ut med den akademiska avhandlingen “Social redovisning”. Syftet med avhandlingen var att utveckla en extern redovisningsmodell för företag som beskriver hela det utbyte, positivt och negativt, människor har av ett företags verksamhet.⁴² Med det menar Gröjer och Stark att resultaträkningen skall lyfta fram hur olika intressenter tar del av ett företags verksamhet utifrån de olika intressenternas egna synvinklar.⁴³

I avhandlingen presenteras en modell för social redovisning som bygger på traditionell redovisning med dess principer som utgångspunkt. Gröjer och Stark menar att den traditionella redovisningen inte är fullständig, utan bör beskrivas, inte bara utifrån företags synvinkel, utan även speglas på ett sätt som stämmer överens med samhällets dominerande värderingar. Modellen är tänkt att användas som ett inslag i den löpande redovisningen som

⁴¹ Samuelson, L. A., red, *Controllerhandboken*, (2001), s. 445

⁴² Gröjer, J-E., Stark, A., *Social redovisning*, (1978), s. 31

⁴³ Gröjer, J-E., Stark, A., *Social redovisning*, (1978)

regelbunden rapportering. Den skall vara utformad så att den ger underlag för beslut som bättre tar hänsyn till människans välfärdsmål än vad den traditionella redovisningen gör.

Modellen är uppbyggd i tre steg, och syftar till att upprätta en resultaträkning för varje intressegrupp berörs som av företaget. De intressegrupper som redovisas är anställda, kommuner, landsting, statliga myndigheter, yttre miljö, företagsägare och konsumenter. Steg ett är en mervärdesanalys i pengar, med företaget som redovisningsenhet. Det framtagna mervärdet fördelas på företagets intressenter (se figur 5).⁴⁴

Rörelseintäkter
- Leverantörskostnader
- Planenliga avskrivningar
Mervärde på rörelsen(resultatbegrepp)
+ Finansiella intäkter
- Finansiella kostnader
+ Extraordinära intäkter
- Extraordinära kostnader
Årets erhållna mervärde=
= Årets fördelade mervärde



Figur 5 Resultaträkningens fördelning på en organisations intressenter. Källa: Gröjer, J-E., Stark, A., (1978). Egen bearbetning

I det andra steget tas poster fram som redovisas i pengar där varje intressegrupp är en redovisningsenhet. I detta steg utgår man alltså från intressenten istället för företaget. Företagets registrerade kostnader granskas och ses om intressegruppens intäkt motsvarar den kostnaden. Även företagets intäkter granskas emot intressegruppens kostnader och kontrollerar om de överensstämmer. Om skillnader uppkommer justeras dessa. Exempel på justeringar kan vara när skillnader finns på marknadsmässig hyra och betald hyra för anställda som bor i fastigheter ägda av företaget, inköpsförmåner för anställda eller kostnader för kommuner på grund av verksamheten för vilka kommunen inte får full täckning.

⁴⁴ Gröjer, J-E., Stark, A., *Social redovisning*, (1978)

I det tredje steget tas poster som inte uttrycks i pengar fram, med intressegruppen som redovisningsenhet. Det tredje steget görs på två sätt, dels tekniska mätningar av företeelser och dels undersökning av människors uppfattningar av samma företeelser. I detta steg görs inte någon omräkning in pengar.

Tillsammans ger de tre stegen en resultaträkning för varje intressegrupp. Den teoretiska modell som ovan beskrivits hör samman med de empiriska studier som också finns medtagna i avhandlingen. Gröjer och Stark betonar vikten av att se modellen och tillämpningen som en helhet. Modellen som ovan presenteras har i praktiken inte används i så stor utsträckning men den har lagt en grund för fortsatt arbete inom området.

2.2.4 PERSONALEKONOMISKA IDÉER

Jan-Erik Gröjer och Ulf Johanson har arbetat fram idéer kring personalekonomi och dess kalkylering och redovisning. Personalekonomi handlar enligt Gröjer och Johanson om hushållning med mänskliga resurser och likställer personalekonomi med begreppet humankapital.

Definitionen av personalekonomi kan göras utifrån olika ansatser. Begreppet kan delas upp och beskrivas utifrån *humankapital* och *redovisning av mänskliga resurser*. Humankapital definieras, av Gröjer och Johansson (1996), som "*Den kunskap och förmåga som en människa besitter kan ge upphov till framtida produktion och nyttigheter i form av varor och tjänster. Det samlade värdet av dessa nyttigheter kan ses som människans värde i ekonomisk mening.*"⁴⁵

Redovisning av mänskliga resurser är en fråga om ett synsätt och kan ses utifrån två skolor. Personalredovisningsskolan handlar om att kalkylera, budgetera, och redovisa kostnader och intäkter förknippade med en organisations anställda. Personalvärderingsskolan däremot, handlar om värdering av en anställd eller en befattning.⁴⁶

En annan ansats är att beskriva begreppet utifrån användningen. Personalekonomi kan användas som ett *politiskt verktyg* för att kunna argumentera för satsningar/hushållning inom personalområdet. Det kan också användas som ett *pedagogiskt instrument* för att strukturera och därmed få en ökad förståelse för personalproblem ur ett nyttoperspektiv. Personalekonomi kan även vara ett *beslutshjälpmedel* för ett hushållningsmässigt klokare handlande inom personalområdet.⁴⁷

De anställda i ett företag utför prestationer och skapar intäkter, men står även för stora delar av kostnaderna. Med anledning av detta kan det finnas skäl att synliggöra personalen i redovisningen. I den traditionella redovisningen redovisas inte personalens värde och ekonomiska konsekvenser. Syftet med personalekonomiska beräkningar är att de skall bidra till en bättre problemlösning och synliggöra personalen i redovisningen men också påverka beslut och handlande.⁴⁸

⁴⁵ Gröjer, J-E., Johanson, U., *Personalekonomisk Redovisning och Kalkylering*, (1996), s.44

⁴⁶ Gröjer, J-E., Johanson, U., *Personalekonomisk Redovisning och Kalkylering*, (1996)

⁴⁷ Ibid.

⁴⁸ Ibid

I en traditionell resultaträkning syns inte de rörelsekostnader som personalen frambringar. Förenklat kan kostnaderna synliggöras genom att specificera resultaträkningen och ta fram de kostnader som rör personalen. Specificeringen kan göras genom att ta fram kostnader för personalsociala aktiviteter, direkt lön, personalutveckling, personalomsättning och frånvarokostnader. Syftet med att lyfta fram personalen i en så kallad personalresultaträkning är, som för traditionell redovisning, att kunna minska informationsasymmetrin, se effekter av gjorda åtgärder och styra verksamheten. I resultaträkningen finns även intäkter. De intäkter som personalen genererar är inte lika lätt att lyfta fram som dess kostnader. För att kunna se sambandet mellan personalkostnader och företagens intäkter och bedöma värdet av olika personalsatsningar krävs jämförelse över tiden och mellan olika enheter. Gröjer och Johansson menar dock att redan genom att synliggöra personalkostnaderna lyfts personalfrågorna i företaget fram.⁴⁹

Ovan har en kortfattad redogörelse gjorts för hur personalen enligt Gröjer och Johanson kan synliggöras i resultaträkningen. Gröjer och Johanson (1996) diskuterar även idéer hur personalen kan redovisas som en tillgång, eller skuld, i balansräkningen. De utgår då ifrån tre utgångspunkter: Den *mätteoretiska* tar upp frågan om vad som skall mätas och hur det skall mätas. Den *redovisningsempiriska* handlar om huruvida företag tar upp personalen som en tillgång i balansräkningen, såväl direkt som indirekt. Den *beteendeorienterade* utgångspunkten betonar vikten i att ekonomiska rapporter stimulerar anställda till handling.

Med dessa utgångspunkter lägger de fram ett förslag på en modell, som liksom personalresultaträkningen synliggör personalen. Genom att lyfta ut lönekostnaden och sätta in den i balansräkningen ses den kostnaden som en löneskuld. Löneskulden balanseras med motsvarande arbetsfordran på tillgångssidan. Vidare beskriver modellen hur olika utgifter som rekryterings- och utbildningsutgifter samt personalsociala utgifter kan periodiseras genom att skriva av utgifterna i förhållande till olika faktorer. Till exempel kan rekryteringsutgifter avskrivas under den anställdes förväntade anställningstid baserad på rådande personalomsättning. Genom denna metod skapas en utvidgad balansomslutning och personalen synliggörs.

För att förtydliga personalberäkningarna i redovisningen kan fotnoter med ord förklara och specificera siffrorna. Även en personalberättelse kan ge ökad information. Genom att lyfta fram de viktigaste satsningarna och händelserna inom personalområdet under året och jämföra dessa satsningar med resultaträkningen kan möjligen slutsatser dras om effekter på satsningar. Gröjer och Johanson påpekar dock att det inte är givet att kunna dra slutsatser utifrån personalberättelsen och resultaträkningen. De menar att det finns fler faktorer som påverkar, men att det ger en början till att se tänkbara samband mellan personalsatsningar och effekter av dessa.⁵⁰

Genom att komprimera informationen i en personalresultaträkning och ta fram nyckeltal är det lättare att göra jämförelser. De olika kostnadsslagen uttrycks då i procent av totala personalkostnader. Jämförelser kan sedan göras i tiden, mellan avdelningar i organisationen eller med konkurrenter. Eftersom balansomslutningen utvidgas påverkas även de finansiella nyckeltalen som exempelvis soliditet och räntabilitet på eget kapital.

⁴⁹ Gröjer, J-E., Johanson, U., *Personalekonomisk Redovisning och Kalkylering*, (1996)

⁵⁰ Ibid.

Den utvidgade balansräkningen har fått kritik ur en etisk aspekt. Att värdera människan som en tillgång och därmed prissättas kan anses inkräkta på människans frihet och värdighet.⁵¹ Därför bör inte människan redovisas i balansräkningen. Däremot får inte personalresultaträkningen samma kritik. De beräkningarna syftar till att påvisa konsekvenser av åtgärder avseende människor.⁵²

2.2.5 NYCKELTALSINSTITUTET AB

NyckeltalsInstitutet AB är ett företag som har som affärsidé att ”... *effektivisera organisationers verksamhet genom analyser av nyckelresursen personal.*”⁵³ Organisationen har utvecklat cirka 50 nyckeltal för personalstatus, kompetensförsörjning och personalrelationer.

NyckeltalsInstitutet AB bildades 1996 och har sedan dess arbetat aktivt med systematiska mätningar avseende personalekonomiska nyckeltal. Organisationen samarbetar med en grupp forskare, författare och konsulter som ingår i Labora Konsultforum, Civilekonomerna och PA-forum. Några av forskarna och författarna är: Bino Catasús, Jan-Erik Gröjer, Olle Högberg och Anders Johrén som är experter inom personalekonomin på NyckeltalsInstitutet AB.

De speciella områdena som NyckeltalsInstitutet AB bland annat är verksamma inom är: allmän benchmarking, speciell benchmarking, nyckeltalskonstruktion och kalkyler.

Allmän benchmarking har som sitt syfte att möjliggöra jämförelser mellan olika organisationers resultat, gällande personalstatus, kompetensförsörjning och personalrelationer.

Speciell benchmarking har som ändamål att visa jämförelser mellan olika organisationer med fokus på ett speciellt problemområde.

Nyckeltalskonstruktion är ett omfattande program inom verksamhets- och personalstrategi med inriktning på skapandet av konkreta och unika nyckeltal för den enskilda organisationen. Det centrala i detta skapande är att hitta de drivande faktorerna inom personalområdet och fastställa dess inverkan på verksamheten.

Nyckeltalets syfte, organisationens typ och benägenhet till önskvärda förändringar, kan vara de faktorer som ligger som till grund för skapandet av nyckeltal. Catasús et al. (2002) rekommenderar några råd vid nyckeltalens konstruktion och presentation:

- Välja nyckeltal som är av betydelse för organisationen just nu
- Att inte ha rädsla för att byta nyckeltal efter vissa förändringar
- Nyckeltal skall vara lätta att förstå och tolka
- Nyckeltal skall initiera ett intresse
- Presentationen av nyckeltal kan ske på många olika sätt: i diagram, siffror eller bilder
- Nyckeltal skall vara svåra att manipulera, men lätta att ta fram
- De utvalda nyckeltalen skall vara relevanta för organisationen och perioden
- Nyckeltal skall vara jämförbara över tid och mellan andra organisationer.⁵⁴

⁵¹ Johanson, U., Johrén, A., *Personalekonomi idag*, (2001)

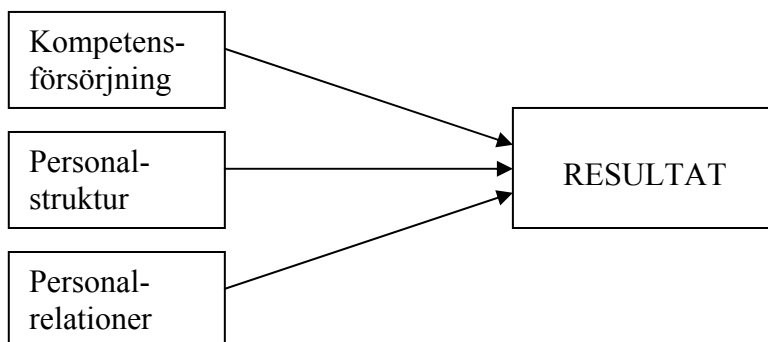
⁵² Ibid.

⁵³ Broschyr från NyckeltalsInstitutet AB, *Spegla arbetsvillkoren i ditt företag*, (2003)

⁵⁴ Catasús, B., Gröjer, J-E., Högberg, O., Johrén, A., *Boken om nyckeltal*, (2002)

Kalkyler som modell kan tillämpas inom alla personalområden. Denna innehåller framtida önskvärda resultat att uppnå inom en viss tid. Beräkningar görs baklänges med hänsyn till de speciella villkor som måste uppfyllas. Organisationens ambitioner och mål i kalkyleringen bestämmer utgångspunkten för beräkningarna.

De mjuka nyckeltal som NyckeltalsInstitutet AB behandlar gäller personal. De samlas och klassificeras under tre huvudrubriker: kompetensförsörjning, personalstruktur och personalrelationer.⁵⁵ (se figur 6)



Figur 6 Resultatpåverkande framgångsfaktorer. Källa: Broschyr från NyckeltalsInstitutet AB, (2003)

Kompetensförsörjning är huvudrubrik för elva nyckeltal inom personalutveckling och rekrytering. Exempel på nyckeltal som ingår i kompetensförsörjning är: utbildningstid och utbildningskostnad per helårsarbetare, personalkostnader per arbetad timme och rekryteringskostnader.

Personalstruktur är en pådrivande faktor för organisationer ur personal- och verksamhetssynpunkt inom personalarbete. Exempel på nyckeltal är medelåldern hos de anställda, utbildningsnivå, antal tillsvidareanställda per chef, antal kvinnliga tillsvidareanställda i procent av totalt antal tillsvidareanställda och andra personal karakteristiska.

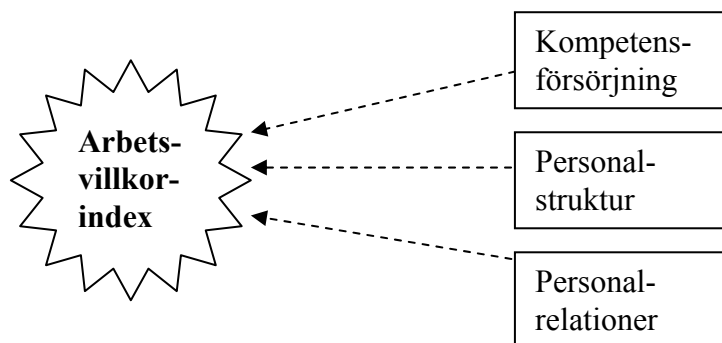
Personalrelationer är en annan viktig faktor som kan vara pådrivande för verksamhetsresultatet. Några exempel är korttidssjukfrånvaro (färre än 15 dagar) i procent av arbetad tid, övertid i procent av total arbetad tid, kostnader för sjukfrånvaro, andel kvinnliga chefer i relation till andel kvinnliga anställda och antal avgångar i procent av antal tillsvidareanställda.

Verksamhetsresultat är sammanställande mått på organisationens utnyttjande av framgångsfaktorer och kan mätas med hjälp av två nyckeltal: omsättning per helårsarbetare och förädlingsvärde per helårsarbetare.

En sammanställning av de olika framgångsfaktorerna/nyckeltalen presenteras i bilaga 1.

⁵⁵ Broschyr från NyckeltalsInstitutet AB, *Arbetsvillkorindex*, (2003)

NyckeltalsInstitutet AB har tagit fram ett index som skall fungera som en “temperaturmätare” för arbetsvillkoren, ur den anställdes perspektiv, i organisationen, se figur 7.



Figur 7 Arbetsvillkorindex, AVI. Källa: Arbetsvillkorindex. Broschyr från Nyckeltalsinstitutet AB (2003)

Arbetsvillkorindexet, AVI, innehåller nio nyckeltal som ingår i en så kallad AVI-modell.⁵⁶ Med AVI ska man kunna jämföra sig med andra företag som använder samma modell. De nio områdena i denna är:

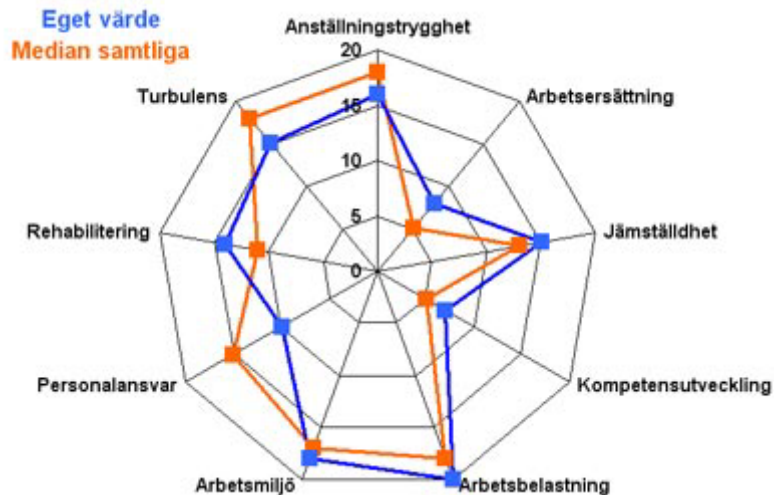
- Anställningstrygghet - andel tillsvidareanställda i procent av totalt anställda
- Arbetsersättning - personalkostnad per arbetad timme
- Jämställdhet - andel kvinnliga chefer i relation till andel kvinnliga anställda
- Kompetensutveckling - utbildningstid i procent av totalt arbetad tid
- Arbetsbelastning - övertid i procent av arbetad tid
- Arbetsmiljö - sjukfrånvaro < 15 dagar i procent av arbetad tid
- Personalansvar - antal anställda per chef
- Rehabiliteringsbehov - sjukfrånvaro > 14 dagar i procent av arbetad tid
- Turbulens - antal avgångar i procent av tillsvidareanställda.⁵⁷

Uppgifterna för AVI tas ur företagens egna befintliga datasystem. AVI är en median av inlämnade uppgifter där företag och organisationer även kan se hur de ligger till inom olika områden jämfört med andra.⁵⁸ I figur 8 visas ett exempel på den så kallade spindelnätsmodellen:

⁵⁶ Broschyr från NyckeltalsInstitutet AB, *Arbetsvillkorindex*, (2003)

⁵⁷ Ibid.

⁵⁸ Decemberseminarium, NyckeltalsInstitutet AB, 2003-12-05, Anders Johrén



Figur 8 AVI-modellen. Källa: www.nyckeltalsinstitutet.se

Nyckeltal på personal är ett sätt att beskriva verkligheten genom att omvandla mjuka värden till hårda.⁵⁹ Det främsta syftet med AVI är att synliggöra och mobilisera personalen, för att se till att den kommer med i verksamhetsstyrningen. AVI-modellen har i sig en mängd faktorer som visar om organisationen har bra eller dåliga arbetsvillkor. Ett annat användningsområde är internt inom organisationen. De båda kan också kombineras.⁶⁰ Med AVI-modellen vill man:

- *Kontrollera* att arbetsvillkoren inte försämras (så att inte jämställdheten försämras, man får mer övertider, mer sjukfrånvaro osv)
- Lära sig *se samband* och förbättras
- Försöka *mobilisera intresset* och kraft på det som är allra viktigast (det som just nu måste prioriteras, här ska vi bli bättre)
- Man kan få underlag för *belöning*
- Hitta en *temperaturmätare*
- *Behålla och attrahera personalen.*⁶¹

Organisationerna och företagen kan själva mäta och följa upp sina egna nyckeltal när de vill. NyckeltalsInstitutet AB gör en årlig sammanställning för alla företag och organisationer. De skickar underlag till kunderna i januari och samlar in dem i mars (för år 2003). Om nya kunder tillkommer får de en sammanställning en vecka efter att de lämnat in underlaget. Anders Johrén ansvarar för Västra Götalandsregionen och gör alla sammanställningar för primärvården. Inom branschen kan man sedan se på exempelvis korttidssjukfrånvaro, jämfört med branschens, för olika perioder olika år.

Vad ett bra nyckeltal innebär skiljer sig mycket från organisation till organisation beroende på om de är tjänsteföretag eller tillverkande företag, vilken bransch de tillhör osv. Det viktiga är enligt NyckeltalsInstitutet AB att jämföra med genomsnittet i den bransch där företaget är

⁵⁹ Telefonintervju med Christina Burén 2003-12-11

⁶⁰ Ibid.

⁶¹ Decemberseminarium, NyckeltalsInstitutet AB, 2003-12-05, Anders Johrén

verksamt. "Nyckeltalet i sig säger ingenting, det beror på hur man mobiliserar dem."⁶² Nyckeltalen presenteras på olika sätt i olika företag. Vissa företag dokumenterar dem i årsredovisningen, intranätet, presenterar för ledningsgruppen eller informerar vid personalmöten.⁶³

Idag finns många frågetecken och mätsvårigheter för vissa nyckeltal. Värderingen av exempelvis utbildning kan vara svår, men NyckeltalsInstitutet AB har i sitt arbete sett utbildning som att man ska vara borta från sin arbetsplats, utanför det egna arbetsrummet, i minst tre timmar. Frågorna om hur kompetensutveckling mäts, vad ska ingå och vad ska inte ingå, är stora. Frågor om jämställdhet kan mätas på andra sätt än att mäta antalet kvinnliga anställda eller kvinnliga chefer uppmärksammas. En representant för NyckeltalsInstitutet AB medger att det finns vissa problem att hitta bra sätt att mäta. En del anser att vissa variabler ska ingå i nyckeltalet, andra gör det inte. NyckeltalsInstitutet AB arbetar med att få fram så rättvisande och konsekventa nyckeltal som möjligt och poängterar att de främst ska fungera som temperaturmätare.⁶⁴

2.2.6 SYFTEN MED MJUKA NYCKELTAL

Nyckeltalen kan ge beslutunderlag, hjälpa till med att förverkliga nya strategier, ge tillräckligt stark motivation för att behålla eller rekrytera personal, bli varningssignaler inför allvarliga kriser eller att vara navigatör i kartläggning av organisationens starka och svaga sidor. För att uppnå en eller några av de önskade funktionerna med nyckeltal, bör de konsumerande organisationerna veta vilket syfte nyckeltal skall tjäna vid konsumtion. Att välja nyckeltal som är anpassade till en konkret organisation, genom att vara mest relevanta till unika förhållande i den egna verksamheten, är en viktig uppgift. Syften med nyckeltal kan, enligt Bino Catasús et al. (2002), variera beroende på ett antal faktorer som lärande, kontroll, belöning och mobilisering.⁶⁵

Syftet med *lärande nyckeltal* att lära sig om det som man mäter. De frågor som är intressanta att få svar på är:

- *Går vi åt samma håll som var planerat?*
- *Hur bra ligger vi till jämfört med andra?*

Fokus med lärande nyckeltal läggs vid olika jämförelser som den enstaka organisationen lätt kan göra. Jämförelser kan göras med kollegor i samma bransch, med de senast gjorda studierna som berör intresseområdet, eller jämförelser över tiden i själva organisationen. Allt detta görs i syfte att utkristallisera organisationens framgångsfaktorer. Nyckeltal bör ses som en hjälpsam resurs av strategisk karaktär, med vilka framtida idéer kan byggas och styrning av verksamheter göras.

Avsikten med *kontrollnyckeltal* är de bör vara verksamma som kontrollanter. Dessa nyckeltal kännetecknas av att reagera på närmandet till ett bestämt värde, som ofta benämns som "gränsvärde". Vad som är gränsvärde bestäms av varje organisation själv, beroende på acceptansen i organisationen om vad som utmynnar som framgång eller misslyckande. Minivärde och maxivärde i personalomsättningen, till exempel, är en ständig fråga att

⁶² Telefonintervju med Christina Burén 2003-12-11

⁶³ Ibid.

⁶⁴ Decemberseminarium, NyckeltalsInstitutet AB, 2003-12-05, Anders Johrén

⁶⁵ Catasús, B., Gröjer, J-E., Högberg, O., Johrén, A., *Boken om nyckeltal*, (2002)

balansera mellan. Förutsättningen att använda dessa nyckeltal är att det finns en jämförlig norm som ofta är densamma som inarbetade erfarenheter inom ett visst yrke eller bransch. Praxis visar att de flesta nyckeltal hamnar under detta syfte.

Belöningsnyckeltal är nyckeltal vars ändamål är att vara underlag för belöningar i organisationerna. Dessa nyckeltals främsta kvaliteter är att visa på personer som skall få belöningen. Belöningsnyckeltal kopplar organisationens önskvärda "... resultat till chefens och medarbetarens belöningar"⁶⁶, för att motivera personal till önskvärda prestationer. Meningen med de nyckeltalen är att de skall vara enkla att beräkna och tolka. En annan nyans med dem är att de skall följa ett mönster som är lätt att förstå för utomstående.

"Traditionellt har företag använt finansiella resultatmått som grund för att belöna individer."⁶⁷ Exempel på sådana resultatmått är räntabilitet på eget kapital, räntabilitet på sysselsatt kapital eller residualresultat (resultat efter kalkylmässig ränta på sysselsatt kapital).

Belöningsnyckeltal anses som ett instrument för en organisations kortstyrning. Kortsiktigheten i dessa nyckeltal kritiserar ofta. Individer väljer många gånger att offra organisationens långsiktiga mål och presterar därför kortsiktigt för att maximera sin belöning. Detta kan eluderas genom att förena finansiella mått som kortsiktiga resultatmått med icke-monetära mått. Praxis visar att det finns få nyckeltal med inriktning på belöningar, med basen i både kortsiktiga och långsiktiga prestationsmått, eftersom krav på verifierbarhet måste vara uppfyllda.

De *mobiliserande nyckeltalens* intention är att mobilisera styrka kring dagsaktuella frågeställningar. Deras ändamål är att skapa krafter, skaffa resurser och visualisera inriktningar. Sådana nyckeltal kan inte läras av. Inga uppföljningar görs inte heller. De nyckeltalen kan betraktas som önskemål. Exempel på dessa nyckeltal är, uttryckta av regeringen och utmynnade av allmänhet, önskan att ha kortare väntetider inom vården eller andel kvinnliga chefer i näringslivet och i högsta staberna.⁶⁸

2.3 Sammanfattning av syften för användning av mjuka nyckeltal

Den tänkta användningen av mjuka nyckeltal utifrån olika idégivare, som presenterats i detta kapitel, kan sammanfattas följande:

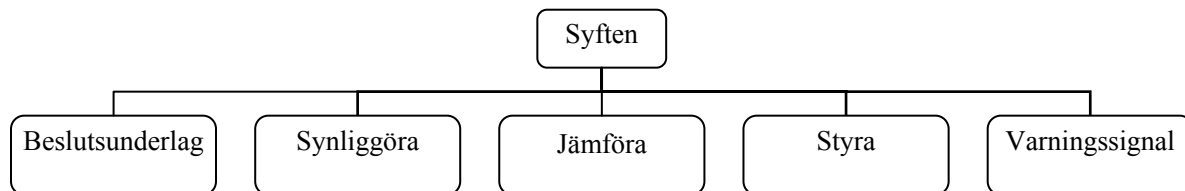
- De mjuka nyckeltalen kan användas som *beslutsunderlag*. Både för att ta interna beslut inom organisationen och som information för externa intressenter som investerare mm.
- Att använda mjuka nyckeltal innebär också att *synliggöra* de mjuka värden som finns i organisationen, samt att kartlägga brister och styrkor i dessa värden. Finns information om ett område är det lättare att se var problemet ligger.
- Mjuka nyckeltal kan även finnas för att *jämföra* organisationen *över tid* och *mellan företag*, s.k. benchmarking.

⁶⁶ Samuelson, L. A., red, *Controllerhandboken*, (2001), s.133

⁶⁷ Ibid.

⁶⁸ Catasús, B., Gröjer, J-E., Högberg, O., Johrén, A., *Boken om nyckeltal*, (2002)

- Mjuka nyckeltal kan också, liksom för finansiella nyckeltal, användas för *styrning* av organisationen.
- Mjuka nyckeltal är tänkt att användas som *varningssignaler* för att visa på när uppsatta mål ej går i samma riktning som utfallet av nyckeltalen visar.



Figur 9 Sammanfattning av syften för användning av mjuka nyckeltal. Källa: Egen.

2.4 Tidigare studier om praxis

Författarna till denna uppsats värdesätter den möjlighet som ges genom en litteraturgranskning. Målet med arbetet är att bidra till utvidgningen av kunskapsbasen inom området intellektuellt kapital och mjuka värden.

“All forskning bör utgå från eller ta hänsyn till tidigare arbeten som utförs inom forskningsområdet. En undersökare som förblir okunnig om tidigare forskning och teori riskerar att studera ett trivialt problem, producera en kopia av en tidigare undersökning eller upprepa andras misstag.”⁶⁹

Författarna har gjort en litteraturgranskning inom området mjuka nyckeltal på det intellektuella kapitalet och dess redovisning. Granskningen har genomförts i enlighet med de avgränsningar som valdes (se avsnitt 1.6). All litteratur har tolkats och sammanställts.

Författarna har förståelse till att det inte finns någon studie eller forskning i Sverige, som har med uppsatsens frågeställning att göra, men tror att det är viktigt att även studera dem som ligger i samma riktlinje med problemområdet. Författarna förmodar att tidigare studier kan ge förståelse för vilka undersökningar som redan har gjorts, samt ge en god vägledning när det gäller omprövning av bakomliggande idéer mot verkliga händelser.

Nedan kommer att redovisas tidigare studier som gjorts på mjuka nyckeltal och dess användning i organisationer.

Ett flertal studier har gjorts för att försöka förstå effekterna av personalekonomiska beräkningar. En studie bestod i ett flertal beslutsexperiment som gjordes på företagsledare, studenter och investerare. Studiens resultat visade att experimentpersonerna påverkas av personalekonomisk information och ändrar sina beslut efter att de tagit del av information om

⁶⁹ Merriam, S. B., *Fallstudien som forskningsmetod*, (1998), s.73 ff.

personalekonomi. Investerarnas beslut däremot påverkas inte av personalekonomisk information.⁷⁰

Studier har även gjorts om lärprocesser. Dessa studier visar att företagsledare lär sig av personalekonomiska studier men den organisatoriska lärprocessen är mycket mer osäker. Varför den organisationen inte lär av personalekonomiska beräkningar kan bl.a. bero på brister i informationssystemen, bristfälliga personalekonomiska mål och otydlig efterfrågan från verksamhetsledningen.⁷¹

Ett annat stort projekt som författarna tycker är viktigt att nämna är Meritum. Meritum står för ”MeasuRing Intangibles To Understand and improve innovation Management”, att mäta immateriella tillgångar för att uppnå bättre förståelse för och förbättra styrningen av innovationer. Projektet startades i oktober 1998 och avslutades i april 2001. Delaktiga i projektet var sex forskargrupper med ett trettiotal erfarna forskare från Danmark, Frankrike, Finland, Norge, Sverige och Spanien samt sextio företag.

Målen med projektet var följande:

- Analysera intern styrning i europeiska företag för att mäta immateriella investeringar;
- Att ta fram en användbar klassificering av immateriella tillgångar;
- Att bedöma vikten av immateriella tillgångar vid utvärdering av företagets aktier på kapitalmarknaden;
- Att hitta riktlinjer vid mätningen och rapporteringen av immateriella tillgångar;
- Att pröva tillämpligheten i dessa riktlinjer för de företag som deltog i projektet.⁷²

Resultatet av projektet på de svenska företag som studerades visade att det krävs kunskap, motivation, ansvar och delaktighet för att implementera personalekonomi i organisationen. Något som kännetecknade de företag som fanns med i studien var att det var marknadsförändringar, exempelvis en marknads- eller en ekonomisk kris, som gav incitament för att synliggöra och använda de icke-materiella resurserna som styrmedel i organisationen.⁷³

⁷⁰ Johanson, U., Skoog, M., *Att mäta och styra verksamheten - modeller med fokus på icke-materiella resurser*, (2001)

⁷¹ Johanson, U., *Why the concept of human resource costing and accounting does not work: A lesson from seven Swedish cases*, (1999)

⁷² Johanson, U., Skoog, M., *Att mäta och styra verksamheten - modeller med fokus på icke-materiella resurser*, (2001)

⁷³ Johansson, U., Schneider, U., *Workshop 2 – Att synliggöra icke-materiella tillgångar*, (2001)

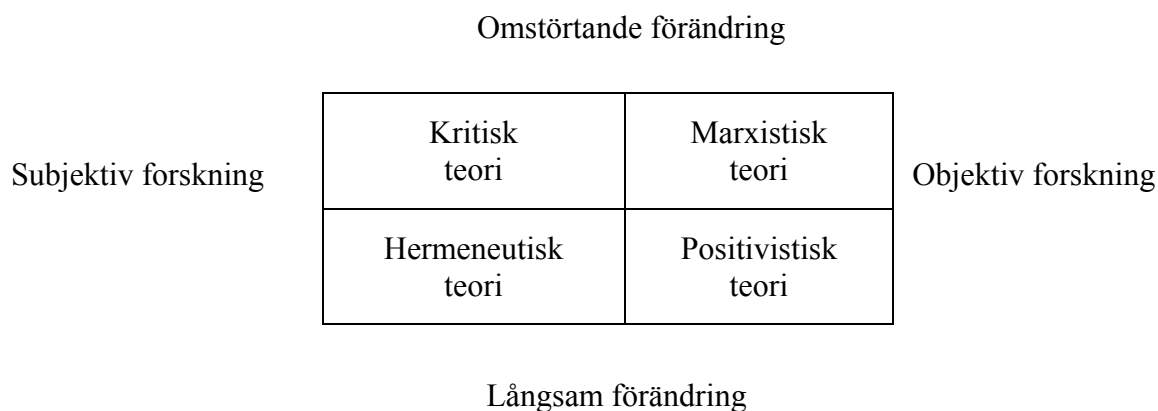
3. METOD

Detta kapitel inleds med diskussion om vetenskapliga paradigmen inom samhällsvetenskapsteorin. Efter detta redogörs för författarnas vetenskapssyn. Därefter förs en diskussion om olika angreppssätt och val av undersökningsmetod presenteras. Därefter presenteras författarnas tillvägagångssätt vid insamlingen av primärdata. Kapitlet avslutas med diskussion om innehållet i intervjuguiden.

Metodkapitlet har för avsikt att bygga en grund för hur den resterande delen av uppsatsen tolkningsmässigt och vetenskapsmässigt kommer att presenteras för läsaren. Denna del av studien kan presenteras på flera sätt, beroende på de uppfattningar olika författare och läsare har. Författarna anser att genom en bred presentation, om de vetenskapliga val som varje forskare gör i sitt arbete, kan läsaren erbjudas den grundläggande bas som är av väsentlig betydelse för uppsatsens fortsättning.

3.1 Vetenskapliga paradigmen

Inom samhällsvetenskapsteorin finns det fyra paradigmen.⁷⁴ Vetenskapssamhället är delat efter dessa skolbildningar, som sträcker sig från filosofi, metavetenskap och samhällsfrågor till konkreta tillvägagångssätt, metoder, och frågor för insamling och behandling av anskaffad information. I figur 10 presenteras de fyra paradigmen.⁷⁵



Figur 10 De fyra paradigmen. Källa: Burrell, G., Morgan, G., (1979). Egen bearbetning.

Författarna har valt att diskutera två av paradigmen: hermeneutik och positivism. Marxistisk teori och kritisk teori väljs bort på grund av sin inaktualitet i detta arbete.

⁷⁴ Lindholm, S., *Om dialektik, hermeneutik, positivism m m inom samhällsforskning*, (1979), s.56

Med paradigmen menas "... en uppsättning normer eller föreställningar som i ett visst forskarsamfund påverkar forskarnas uppfattningar om vad man ska forska på och hur man ska göra det".

⁷⁵ Burrell, G., Morgan, G., *Sociological paradigms and organisational analysis: elements, of the sociology of corporate life*, (1979)

3.1.1 POSITIVISM

Positivismen formulerar hypoteser i form av matematiska formler som sedan prövas empiriskt genom observation. Positivismen⁷⁶ utgår från tanken att all vetenskap skall grundas på en absolut kunskap med generella lagar. Formuleringen av lagarna skall ske på ett logiskt, formaliserat och neutralt korrekt språk.⁷⁷ Helheten i ett dilemma undersöks genom att reducera det till små enheter, där varje enskild enhet studeras var för sig. Teorin förespråkar samma förfarande vid forskningsarbetet, där forskaren är en osynlig och objektiv vetenskapsman.

3.1.2 HERMENEUTIK

Hermeneutik är motsatsen till positivism och betyder *tolkningslära*⁷⁸. Tolkningsbegreppet kan förbindas med text och sammanhang.

Hermeneutik innebär att studera, tolka och försöka förstå förutsättningarna för den mänskliga tillvaron där det viktigaste instrumentet är språket. Detta sker "... genom att tolka hur mänskligt liv, existens, kommer till uttryck i det talade och skrivna språket samt i människors handlingar och i mänskliga livsytringar."⁷⁹

Forskarens tankar, förståelser och kunskaper i tolkningsprocessen är av väsentlig betydelse. Hela forskningsobjektet undersöks och helheten sätts i relation till enskilda enheter.

3.1.3 VAL AV VETENSKAPLIGT FÖRHÅLLNINGSSÄTT

Författarna ser på insamlad data på det hermeneutiska synsättet, eftersom författarna vill belysa den faktiska användningen av mjuka nyckeltal ur en icke vinstdrivande organisations perspektiv. Uppsatsens syfte, författarens tillvägagångssätt samt karaktären av de sökta kunskaperna företräds av det hermeneutiska synsättet (se bilaga 2). Författarna är väl medvetna om risken för subjektiva bedömningar men denna är dock en oundviklig del i forskningsarbetet.

3.2 Författarnas vetenskapssyn

Varje individ ser på saker och ting från sin synvinkel och detta skiljer sig från människa till människa. En människas värderingar och fördomar⁸⁰ är resultat av de processer som de genomgått i sin uppfostran, utbildning och arbetsliv. Samhället, där allt grundas på mer eller mindre uppenbara värderingar, har också sin inverkan på individen.⁸¹ Alla dessa faktorer

⁷⁶ Auguste Comte, som gav namn åt positivism vid mitten av 1800-talet, menade med positivism:

1. "Positiv" betyder *det verkliga* i motsats till det inbillade.
2. "Positiv" betyder *det nyttiga* i motsats till det onyttiga.
3. "Positiv" betyder *det säkra* i motsats till det osäkra och omtvistade.
4. "Positiv" betyder *det precisa* i motsats till det vaga.
5. "Positiv" står i motsättning till negativ.

Lindholm, S., *Om dialektik, hermeneutik, positivism m m inom samhällsforskning*, (1979), s.56

⁷⁷ Patel, R., Davidson, B., *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, (1991)

⁷⁸ Thurén, T., *Tanken, språket och verkligheten: en bok om vår verklighetsbild och hur den byggs upp*, (1998)

⁷⁹ Patel, R., Davidson, B., *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, (1991), s.26

⁸⁰ Chalmers, A. F., *Vad är vetenskap egentligen?* (1999)

⁸¹ Eriksson, L. T., Wiedersheim-Paul, F., *Att utreda, forska och rapportera*, (1997)

påverkar människans syn på verkligheten och påverkar således hur hon handlar i olika situationer.⁸²

Vid arbetets gång, från problemformulering till problemlösning, framkommer författarnas personliga egenskaper, såsom engagemang och intresse för det valda ämnet. Detta har inverkan på forskningsprocessen och de empiriska observationer som görs. En slutsats av detta är att författarnas självmedvetenhet, personligheter och karaktärsdrag påverkar objektiviteten i arbetet. Trots detta antar författarna att det inte är någon nackdel, eftersom vetenskap inte är fristående från någon yttre påverkan.

3.3 Motivering av metodval

För att ge läsaren förståelse för de olika val som görs i arbetet, redovisas en kort sammanfattning av det som kallas forskningsprocessen (angreppssätt).

Den traditionella samhällvetenskapliga forskningen kännetecknas av undersökningar av objekt och händelser, som existerar självständigt och frikopplat från människor.⁸³ Människans del i detta är att fånga information från verkligheten och betrakta denna. Forskningen utmärker sig genom att studera kausalitet, dvs. orsak-verkan relationer.⁸⁴

3.3.1 KVALITATIV METOD

De vetenskapliga dokumenten kan huvudsakligen baseras på forskning som är genomförd med hjälp av de kvantitativa eller de kvalitativa metoderna eller båda i en och samma undersökning.

Den kvalitativa metoden betraktar verkligheten objektivt, där den omgivande verkligheten är en speciell konstruktion för varje individ. Forskare studerar hur människan begriper och tolkar händelser med hjälp av sina kunskaper och erfarenheter.⁸⁵ Alltså studier inriktade på människans upplevelser i "real-life" situationer.⁸⁶ Det huvudsakliga instrumentet, i den kvantitativa metoden, är oftast människan. Det studerade objektet och forskaren bildar ett subjekt - subjekt - relation. Begreppsmässiga formuleringar är här av mindre vikt. Istället läggs tonvikten på insamlingen av data, empirin och därefter formuleringar av hypoteser eller teorier. Den kvalitativa ansatsen är övervägande induktiv.

Litteraturgranskningen är ett huvudmoment i den kvalitativa forskningsprocessen och skall utgöra en fast grund för den fortsatta undersökningen. Forskaren skall vara neutral och skilja på stereotyper och fördomar.⁸⁷ Dokument, olika slags studier och intervjuer är de vanligaste metoderna ur det kvalitativa perspektivet. Normalt medverkar forskaren vid intervjuer och utgör själv instrumentet. Respondenter, vanligen experter/specialister, väljs med syftet att dessa ska ge ökad förståelse för forskningen.

Standardiseringen är inte konsekvent i den kvalitativa forskningsprocessen, utan kan inrymma variationer. Figur 11 illustrerar olika momenten i forskningsprocessen.

⁸² Widerberg, K., *Att skriva vetenskapliga uppsatser*, (1994)

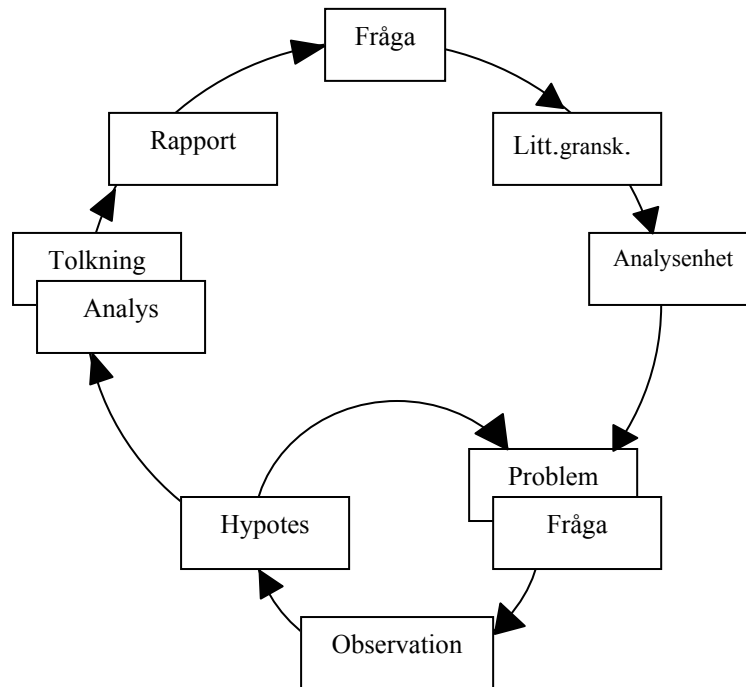
⁸³ Backman, J., *Rapporter och uppsatser*, (1998)

⁸⁴ Ibid.

⁸⁵ Trost, J., *Kvalitativa intervjuer*, (1997)

⁸⁶ Backman, J., *Rapporter och uppsatser*, (1998)

⁸⁷ Merriam, S. B., *Fallstudien som forskningsmetod*, (1998)



Figur 11 Den kvalitativa forskningsprocessen. Källa: Trost, J., (1997), s.32.

3.3.2 KVANTITATIV METOD

Kvantitativa undersökningar redovisar insamlade data i sifferform och data analyseras kvantitativt. Vad som kännetecknar kvantitativa studier är större undersökningar, experiment eller tidsserieanalyser där resultatet presenteras i form av tabeller med procenttal, korrelationskoefficienter eller diagram.⁸⁸ Undersökningen säkras genom ett stort urval av undersökta enheter eftersom stora bortfall kan förekomma.

3.3.3 VAL AV UNDERSÖKNINGSMETOD

I studien använde författarna den kvalitativa metoden, eftersom författarna eftersträvat att nå en djupare förståelse för ämnet samt velat styra valet av personer att intervjua. Metoden gav också möjligheter till flexibelt arbete. En annan faktor, som påverkade valet av undersökningsmetod, är att författarna har fokuserat på kvalitet istället för kvantitet. För att uppnå uppsatsens syfte har tre personliga intervjuer genomförts samt två telefonintervjuer. Detta gav författarna nödvändig primärdata för analysen.

3.4 Diskussion kring val av insamling av primärdata

Det finns tre huvudtyper av kommunikationssätt då man ställer frågor: brevenkäter, telefonintervjuer och personliga intervjuer.⁸⁹ De tre sätten har helt olika egenskaper och valet av frågemetod beror på vad man vill uppnå med datainsamlingen. För att läsaren skall få en

⁸⁸ Trost, J., *Kvalitativa intervjuer*, (1997)

⁸⁹ Lekvall, P., Wahlbin, C., *Information för marknadsföringsbeslut*, (1993)

större förståelse för möjliga kommunikationssätt, presenteras en jämförelse mellan några olika tillvägagångssätt i bilaga 3.

3.4.1 PRIMÄR- OCH SEKUNDÄR DATA

Enligt Arbnor och Bjerke (1994) kan insamlingen av information göras på tre olika sätt: genom direkt observation, intervju eller experiment.⁹⁰ Författarna har samlat in primärdata med hjälp av personliga intervjuer och telefonintervjuer. Det nyckeltalsproducerande företaget intervjuades först, för att ge författarna en uppfattning om syftet och tänkt användning av produkterna. Genom djupintervjuer med personer i en icke vinstdrivande organisation, har en annan typ av primärdata erhållits, som ger den verkliga bilden av den faktiska användningen. Två telefonintervjuer har genomförts på grund av hög arbetsbelastning för utvalda respondenter.

Den sekundära datan består av böcker, databaser, vetenskapliga tidskrifter, tidigare skrivna uppsatser och studier inom området. Författarna utgår i den teoretiska referensramen från sekundära data, där information var insamlad och bearbetad av andra personer. Sekundärdata från den icke vinstdrivande organisationen har till stor del inhämtas från Internet.

3.4.2 DISKUSSION OM BREVENKÄTER

Fördelen med brevenkäter är att undersökningar kan omfatta ett stort urval och att kostnaderna per undersökt enhet är låga. Metoden har dock ett antal svagheter som begränsar dess användbarhet. De ofrånkomliga nackdelarna är:

- Användningen av metod kräver tid för att skicka och sedan få tillbaka formulären,
- Bortfallen är relativt stora,
- Intervjuaren har ingen kontroll över situationen, dvs. det finns ingen möjlighet att förklara eller förtydliga frågor,
- Frågorna bör vara enkla och formuläret bör ej vara för omfattande.

3.4.3 DISKUSSION OM TELEFONINTERVJUER

Telefonintervjuer kännetecknas av ganska låga kostnader per intervju, hög svarsfrekvens och kan göras mycket snabbt. De främsta nackdelarna är problem med ramfel, t.ex. ofullständig telefonkatalog och begränsad tid. En annan komplikation med telefonintervjuer är problem som uppstår vid alltför komplicerade frågor.

3.4.4 DISKUSSION OM PERSONLIGA INTERVJUER

Den största fördelen med personliga intervjuer är den obegränsade möjligheten att ställa kunskapsfrågor eller komplicerade frågor. Intervjutiden kan omfatta mer tid än vid telefonintervju. En annan faktor, som inte bör undervärderas, är att intervjusituationen kan skapa förtroende mellan parterna och resultera i bättre intervjukvalitet. Situationen är kontrollerad och hjälpmedel såsom bilder, scheman och skalor kan användas. Det finns goda möjligheter att begära förtydligande och bedöma respondenternas kunskapsnivå och engagemang i ämnet.

⁹⁰ Arbnor, I., Bjerke, B., *Företagsekonomisk metodlära*, (1994), s. 241

3.4.5 VAL AV SÄTT ATT SAMLA IN UPPSATSENS PRIMÄRA DATA

Författarna kommer att genomföra personliga intervjuer i strävan att täcka ett djupare fält inom ett smalare område. En annan egenskap med personliga intervjuer som tilltalade författarna, är fokuseringen på kvalitet och möjligheten att styra valet av respondenter. Det förekommer dock två telefonintervjuer som inte kunde genomföras på något annat sätt.

3.5 *Diskussion om möjliga tillvägagångssätt*

I början var författarnas avsikt att göra en bred och samtidigt djup undersökning. Intentionen var att jämföra tre olika nyckeltalsproducerande företag mot sex företag som använder deras produkter. Ambitionen var att se på tre nyckeltalsproducerande företag, eftersom de har olika bakomliggande idéer i skapandet av sina produkter. Författarna tyckte att detta skulle leda till en omfattande studie med många intressanta intervjuer och slutsatser. De befintliga nyckeltalsproducerande företagen i Sverige är bl a: NyckeltalsInstitutet AB, Intellectual Capital Sweden AB och IC-Potential AB, som är aktiva inom branschen. För att möjliggöra detta kontaktades dessa tre nyckeltalsproducerande företagen via brev (se bilaga 4). Brevet innehöll en kort beskrivning av uppsatsens syfte samt förslag på möjliga tillvägagångssätt vid insamling av information.

NyckeltalsInstitutet AB var det första företag författarna fick svar från. Kontaktpersonen var Christina Burén, som svarade via telefon. Burén tyckte att det som stod i brevet var intressant och ville gärna samarbeta. Inom en vecka kom ett meddelande från IC-Potential i vilket de tackade för brevet men hade för tillfället ingen möjlighet att delta. Författarna fick inget svar från Intellectual Capital Sweden AB förrän arbetet med uppsatsen redan hade påbörjats.

Eftersom IC-Potential AB inte hade någon möjlighet att ställa upp och Intellectual Capital Sweden AB lämnade besked när arbetet redan var påbörjat, fanns det ingen möjlighet att undersöka användningen av nyckeltal utifrån deras bakomliggande idéer eller intervjuja deras kunder.

3.5.1 VAL AV FÖRETAG OCH RESPONDENTER

Författarna fick en inbjudan från NyckeltalsInstitutet ABs verkställande direktör Christina Burén att delta på ett av deras seminarier. Seminariet ägde rum den 5 december 2003 i NyckeltalsInstitutet ABs lokaler i Stockholm. Författarna insåg vikten och möjligheten att på ett personligt sätt bekanta sig med organisationens kunder och knyta personliga kontakter. Dessutom var informationen, som erhöles genom seminariet, av väsentlig betydelse för författarnas förståelse för ämnet och fortsatta forskning.

Val av respondenter skedde utifrån den kundlista som presenterades på seminariet. Författarna valde från denna ut Västra Götalandsregionen för att med utgångspunkt från de studera den faktiska användningen av mjuka nyckeltal inom en icke vinstdrivande organisation. Bakomliggande idéer om den tänkta användningen valdes utifrån NyckeltalsInstitutet ABs egna idéer och de teorier dessa bygger på samt andra relevanta teorier och idéer kring mjuka nyckeltal.

3.5.2 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT VID INTERVJUERNA

Forskningen eftersträvar att ha en hög grad av standardisering, dvs. att frågorna samt situationen är densamma för alla respondenter.⁹¹ Samma strukturerade frågeformulär har varit utgångspunkten vid alla intervjuer.

Upplysningar om konfidentialitet har gjorts brevlades i samband med första kontakten med de intervjuade personerna och har även upprepats när intervjun påbörjats. Varje person som har intervjuats har själva fått bestämma den plats där intervjun skulle ske på. Två intervjuer har genomförts på respondenternas arbetsplats. Vid genomförandet av personliga intervjuer har författarna använt ljudbandinspelning och vid telefonintervjuer har informationen antecknats under intervjuens gång.

3.6 Diskussion om innehåll i intervjuguiden

Författarna till denna uppsats är ovana vid insamling av information genom intervjuer därför kändes det rätt att i förväg ha strukturerat intervjuformuläret. *“Avgörande för att intervjuer ska ge god information är att ställa bra frågor, något som i sin tur kräver erfarenhet och övning”*⁹². Frågorna i intervjuguiden är skriftligt formulerade i form av en frågedisposition. Frågedispositionen fyller två funktioner. För det första är den ett bra sätt att översätta målet med uppsatsen till specifika frågor. För det andra *“...är det ett sätt att motivera respondenterna att dela med sig av sin kunskap om den företeelse som studeras.”*⁹³

För att få den information författarna är intresserade av har det skapats två intervjuguides. Den ena intervjuguiden utformades för att intervjua Christina Burén, representanten för den tänkta användningen av mjuka nyckeltal (se bilaga 5). Den andra intervjuguiden har skrivits för att intervjua personer som innehar kunskap om den faktiska användningen (se bilaga 6). Frågor i intervjuguides kan delas in i fyra kategorier:

- Bakgrundsfrågor som ger en bild av respondentens utbildning. Frågan om position i organisationen är en standardfråga här.
- Frågor om erfarenheter på området.
- Frågor angående åsikter och värderingar, vilka syftar till att ta reda på respondenternas avsikter och tankar.
- Kunskapsfrågor som har som mål att ta reda på vad respondenten själv anser om valt ämne.

Ledande frågor, frågor med ja/nej svar samt tolkande frågor har undvikits.

3.7 Diskussion om trovärdighet

Mjuka nyckeltal är ett teoretiskt begrepp, som behöver det rätta mätinstrumentet för att vara empiriskt prövad. Vid operationalisering, dvs. överföring av teoretiska kunskaper i form av begrepp och modeller till empiriska observandum, finns det anledning att betrakta två begrepp: validitet och reliabilitet.

⁹¹ Trost, J., *Kvalitativa intervjuer*, (1997)

⁹² Merriam, S. B., *Fallstudien som forskningsmetod*, (1998), s.93

⁹³ Ibid

3.7.1 VALIDITET

Validitet definieras som ett mätinstruments förmåga att mäta det som avses att det ska mäta och ingenting annat.⁹⁴ Det finns två aspekter på validitet som vanligen bör särskiljas: inre validitet och yttre validitet.

Inre validitet betraktas som överensstämmelse mellan själva begreppen och de operationella definitionerna av dem, dvs. undersökningen kan ske utan insamling av faktauppgifter. För att skapa en valid definition av begreppet, bör undersökaren vara erfaren och kunna bedöma vilka empiriska kriterier som överensstämmer med uppfattningen av begreppet.

Yttre validitet avser konformitet mellan det mätvärde man får, och den operationella definition man använder sig av. Hög yttre validitet nås genom insamling av relevant data som stämmer överens med begreppsmässiga definitioner.

3.7.2 RELIABILITET

Validitet är det viktigaste kravet på ett mätinstrument. Ett ytterligare krav som kan ställas är reliabilitet.

Reliabilitet går ut på att ett mätinstrument ska ge tillförlitliga och stabila utslag⁹⁵. Hög reliabilitet antyder att ett tillvägagångssätt eller angreppssätt är oberoende av forskare och av de enheter som analyseras. Det är några faktorer som bör beaktas om hög reliabilitet eftersträvas:

- *“skillnader i föränderliga egenskaper hos individen som kan påverka mätvärden,*
- *situationsbundna faktorer, t.ex. kontakt med intervjuare och distraherande miljö,*
- *variationer i sättet att fråga, t.ex. mellan olika intervjuare,*
- *oklarheter eller svårigheter i mätinstrumenten som vissa klarar och andra inte eller som lämnar spelrum för skilda tolkningar,*
- *”layout” – faktorer, som otillräckligt utrymme för svar för den som har stor handstil,*
- *slumpfaktorer, t.ex. att respondenterna gissat.⁹⁶”*

Enligt Lekvall och Wahlbin (1993) beror låg reliabilitet, i de flesta fall, på otydlig definition av mätmetod.⁹⁷ Däremot, ju tydligare frågorna är formulerade, desto större är sannolikheten att uppnå en acceptabel reliabilitet.

För att nå så hög reliabilitet av primärdata som möjligt, har författarna använt intervjuguiden, som är standardiserad med väl strukturerade frågor. Genom detta anser författarna sig kunna minska risken för otydligheter och öka chanserna att nå hög reliabilitet på insamlad data. I de fall författarna använder sekundärdata har grundkällorna valts. Detta är dock ingen försäkran om att uppnå hög reliabilitet, då författarna till grundkällorna vanligtvis är upphovsmannen till idéerna och kan därför belysa fördelarna med dessa teorier.

⁹⁴ Eriksson, L.T., Wiedersheim-Paul, F., *Att utreda, forska och rapportera*, (1997)

⁹⁵ Eriksson, L.T., Wiedersheim-Paul, F., *Att utreda, forska och rapportera*, (1997)

⁹⁶ Lekvall, P., Wahlbin, C., *Information för marknadsföringsbeslut*, (1993), s.213

⁹⁷ Ibid

3.7.3 OBJEKTIVITET

Uppfattningen om forskningens giltighet är en subjektiv bedömning, då alla personer har olika värderingar. Forskningsprocessen bör utföras med att strävan efter begränsad objektivitet:

“...som kan uttryckas som att man vill nå en viss grad av:

- *Relevans i val av det man studerar, t.ex. variabler och samband*
- *Trolighet i slutsatser*
- *Neutralitet vid analys av undersökningsmaterialet*
- *Balans mellan olika intressen.*⁹⁸”

3.7.4 RELEVANS

Relevansen i forskningen skall inte enbart vara viktig för forskarna utan även för andra intressenter, dvs. den information forskare tillhandahåller “...kan utgöra grund för ny kunskap och ny medvetenhet.”⁹⁹ Forskningen bör ha ett budskap som är väl motiverat och baserat på rimliga och godkända metoder.¹⁰⁰ Ett ytterligare krav är att information, som ligger till grund för beslutsunderlag, är lämplig för detta.¹⁰¹

Författarna har försökt att ge uppsatsen ett bruksvärde genom att använda relevant litteratur, som utgörs av databaser, tidskrifter, uppsatser och tidigare studier inom området. En annan medverkande kraft, som tycks vara av väsentlig betydelse, är att vara påläst och kunna göra sig begriplig. Uppsatsen avser även att bidra till att ge förståelsevärde hos kunder, samhället och andra intressenter.

⁹⁸ Eriksson, L. T., Wiedersheim-Paul, F., *Att utreda, forska och rapportera*, (1997), s.37

⁹⁹ Holme, I., M., Solvang, B., K., *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, (1997), s.71

¹⁰⁰ Smith, D., *Redovisningens språk*, (2000)

¹⁰¹ Eneroth, B., *Hur mäter man "vackert"? Grund bok i kvalitativ metod*, (1987)

4. EMPIRI

I kapitel fyra presenteras inledningsvis Västra Götalandsregionen på ett övergripande sätt med beskrivning av organisationen och dess personalarbete. Därefter följer en sammanfattning av intervjuerna med representanterna för de olika nivåerna inom organisationen.

4.1 Västra Götalandsregionen (VGR)

Västra Götalandsregionen är en organisation vars största verksamhet innefattar Västra Götalands hälso- och sjukvård. Den politiskt styrda organisationen är relativt ny och bildades år 1999 genom en hopslagning av Skaraborgs läns landsting, Älvsborgs läns landsting, Bohusläns landsting och sjukvårdsverksamheten i Göteborgs kommun (se figur 12). Regionen är ett landsting, men är ett regionalt självstyrande organ. Vid bildandet togs vissa uppgifter över från staten, bland annat regional utveckling, som t.ex. Länsstyrelsen. Även delar av kommunens uppgifter togs över som trafik, kommunikation och delar av kulturlivet. Huvuddelen är idag landstingsfrågor som består av 90 % av den totala verksamheten. Västra Götalandsregionens sjukvårdsverksamhet består av 140 vårdcentraler, 7 sjukhusområden och 17 sjukhus. Sammanlagt finns 48000 personer anställda och regionen har en budget på 43 miljarder. I regionen bor 1,5 miljoner människor som regionen skall stå till tjänst för.¹⁰²



Figur 12 Karta över Västra Götalandsregionen. Källa: www.vgregion.se

Eftersom regionen är relativt ny och består av sammanslagningar av flera olika före detta landsting, är organisationen komplex i sin struktur och innehåller flera nivåer. Regionen är

¹⁰² www.vgregion.se 2004-01-08

uppbyggd av förvaltningar. Det kan vara sjukhus, primärvård och tandvård. Förvaltningar kan även bestå av serviceförvaltningar och fastighetsförvaltningar. Sjukhusområdena har sina egna organisationsstrukturer. Skaraborgs sjukhusområde t.ex. delar upp sin verksamhet på sjukhusnivå, divisionsnivå och områdesnivå.¹⁰³

4.1.1 VÄSTRA GÖTALANDSREGIONENS PERSONALARBETE

Västra Götalandsregionen har arbetat fram ett personalpolitiskt styrdokument, Personalvision 2010, som beskriver bilden av en önskad framtid när det gäller bl.a. människosyn, förhållningssätt, medarbetarskap och ledarskap. För att få en bild av hur verkligheten har närmat sig visionen har Västra Götalandsregionen, som ett komplement till årsredovisningen, tagit fram personalstatistiska uppgifter i vad som kallas Personalfokus 2002. Uppgifterna i Personalfokus 2002 har anknytning till Personalvision 2010. Personalfokus 2002 redogör för ett antal områden där personalen kommer i fokus. Man redovisar nyckeltal och har även kommentarer till nyckeltalen och redogör för pågående projekt som syftar till att nå de uppsatta mål som Personalvision 2010 beskriver. Nedan presenteras regionens arbete med Personalfokus 2002.

Människosyn

Ett av de områdena är *jämställdhet*. Inom detta område finns nyckeltal framtagna för att synliggöra fördelningen mellan män och kvinnor i organisationen. Jämställdhetsplaner finns i alla verksamheter inom Västra Götalandsregionen. Från år 2000 till 2002 har könsfördelningen varit på en stabil nivå med 19 % män och 81 % kvinnor. Regionen har även som mål att öka den *etniska mångfalden*. "*Västra Götalandsregionen har som mål vara en förebild som arbetsgivare vad det gäller att ta vara på och värdesätta människors olikheter.*"¹⁰⁴ Idag är 9,6 % av samtliga medarbetare utlandsfödda. Organisationen strävar efter att öka mångfalden på alla nivåer, inom organisationen, även vid ledande befattningar. För att nå detta mål pågår bl.a. projektet "mångfaldsorienterad rekrytering".

Medarbetarskap och ledarskap

På regionnivå anses att ett av de viktigare områdena för att få organisationen att utvecklas är ett väl fungerande medarbetarskap. För att utveckla medarbetarskapet finns arbetsplatsträffar och utvecklingssamtal. Utvecklingssamtalen sker mellan medarbetare och chef och tar upp utveckling av arbetsuppgifter och personernas arbetssituation.

Arbetsorganisation och struktur

Ett annat område är arbetsorganisation och struktur. Där ser man på hur utvecklingen ser ut då det gäller tillsvidareanställda och deltids- och timanställda. Enligt visionen arbetar man för att få ned andelen deltidsanställda och öka heltidsanställningarna. Detta har enligt Personalfokus 2002 givit resultat och har lett till minskade deltidsanställningar.

Inom detta område ser man även till personalomsättningen. Nyckeltalen visar att den totala personalomsättningen minskat med 1,3 % från år 2000 till år 2002. Här har även jämförelser gjorts med andra arbetsgivare och resultatet visar på en rimlig personalomsättning.

¹⁰³ Personlig intervju med Lena Stigrot 2004-01-19

¹⁰⁴ Kompletterande material till Årsredovisningen, *Personalfokus 2002*, (2002), s.4

Personalfrånvaro redovisas utifrån vad frånvaron beror på, exempelvis sjukfrånvaro, semester, utbildning och föräldraledighet och mäts i kalenderdagar per anställd. Uppdelning sker även på män och kvinnor. Frånvaron har ökat totalt med ett par kalenderdagar och förklaras med ökat semesteruttag och ökad sjukfrånvaro.

Rekrytering

Västra Götalandsregionen har en hel del marknadsföring och deltar på mässor och olika stämmor runt om i landet. Det huvudsakliga syftet med marknadsföring är rekrytering av personal.

Personalkostnader

Ytterligare ett område som redovisas i Personalfokus 2002 är personalkostnader. Bemanningsföretag är ett område där nyckeltal tagits fram. Nyckeltal visar att kostnaderna för bemanningsföretag ökat de senaste åren och regionen inriktar sig på att minska beroendet av dem. Den ökade kostnaden för bemanningsföretag förklaras av bristen på läkare och sjuksköterskor.

Personalkostnaden delas upp i olika delar. Direkt lön redovisas i totala kronor och har i sin tur delats upp på:

- Lön arbetad tid (vilket innebär månadslön, övertidslön, timlön, OB-tillägg, mertidsersättningar och jour- och beredskapsersättningar)
- Lön ej arbetad tid (semesterlön, sjuklön, föräldraledighet, personalutbildning, sommarförmåner)
- Övriga kostnadsersättningar (traktamente, bilersättningar, ersättningar läkarbesök m.m.)
- Övriga personalkostnader delas upp i pensionskostnader/sociala avgifter och övriga personalkostnader. Bland de övriga personalkostnader som inte specificeras finns utbildningskostnader, personalrepresentation, rekrytering, personalavveckling, friskvård och resekostnader.

Medellönen presenteras för olika yrkesgrupper inom regionen. Även den procentuella löneökningen jämfört med föregående år redovisas. Nyckeltalen har jämförts över de olika förvaltningarna och där är skillnaderna inte så stora. De skillnader som finns förklaras med att marknadslöneläget och rekryteringssituationen skiljer sig åt i olika delar av regionen.

Medellönen jämförs även mellan män och kvinnor och visar utvecklingen av medellönen i kronor tre år tillbaka i tiden. Kvinnors lön i procent av mäns lön, 70,5 %, har legat på en stabil nivå de senaste tre åren och siffrorna har jämförts med andra landsting i Sverige som visar på ungefär samma siffror. Arbete som pågår för att minska löneklyftorna sker genom lönekartläggning, analys, handlingsplaner och tidsplaner.

Sjukfrånvaro

Regionen har som mål att minska sjukfrånvaron och satsar på förebyggande arbete för att få ned den. Under år 2002 har det dock skett en ökning av sjukfrånvaron, och ökningen är högst hos kvinnor. Sjukfrånvaron redovisas utifrån kalenderdagar per anställd och delas även upp på

kön. Den totala sjuklönekostnaden är upptagen i rapporten. Inga andra kostnader som uppkommer för arbetsgivaren och Försäkringskassan är medtagna. Jämförelser görs med andra regioner och landsting.

Ytterligare personalarbete i Västra Götalandsregionen

Förutom Personalfokus 2002 har ytterligare uppföljningar gjorts för att ge en tydligare bild av personalen. Våren 2002 utförde den personalstrategiska avdelningen på regionalstyrelsens kansli en kvalitativ studie på 1500 tillsvidareanställda personer inom regionen tillsammans med Psykologiska institutionen vid Göteborgs universitet. Rapporten hette "Visionen och verkligheten" och var riktad till regionnivå och utgavs till regionfullmäktige, chefer i regionen samt delaktiga i undersökningen.

Enkäten bestod av 40 frågor som besvarades på en skala (ett till fem) av upplevd tillfredsställelse. De 40 frågorna delades in i 13 områden som kopplades till Personalvision 2010. Medelvärden inom de 13 områdena presenterades i ett så kallat spindelnätsdiagram. Ett medelvärde under tre anses som en "varningssignal". Resultatet visade att de flesta områdena hade ett medelvärde över tre. De 13 områdena var:

- Människosyn: Hur de tillfrågade ser på etnisk mångfald och uppfattar jämställdheten på arbetsplatsen.
- Förhållningssätt: Hur tillfredsställande kommunikationen och samspelet på arbetsplatsen är.
- Arbetsledningsklimat: Vilket stöd och vilken beaktning som fås av chefen.
- Närmaste chef: Hur anställda ser på förtroendet för chefen.
- Egenkontroll/delaktighet: Hur ansvarsfördelning och delaktighet uppfattas av de anställda.
- Arbetsorganisation: Om arbetet organiseras så att verksamhetens syfte främjas.
- Uppskattning: Om hur de anställda uppfattar att de blir uppskattade på sin arbetsplats.
- Arbetsglädje: Hur de anställda känner lust och stolthet över sin arbetsinsats.
- Arbetsvillkor: Hur personalen uppfattar lönesättning, arbetstider och den fysiska arbetsmiljön.
- Kompetensutveckling: Hur stort intresset är för kompetensutveckling hos personalen, samt om möjligheter ges för kompetensutveckling på arbetsplatsen.
- Lärandeorientering: Hur kritik uppfattas på arbetsplatsen och hur intresset ser ut för utveckling och förändring.
- Helhetssyn: Helhetssynen på regionen.
- Allmän arbetstillfredsställelse: Den allmänna uppfattningen om arbetet i regionen.

Syftet med enkäten är, liksom för Personalfokus 2002, att se om verkligheten närmat sig visionen. Studien har jämförts med andra undersökningar inom offentlig sektor och visar på att resultatet från Västra Götalandsregionen vid jämförelse är positiv.

Undersökningen används på regional nivå. Slutsatser som dras av undersökningen är att fördjupningar bör göras på förvaltningsnivå. Enheterna och verksamheterna inom förvaltningarna skall uppmuntras i fler konkreta handlingar samtidigt som de inte skall isoleras från sitt sammanhang. Personalstrategiska avdelningen kommer att ta nya initiativ och intensifiera arbetet i den riktningen.

4.1.2 INTERVJU MED MARGARETA OLOFSSON PÅ PERSONALSTRATEGISKA AVDELNINGEN INOM VGR.

För att få en tydligare bild av arbetet på regionnivå har författarna tagit kontakt med Margareta Olofsson som arbetar på den personalstrategiska avdelningen inom Västra Götalandsregionen med övergripande personalfrågor. Nedan presenteras en sammanställning av den intervju som genomfördes med henne. För intervjufrågor se bilaga 6.

Hur arbetet med mjuka nyckeltal startade.

När regionen bildades år 1999 använde vissa landsting sedan tidigare personalnyckeltal och abonnerade på framtagandet av nyckeltal från NyckeltalsInstitutet AB. Beslut togs att hela regionen skulle vara med. Det första året resulterade i att många hade svårt att lämna in underlag. Nytt beslut togs att endast vissa enheter i regionen skulle lämna in uppgifter och att fler enheter successivt skulle lämna underlag. År 2003 var det 14 enheter som lämnade underlag för AVI-modellen. Arbetet med personalnyckeltal har pågått i tre år i regionen.

Främsta syfte

För att jämföra nyckeltal med andra sektorer i samhället och därmed få ökad kunskapsinhämtning använder Västra Götalandsregionen AVI-modellen från NyckeltalsInstitutet AB. Olofsson anser att det är viktigt att starta en dialog. Genom att ta fram nyckeltal ökar möjligheten att diskutera kring de resultat som framkommer.

Användningen av nyckeltal

Inom regionen finns uppsatta mål för regionen. Den framarbetade Personalvisionen 2010 visar på de övergripande mål som finns. Målen handlar om att minska sjukfrånvaron till hälften år 2005, att öka antalet heltidsanställda och att en anställd skall ha möjlighet att försörja sig på sin lön.

Sammanställning av mjuka nyckeltal som omfattar regionen lämnas i delårsrapporter. Uppgifterna lämnas sedan vidare till politiker i regionfullmäktige. Politikerna efterfrågar uppgifterna och fattar beslut som baseras på dem. Uppgifterna består bl.a. av sjukfrånvaro, antal anställda och kostnader för bemanningsföretag. Ifrån regionen lämnas även uppgifter till Landstingsförbundet som är en paraplyorganisation för samtliga landsting och regioner i Sverige. Landstingsförbundet i sin tur gör årliga sammanställningar om landsting och regioner i hela landet.

Nyckeltalen kan, enligt Olofsson, användas ända ned på avdelningsnivå inom organisationen. *“Det kan ibland vara ännu mer intressant att se siffrorna från en lägre nivå eftersom det på*

regionnivå gärna jämnar ut sig och utfallet kan visa ganska 'ljumma siffror'.¹⁰⁵ På en avdelning kan nyckeltalen vara ännu mer konkreta än på regionnivå. Till exempel så kan personalomsättning, andel kvinnor och medellön skilja sig mycket åt mellan olika avdelningar.

Åsikter kring vilka nyckeltal som är intressanta skiljer sig åt på och inom olika nivåer. Någon kan vara intresserad att se på vissa nyckeltal, medan andra kan titta på helt andra saker som är relevant för just dem. Vilka specifika nyckeltal som används kan således skilja sig åt mellan olika delar av organisationen.

Inom regionen finns många fasta kostnader som t.ex. personalkostnader och därför är det svårt att hitta nyckeltal som förändras snabbt över tiden och som kan ge snabba utslag. Olofsson önskar att det fanns nyckeltal som snabbare förvarnar och som snabbare visar när det är kris. De många fasta kostnaderna gör att det finns en viss tröghet i besluten och en önskan finns att personalnyckeltal påverkar mer och är mer drivande och styrande än vad de är idag.

För att kunna sammanställa nyckeltal krävs underlag och svårigheter finns dock när det gäller att få fram alla uppgifter. Kompetensutveckling skiljer sig åt beroende på vilken arbetsuppgift den anställde har. Kompetensutveckling kan vara alltifrån att läsa tidskrifter, gå på arbetsplatsträffar till att närvara vid en utbildning. Att kunna mäta hur mycket tid som den anställde sammanlagt lägger ned på kompetensutveckling kan i vissa fall vara mycket svårt. För att då kunna göra kvalitativa mätningar på sådant krävs enkätundersökningar.

Att kunna styra mot de mål som regionen har satt upp kan försvåras av att Västra Götalandsregionen är en politiskt styrd verksamhet. Detta innebär svårigheter att veta vilka satsningar som kommer att ske och hur budgeten kommer att se ut under nästa mandatperiod.

Vid den senaste uppföljningen som gjordes hösten 2003, då den ekonomiska situationen i regionen visade på en viss åtstramning, fanns tecken på en minskad efterfrågan av nyckeltal på mjuka värden. Politikerna efterfrågade då mer volymutfall och vad som genererar snabba pengar.

Balanserat styrkort

Flertalet av de sjukhus som innefattas i regionen använder ledningsstödssystem som har anknytning till balanserat styrkort. Något ledningsstödssystem finns ej utvecklat på regionnivå. Organisationen är stor och har många verksamheter som är svåra att innefatta i ett enda system. Enligt Olofsson finns det dock en önskan att även på regionnivå använda någon form av balanserat styrkort.

Jämförelser

Västra Götalandsregionen jämför sig med andra organisationer både statliga, privata, offentliga och kommunala. I och med användningen av AVI-modellen blir denna jämförelse möjlig. Samverkan finns även med andra regioner såsom Stockholm och Skåne. Regionen presenterar vissa jämförelser i sin årsredovisning.

¹⁰⁵ Personlig intervju med Margareta Olofsson 2003-12-11

4.2 Skaraborgs sjukhusområde (SkaS)

Sjukhusområdet består av de fyra sjukhusen i: Skövde, Mariestad, Falköping och Lidköping samt ambulansverksamheten. Antalet anställda är 4400 personer. Sjukhusområdet är uppdelat i sex divisioner som är indelade i specialistområden, bl.a. kirurgi, medicin och operation.

4.2.1 INTERVJU MED LENA STIGROT VID SKARABORGS SJUKHUSOMRÅDE (SKAS)

För att få en tydligare bild av arbetet på sjukhusområdesnivå har författarna tagit kontakt med Lena Stigrot som arbetar som ekonom på Personalstrategiska funktionen personalstaben på Skaraborgs Sjukhusområde. Stigrot anställdes för 2,5 år sedan, dvs. i mitten på 2001, på den då nya tjänsten som ekonom med inriktning på personalfrågor och personaluppföljning. För intervjufrågor se bilaga 6.

Hur arbetet med mjuka nyckeltal startade.

Intresset för personalekonomi inom sjukhusområdet började redan i mitten av 90-talet, men handlade då mest om personalstatistik. Frågorna inom personal har allt eftersom uppmärksammats mer och mer. En faktor som har påverkat är trenden att diskutera och synliggöra mjuka resurser. SkaS anslöts till AVI år 2001 och har sedan dess regelbundet följt upp siffrorna och resultaten av dessa. AVI-modellen är en del av SkaS styrning idag.

Främsta syfte

Det främsta syftet med användningen av nyckeltal på personal är för styrning av verksamheten och synliggörande av personal. Man vill till exempel synliggöra brister i arbetet, som när man exempelvis ökar kostnaderna för att anställa fler samtidigt som den utförda arbetstiden inte ökar. Detta ger en signal om att det brister någonstans i systemet och man kan då åtgärda problemet. Stigrot anser att det är viktigt att frågorna når ut till alla i organisationen.

Befintliga nyckeltal

SkaS har traditionellt använt fyra nyckeltal som är, sedan en tid tillbaka, målsatta på de olika sjukhusen inom området. De nyckeltalen är: antalet årsarbetare, sjukfrånvaro kalenderdagar/antalet anställda, män/antalet anställda samt andelen heltidsanställda/antalet anställda. De sex nyckeltalen som ingår i AVI-modellen är implementerade i SkaS interna styrning. Dessa följs upp regelbundet.

Balanserat styrkort

Analysverktyget Cognos innehåller funktionen styrkort, data för personal, ekonomi och verksamhet nås från analysverktyget, för att i framtiden kunna ses i olika kombinationer. *Styrkort 2004*, som det heter, kommer att användas från och med år 2004. Balanserat styrning är målet med arbetet och balanserat styrkort är själva verktyget. I styrkortet ingår hela Personalvision 2010 som regionen arbetat fram och dess beståndsdelar återfinns i SkaS modell som består av fyra olika perspektiv: medarbetar-, process-, patient- och finansperspektivet. Ledningen har fastställt sjukhusets strategiska mål och kritiska framgångsfaktorer. Varje division väljer nyckeltal inom de olika perspektiven.

SkaS strävar efter att hitta mått som är mätbara och väl definierade, som användarna känner sig trygga med. Varje division utgår från sjukhusets vision, verksamhetsidé, värderingar,

perspektiv samt strategiska mål. Utifrån varje perspektivs strategiska mål formulerar varje division sina kritiska framgångsfaktorer, dessa framgångsfaktorer ska motsvara sjukhusområdets övergripande kritiska framgångsfaktorer samt mått/nyckeltal, korta och långsiktiga mål. Olika divisioner kan således själva välja olika nyckeltal. Idag är styrkortet fastställt för samtliga divisioner, men användningen av styrkort är nytt på sjukhusområdet så för närvarande arbetar man med att säkerställa att samtliga styrkort "hänger ihop".

Ett sjukhusområdes övergripande nyckeltal kan vara andelen divisioner som uppfyller målsättningen med god arbetsmiljö. När det exempelvis gäller personalens arbetsmiljö, inom medarbetarperspektivet, tror Stigrot att måtten som kommer att användas är sjukfrånvaro samt att anställda anonymt skall gradera trivseln i olika frågor, dvs. genom en kvalitativ undersökning. Exempelvis är SkaS mål att 3 av 6 divisioner skall vara nöjda med sin arbetsmiljö. En divisions nyckeltal kan vara att minska sjukfrånvaron med X % och en annan division kan använda ett helt annat nyckeltal. Varje division skall själva fokusera på de mätetal som förtydligar och är viktigast i just deras verksamhet. Resultat och mål finns att se i Cognos som också ligger i SkaS intranät och är tillgängligt för alla. *Styrkortet 2004* är uppbyggt som ett balanserat styrkort och innehåller, som nämnts tidigare, olika kritiska framgångsfaktorer:

<i>Patientfokus:</i>	Nöjda patienter, korta väntetider samt goda kontaktmöjligheter.
<i>Processfokus:</i>	Ständigt förbättringsarbete vad gäller kvalitet, vård utan gränser, förbättra informationen och kommunikationen samt hög säkerhet och kvalitet.
<i>Finansfokus:</i>	Tydliga överenskommelser med uppdragsgivare, kostnadsmedvetenhet samt ekonomiskt ansvarstagande.
<i>Medarbetare:</i>	God arbetsmiljö, kompetenta och engagerade medarbetare samt gott ledarskap

Stigrot saknar dock sammansatta nyckeltal som visar "*... att vi gör det vi skall, förbrukar det vi skall, har adekvat personalresurs, handledning, utbildning samt forskning - dvs. kopplingen mellan verksamhet, ekonomi och personal.*"¹⁰⁶

Användningen av nyckeltal

Nyckeltalen i AVI-modellen uppföljs regelbundet varje månad. Varje kvartal lämnas underlag till regionen. De fyra målsatta nyckeltalen och annan personaldata samt andra nyckeltal följs regelbundet upp varje månad.

De övergripande målen formuleras av SkaS ledning. Divisionsledningen tar del av målen och borrar i sin tur ner, där det är möjligt, dessa ytterligare på verksamhetsnivå. Divisionerna kan välja själva vilka måltal som kan sättas och var man skall fokusera beroende på deras eget utgångsläge. Målen finns att se i Cognos som ligger på intranätet.

Nyckeltalen följs upp regelbundet och man är på SkaS noga med att agera om det sker några avvikelser, säger Stigrot. Det är dock viktigt att ha klara definitioner av olika sorters

¹⁰⁶ Telefonintervju med Lena Stigrot 2004-01-19

acceptanslägen. Engagemanget på divisionsnivå är stort men hur detta tas emot längre ner i organisationen har Stigrot inga uppgifter om.

Varje division lämnar in delårsrapporter och en årsrapport. SkaS ledning gör en totalbild av hela SkaS och regionen plockar i sin tur ihop bitar som samlas i en officiell version av Västra Götalandsregionens årsredovisning.

Jämförelser

Nyckeltalen i AVI-modellen kan jämföras med regionens totala bild av AVI. Alternativt ses även AVI i relation till hela landets landsting och kommuner som medverkar i AVI. När det gäller övriga nyckeltal jämför sig inte SkaS med andra landsting i Sverige men man jämför SkaS med andra sjukhusområden i Västra Götalandsregionen. Arbetet har kommit olika långt inom regionen så enbart ett par nyckeltal diskuteras när man träffas.

4.3 Borås sjukhus inom Södra Älvsborgs Sjukhusområde (SÄS)

SÄS, är ett av fyra sjukhusområden i Västra Götalandsregionen. Verksamheten bedrivs i huvudsak i Borås och Skene. Bassjukvård bedrivs för invånarna i kommunerna Alingsås, Borås, Bollebygd, Herrljunga, Lerum, Mark, Svenljunga, Tranemo, Ulricehamn och Vårgårda. Länssjukvård bedrivs inom alla specialiteter och viss regionsjukvård ges inom onkologi och strålbehandling.

Sjukhuset är organiserat i fem verksamhetsområden: medicinska specialiteter, opererande specialiteter, psykiatriska specialiteter, medicinsk service och allmän service.

4.3.1 INTERVJU MED HENRIK HERMANSSON VID BORÅS SJUKHUS INOM SÖDRA ÄLVSBERGS SJUKHUSOMRÅDE (SÄS)

För att få en tydligare bild av arbetet på sjukhusnivå inom SÄS har författarna tagit kontakt med Henrik Hermansson som arbetar som personalsekreterare på centrala personalstaben, med placering på Borås sjukhus. Hans huvuduppgifter består av personaluppföljning och personalstatistik. Hermansson har en magisterexamen från förvaltningshögskola i offentlig förvaltning som bakgrund. För intervjufrågor se bilaga 6.

Hur arbetet med mjuka nyckeltal startade

Nyckeltal, styrtal och uppföljningen av personalfrågor uppkom inte vid någon bestämd tidpunkt utan har successivt utvecklats med tiden. Det är främst två faktorer som påverkat implementeringen av styrtalen. Den ena är att regionen efterfrågar vissa nyckeltal som skall levereras från sjukhusnivå. Den andra är att nyckeltal allt mer har kommit i ropet som en del av styrningen. I början användes nyckeltal på mjuka värden försiktigt eftersom det var nytt. Det fanns inget samband mellan mätetalen på ett strukturerat sätt förrän arbetet påbörjades med det som idag kallas LIFT-projektet (se nedan).

Främsta syfte

När användningen av mjuka nyckeltal startade var det främsta syftet att styra med dessa. Syftet var att få upp frågorna på bordet och få igång diskussioner.

De viktiga besluten tas på sjukhusledningsnivå och på regionnivå. Cheferna och sjukhusledningen behöver ett stöd för sitt beslutsfattande. Hermansson menar att det är styrtalet tillsammans med andra signaler som ligger till grund för beslutsfattande. I främsta rummet är det dock utvecklingen av verksamheten och att patienterna får en bra vård som har betydelse. En viktig bieffekt blir att personalen uppmuntras och att kan erbjudas en bra arbetsmiljö.

Befintliga nyckeltal

För närvarande har man på sjukhusnivå endast några nyckeltal. De nyckeltal som används vid styrningen är bland annat antalet anställda, andel medarbetare som fått utvecklingsamtal, utförda arbetstimmar och sjukfrånvaro.

Åldersfördelningen är ett annat mått som säger en del om långsiktiga personalbehov. För att undvika kris tittar man på fördelningen i vissa åldrar för att kunna planera för tider då en del exempelvis blir föräldralediga. Andra beslut som grundas på åldersstruktur är att planera in och visa det ökade anställningsbehovet då vissa åldersgrupper har en högre sjukfrånvaro. Det är den typen av avvägningar som behövs göras på övergripande nivå hos sjukhusledningen.

Personalen är i många delar av organisationen välutbildad och det är viktigt att underhålla och utveckla denna kompetens för att vara aktuell. Hermansson påpekar att det är enormt viktigt för dem att arbeta med de frågorna då vården är en kunskapsintensiv bransch. Man arbetar med frågorna men har svårt att koppla dessa till nyckeltal. Det arbetas aktivt på att sänka sjukfrånvaron och detta är även ett mål från regionen.

Underlagen för AVI-modellen levereras till regionen månadsvis och kvartalsvis. AVI-modellen har införts på regionnivå, men inte i den lokala styrningen på Borås sjukhus och Södra Älvsborgs Sjukhusområde. Det är regionen som samlar in de data som levereras från sjukhusnivå. Uppföljningen samt utvärderingen av nyckeltal som ingår i modellen sker också på regionnivå. Alla sjukhus i Västra Götalandsregionen är inte med i arbetet utan det är det personliga engagemanget som påverkar. Att Borås sjukhus lämnar underlag till AVI beror till viss del på att mjuka värden allt mer uppmärksammas. Frågorna ses ändå som viktiga att hålla ett öga på så att man i nästa steg kan anpassa verksamheten om stora förändringar sker. Men något införande av AVI har hittills inte gjorts på sjukhusnivå.

Balanserat styrkort

LIFT - Ledning I Förbättring och Tillämpning är ett program där man, inom SÄS, vill utveckla en lednings- och kommunikationsstruktur för att ge möjlighet att förbättra verksamheten. Programmet är ett aktivt erfarenhetsutbyte mellan olika nivåer och över områdes- och verksamhetsgränser. Att fokusera på mål och resultat, använda tydlig kommunikation samt aktivt handlande är viktiga delar i LIFT.

I januari 2003 genomgick sjukhusledningen, områdeschefer och verksamhetschefer på SÄS ett seminarium där frågor som mål och vision, värdegrund och verksamhetsuppföljning diskuterades. Varje enhet skall således aktivt arbeta för att nå de mål som formuleras av utifrån sjukhusledningens mål och vision.

Verksamhetsplan 2004, består av fyra framgångsfaktorer som bygger på idéerna om balanserat styrkort. De fyra områdena är forskning och utveckling, processer, patienter/kunder

och ekonomi. För Personal- och utvecklingsavdelningen har de brutits ned till en egen plan/eget styrkort som en del inom LIFT. Det balanserade styrkortet presenteras i figur 13.

Förbättringsområde	Mätetal
<u>Forskning och utveckling:</u>	
Forskningen och utvecklingen ska vara en naturlig del av SÄS verksamhet	Mäts genom att se andel kliniker som inventerat sin FoU-verksamhet (%)
Medarbetare ska ha kunskaper och färdigheter för att förbättra verksamheten	Andel genomförda mål- och utvecklingssamtal
Implementerad IT-strategi	Andel kliniker med, för SÄS, gemensam datoriserad journal (%)
<u>Processer:</u>	
Prioriteringarna ska vara kända	Andel av verksamheterna som har upprättade och kända prioriteringsrutiner (%)
Ändamålsenlig bemanning utifrån effektiva processer	Andelen av verksamheterna som har kartlagt sina huvudprocesser (%)
Tillämpa evidensbaserad vård	Inrapportering till befintliga kvalitetsregister (%)
<u>Patienter/kunder:</u>	
Säkerställa kund/patientorientering hos alla anställda	Andel av verksamheterna som genomfört kund/patientenkät under 2004 (%)
Hög tillgänglighet i alla verksamheter	Andel patienter som fått 1:a läkarbesök inom 3 månader (%)
<u>Ekonomi:</u>	
Ekonomi i balans med utrymme för utveckling	Aktuell prognos (#)
Minskning av sjukfrånvaron	Aktuell sjukfrånvaro (#)

Figur 13 Verksamhetsplan 2004, Södra Älvsborgs Sjukhus

Tidigare var inte nyckeltalen kopplade till ett sammanhang, men ett arbete med detta har vuxit fram inom Södra Älvsborgs Sjukhus. Det så kallade LIFT-projektet har kopplat ihop vision med styrtaal samt verksamhetsutveckling och ger på så sätt en mer sammanhängande bild av verksamheten. LIFT sattes i bruk i januari 2004 så idag finns ingen erfarenhet av detta. De nyckeltal Hermansson saknar i modellen är just de traditionella personalmåten, såsom antal anställda och arbetade timmar. De talen är inte styrtaal i den strikta bemärkelsen, men anses vara av vikt för att förstå och kunna styra verksamheten. Personalen ingår både direkt och indirekt i modellen som den röda tråden genom hela verksamheten. Den kommer in i exempelvis *Forskning och utveckling*. Att utveckla verksamheten och ge en bra vård för patienterna gör att personalen uppmuntras och erbjuds en bra arbetsmiljö. Personalen är i många delar av organisationen välutbildad och att underhålla den kompetensen så att den är aktuell anses som viktigt. Personalen påverkas därmed indirekt av styrtalet i *Verksamhetsplan 2004*. Det finns således inga direkta nyckeltal för personalens motivation, arbetsmiljö och graden av nöjdhet på ledarskapet m.m.

Användningen av nyckeltal

Borås sjukhus är indelat i fem affärsområden. All data som ingår i rapporteringsrutinen med speciella rapporter och tillhörande kommentarer till siffrorna kommer från affärsområdena och insamlas på sjukhusnivå. Det är de övergripande ekonomiska siffrorna som varje månad rapporteras och lämnas in med korta kommentarer till bl.a. produktionen. Kommentarer ger svar på frågor som; Vad händer i vården? Hur många vård dagar har vi? Hur många patientbesök är det? Hur många operationer genomför vi? Även de traditionella personaldata som antal anställda, antal utförda arbetstimmar och sjukfrånvaro är viktiga tal, som representerar sjukhusets verksamhet. Man har även viss personalstatistik som åldersstruktur och könsfördelning.

I det arbetet som man tidigare haft på Södra Älvsborgs Sjukhus med nyckeltal har bristen legat i uppföljningen. Man har inte tänkt igenom innan hur man skall agera vid eventuella avvikelser. Ett annat problem är att det existerat två parallella system och detta kan ha gjort att det inte fungerat.

Avvikande aktiviteter har i viss mån diskuterats på ledningsmöten. Hermansson tror att det finns förutsättningar att integrera arbeten med avvikelser i verksamhetsplanen och följa upp dem under åren.

Uppföljningen av nyckeltalen i LIFT skall göras kvartalsvis och till viss del även månadsvis. Hermansson visar med ett exempel hur viktigt det är att följa upp nyckeltal och hitta de orsaker som ligger till grund för avvikelser. Nyckeltalen i sig säger inget om de bakomliggande orsakerna till utfallet. Påverkande faktorer avspeglas inte i nyckeltalen. Om overtiden ökar kan detta bero på tider då vinterkräksjukan härjar och många måste jobba över. Både overtid och sjukfrånvaron ökar då. I arbetet med avvikelser måste man hitta bakomliggande orsaker och göra lämpliga avvägningar.

I början när nyckeltal såsom andel medarbetare som har fått utvecklingssamtal infördes, var reaktionerna inom SÄS att det var meningslösa siffror. Men den typen av kommentarer har försvunnit och man arbetar allt mer aktivt med frågorna. Man ser att det haft effekt även om det inte haft den direkta effekten att exempelvis måltalen blivit högre. Frågorna har synliggjorts och kommit upp på bordet. Det handlar, tror Hermansson, om att det måste gå lite mer tid. Det är det personliga intresset på avdelningar och affärsområden som styr engagemanget i frågorna. Erfarenheten visar att engagemanget varierar mycket inom organisationen.

Jämförelser

Man gör inga jämförelser av nyckeltal, däremot finns det ett visst samarbete internt mellan de som arbetar med personalstatistik, när det gäller exempelvis sjukfrånvaro. Detta är ett arbete som anställda inom personalavdelningar jobbar med. För att ha en fungerande infrastruktur för personalarbetet utbyts erfarenheter och kunskaper. Hermansson anser att det är värdefullt att följa andra i utvecklingen. Det är viktigt att det exempelvis finns en fungerande företagshälsovård. Det interna samarbetet mellan personalavdelningarna presenteras inte inför sjukhusstyrelsen eller ledningen. *“Däremot bedrivs det inte någon benchmarking, för att se vilka som är bäst och ‘härma’ varandras beteende.”¹⁰⁷*

¹⁰⁷ Personlig intervju med Henrik Hermansson 2003-12-17

5. ANALYS

I detta kapitel kommer författarna att koppla empirin till referensramen. Kapitlet kommer att jämföra tänkt och faktisk användning av mjuka nyckeltal samt lyfta fram likheter och skillnader. Därefter sker en diskussion om användningen på olika nivåer inom organisationen.

5.1 Inledning

Som nämnts i inledningen till denna uppsats skall författarna utforska förhållandet mellan tänkt och faktisk användning av mjuka nyckeltal i Västra Götalandsregionen och även se om den skiljer sig åt på olika nivåer i organisationen. Därför presenteras analysen uppdelat på de olika nivåerna som undersökts. Författarna har valt att kalla de olika nivåerna för: regionnivå, sjukhusområdesnivå och sjukhusnivå. Regional nivå är den övergripande nivån i organisationen där den långsiktiga planeringen sker. Under regionnivån finns fyra sjukhusområden, (sjukhusområdesnivå), och under dem finns de olika sjukhusen (sjukhusnivå).

5.2 Jämförelse mellan tänkt och faktisk användning av mjuka nyckeltal inom Västra Götalandsregionen

Den faktiska användningen jämförs utifrån följande punkter: beslutsunderlag, synliggöra, jämförelse med andra organisationer, jämförelse över tid, styrning och i form av varningssignaler som finns presenterade i referensramen (figur 9 i avsnitt 2.3).

5.2.1 REGIONNIVÅ, VÄSTRA GÖTALANDSREGIONEN

Beslutsunderlag

På regionnivå finns långsiktiga mål uppsatta om hur man vill att organisationen ska se ut i framtiden. För att kunna sätta mål måste det finns uppgifter om var organisationen befinner sig idag. I många fall på regionnivå är det regionens politiker som fattar besluten. När det gäller beslut om personalfrågor efterfrågas underlag från personalstrategiska avdelningen. Underlag innefattar bl.a. de mjuka nyckeltal som avdelningen tar fram. Ett av målen som finns inom regionen är att minska sjukfrånvaron till hälften fram till år 2005. För att kunna veta vad "hälften" innebär har nyckeltal tagits fram och ligger därmed till grund för beslut. Målet att minska deltidsanställningarna och öka heltiderna är ett annat exempel på hur nyckeltalen används som beslutsunderlag. I regionen har man även som mål att minska beroendet av bemanningsföretagen. Här har det tagits fram nyckeltal som visar på den utvecklingen de senaste åren.

Synliggöra

Att ta fram mjuka nyckeltal och presentera i rapporter kan ses som ett sorts synliggörande. Arbetet med Personalfokus 2002 visar hur situationen ser ut idag på de områden som tagits fram. Vissa områden är svåra att synliggöra med hjälp av enbart siffror, då kan det krävas kvalitativa mätningar och personliga frågor till de anställda för att få svar på hur vissa situationer ser ut. Ett sådant arbete är enkätstudien, Visionen och verkligheten, som gjordes år

2002. Även regionens kommentarer till de nyckeltal som redovisas i Personalfokus 2002 visar på ytterligare synliggörande av deras mjuka värden.

Jämförelse över tid

Jämförelser görs likaså över tid. Regionen ser på utveckling av medellön och sjukfrånvaro. Regionen ser även på kostnaderna för inhyrning av personal från bemanningsföretag sett ut de senaste åren, hur personalkostnaden utvecklats och inom vilka delar av personalkostnaden som den största förändringen varit.

Jämförelse mellan organisationer

Västra Götalandsregionen använder AVI-modellen. Med den görs jämförelser med andra organisationer såväl offentliga som privata utifrån de nyckeltal som den innehåller. Jämförelse görs även med alla landsting och kommuner anslutna till AVI-modellen i Sverige. Personalfokus 2002 har inom de flesta områden kommentarer om jämförelser med andra organisationer. Personalomsättningen jämförs med andra arbetsgivare. Sjukfrånvaron jämförs med andra regioner och landsting. Medellöner jämförs mellan olika förvaltningar inom regionen och även med andra landsting.

Styrning

Regionen har uppsatta mål som de ska sträva efter. Några av målen är:

Öka heltidsanställningar och minska deltidanställda. Genom att ha ett uppsatt mål påverkas förvaltningarna till att heltidsanställa personal och därmed inriktas styrningen åt det hållet. Jämförelser över tid visar på en minskning av deltidanställningar.

Minska sjukfrånvaron med hälften fram till 2005. Sjukfrånvaron har under 2002 ökat. Arbetsmiljöarbete pågår för att försöka minska sjukfrånvaron men detta är ett långsiktigt mål och regionen menar att det är svårt att se resultat på det arbetet ännu. Åtgärder och projekt är pågående för att minska sjukfrånvaron och detta är ett tecken på att styrning sker även på detta område, även om det nu inte ser ut att gå i rätt riktning.

Mångfald: Att Västra Götalandsregionen skall vara en förebild som arbetsgivare vad det gäller att ta vara på och värdesätta människors olikheter. Regionen har pågående projekt för att påverka och utbilda personer i mångfaldsorienterad rekrytering. Utbildningar och projekt för att verkställa mål inom olika områden visar på att nyckeltalen används vid styrning. I regionens arbete finns dock fler nyckeltal redovisande men alla har inte den tydliga målbild som de ovan.

5.2.2 SJUKHUSOMRÅDESNIVÅ, SKARABORGS SJUKHUSOMRÅDE (SKAS)

Beslutsunderlag

På sjukhusområdesnivå finns ett antal nyckeltal framtagna för att kunna användas som beslutsunderlag. Sjukhusområdet har valt att titta på: antalet årsarbetare, sjukfrånvaro kalenderdagar/antalet anställda, män/antalet anställda samt heltid/antalet anställda. Utifrån dessa nyckeltal finns uppsatta mål. Målen är att minska sjukfrånvaron, öka antalet män samt öka heltiderna. Nyckeltal om sjukfrånvaron är ett konkret exempel på hur nyckeltalen används som beslutsunderlag genom att de efterfrågas och satts i fokus hos områdets ledning. Inom

SkaS kopplas personal, ekonomi och verksamhet ihop i ett analysverktyg där man på ett lättare sätt ser styrkor och svagheter i verksamheten. Utifrån detta styrverktyg tas beslut och planering sker vid exempelvis pensioner och vid behov av utbildning och rekrytering.

Synliggöra

SkaS har sedan 2001 lämnat in uppgifter om AVI och har implementerat den som intern modell för att synliggöra personalen. Med det nya *styrkort 2004*, vill man ge en helhetssyn av verksamheten. Personalen ingår i modellens medarbetarperspektiv och har som syfte att lyfta fram personalens kompetens och engagemang, arbetsmiljö samt vad personalens anser om ledarskapet. SkaS har även arbetat fram ett analysverktyg för att kunna analysera och se i olika dimensioner hur delar ur organisationen hänger ihop. Här samlas data från personal- och ekonomiavdelningarna samt verksamhetssystemen. Man vill till exempel synliggöra brister i arbetet, som när exempelvis kostnaderna för att anställa fler ökar samtidigt som utförd arbetstid inte ökar. Detta ger en signal om att det brister någonstans i systemet och man har då synliggjort problemet och kan därefter åtgärda det.

Jämförelse över tid

Arbetet med AVI och framtagandet av styrkortet med tillhörande nyckeltal har medfört ett prognostänkande. Uppföljning sker kontinuerligt för att se om nyckeltalen förbättras och om målen uppfylls. Detta sker månadsvis eller kvartalsvis beroende på vilka nyckeltal det gäller. I AVI-modellen kan man antingen jämföra nyckeltalen mellan SkaS och övriga som är anslutna till AVI inom Västra Götalandsregionen eller jämföra SkaS med abonnenter inom landsting och kommun i hela Sverige. Dessa kan exempelvis i sin tur jämföras mellan olika perioder.

Jämförelse mellan organisationer

Någon jämförelse med andra landsting görs inte på sjukhusområdesnivå. Däremot görs vissa jämförelser inom regionen med andra sjukhusområden. Interna jämförelser görs på så sätt att man tittar på divisionsnivåer för att se hur det går i vissa frågor.

Styrning

Sjukhusområdet styr på fler mjuka nyckeltal än just de som gäller för personal och AVI. *Styrkort 2004*, med de olika perspektiven; medarbetar-, patient-, process- och finansperspektivet, ger en helhetsbild av verksamheten. Det främsta syftet med styrkortet är att förbättra arbetsmiljön, införa ett gott ledarskap samt erhålla en engagerad och motiverad personal. För att styra mot detta kopplas personalen ihop med ekonomi för att lättare se ett samband mellan de båda. Arbetet med styrkortet är nyligen påbörjat och därför är idag inte nyckeltalen fullt ut fastställda. Personalen medverkar i styrningen genom att vara med och diskutera hur man exempelvis skall mäta arbetsmiljön i framtiden och på så sätt blir engagerade i frågorna.

SkaS är engagerade i frågorna kring personal. AVI-modellen, ursprungligen införd på regionnivå, är implementerad i den interna styrningen på SkaS. Även regionens *Personalvision 2010* är inbakad i det framarbetade *styrkort 2004*. Engagemanget på divisionsnivån är stort men hur intresset och engagemanget ser ut längre ner i organisationen, finns dock ingen kunskap om.

5.2.3 SJUKHUSNIVÅ, BORÅS SJUKHUS INOM SÖDRA ÄLVSBORGS SJUKHUSOMRÅDE (SÅS)

Beslutsunderlag

Finansiella traditionella nyckeltal rapporteras till sjukhusledning och regionen, för att dessa ska kunna fatta beslut. På Borås Sjukhus, liksom inom Södra Älvsborgs Sjukhusområde, har det i huvudsak använts fyra mjuka nyckeltal inom personal. Nyckeltalen är: antalet anställda, antal anställda som fått utvecklingssamtal, antal utförda arbetstimmar och sjukfrånvaro. Dessa nyckeltal ses som mest väsentliga och det är de som efterfrågas på regional nivå för beslutsfattande. Sjukhusledningen använder styrtalet på mjuka värden och personalstatistik som stöd i sitt beslutsfattande tillsammans med finansiell information.

Ekonomiska siffror tillsammans med information om produktion med kommentarer till siffrorna, samlas kvartalsvis in från varje affärsområde inom sjukhuset. Detta tillhör en speciell rapporteringsrutin på Borås sjukhus och som ledningen använder vid beslutsfattande och för att få varningssignaler. Siffran för antalet anställda blir viktig vid kärvare tider. Det ses som ett centralt, enkelt och tydligt tal och används vid beräkningar av sysselsättningsgrad m.m. Siffran kopplas även samman med personalkostnader som är reglerade i budgeten. Men som beslutsunderlag används måtten enbart på områdesnivå eller regional nivå.

Verksamhetsplan 2004 inom LIFT-projektet tros komma att användas som beslutsunderlag inom Borås sjukhusledning.

Nyckeltalen som är kopplade till AVI är inte införda i det interna styrsystemet på Borås sjukhus. Underlaget tas fram och överlämnas till regional nivå. AVI används således inte som beslutsunderlag på Borås sjukhus.

Synliggörande

Som tidigare nämnts har det på regional nivå gjorts en rapport, "Visionen och verkligheten", där anställda inom regionen fått besvara en enkät. Här ingår även anställda på Borås sjukhus. På Borås sjukhus finns inget arbete som har som direkt syfte att synliggöra personalen i sin arbetsmiljö, ledarskapsnöjdhet osv. Man har hittills använt de fyra enkla nyckeltalen.

Externt presenteras organisationen i Västra Götalandsregionens årsredovisning. Även uppgifter som antalet anställda, medelålder, sjukfrånvaro och antalet vårdplatser finns med i informationen. Sjukhuset vill på detta sätt synliggöra vilka de är vilket spelar en viktig roll vid rekryteringen av personal.

Jämförelse över tid

Vid jämförelse över tid på sjukhusnivå används nyckeltalen som antal anställda, anställda som fått utvecklingssamtal, sjukfrånvaro och utförda arbetstimmar.

Jämförelse med andra organisationer

Borås sjukhus jämför sig inte med andra sjukhus inom regionen. På de personalstatistiska avdelningarna finns dock ett samarbete och detta kan exempelvis innebära jämförelser på exempelvis sjukfrånvaro. Presentation av resultatet uppvisas inte för sjukhusstyrelse eller ledningen. Däremot används underlaget för att se och kunna diskutera kring hur infrastrukturen för personalarbetet fungerar på sjukhuset och om det finns en fungerande

företagshälsovård. Att följa utvecklingen på andra sjukhus och ta lärdom ses som ett värdefullt utbyte i de fall man vill kunna uttala sig i en viss fråga.

Underlaget för AVI vidarebefordras till regionen som sammanställer detta i en för regionen gemensam modell. Ingen uppföljning eller kommentarer görs på sjukhusnivå angående utfallet, eftersom jämförelsen sker på regionnivå.

Styrning

Styrningen genom nyckeltal har successivt vuxit fram. Fram tills nyligen fanns inget styrkort i verksamheten. De nyckeltal som hittills använts som underlag har insamlats kontinuerligt vid fyra tillfällen varje år. I början styrdes bara på övertidstimmar och antalet anställda som fått utvecklingssamtal. Det har vuxit fram ytterligare ett par nyckeltal under tiden, men de har tidigare inte sammankopplats till en helhet. Den nyligen framarbetade *Verksamhetsplan 2004*, kopplat till verksamhetens vision, omfattar även medarbetaren men har dock inte fått ett eget fokus i modellen utan "bakats in" bland de övriga fokusen. Medarbetaren ses som den röda tråden genom hela verksamheten. Man vill ha kompetent personal och nöjda patienter och medarbetare, men detta är dock inte kopplat till nyckeltal.

Regionen använder nyckeltalen i AVI-modellen, men det har inte införts i den interna styrningen på Borås sjukhus. Representanten från Borås sjukhus anser att AVI-modellen används på SÄS som en konsekvens av att regionen efterfrågar uppgifterna kring mjuka värden samt att nyckeltalen allt mer har kommit i ropet.

De flesta inom Borås sjukhus och SÄS är intresserade av personalfrågorna, men till vilken grad varierar. Detta beror på personligt engagemang. Det råder stor tröghet när det gäller att få fram frågorna och det behövs mer tid även om de alltmer har kommit i fokus. Man anser att nyckeltalen fångar utveckling till viss del, men att de inte fångar de förändringar som påverkat nyckeltalen. Vid exempelvis influensatider ökar sjukfrånvaro och övertid. Bakomliggande orsak går inte att utläsa i nyckeltalen.

När det gäller uppföljningar av nyckeltal brister det i beredskap idag. Utformningen av LIFT är nu avslutad och *Verksamhetsplan 2004* ska integreras i styrningen. Man vill i framtiden se en förbättring när det gäller uppföljning. Representanten på sjukhuset anser att det finns behov av utredningar om varför avvikelser har uppstått. Snabbt agerande är inget mål i sig. Däremot bör orsakerna till avvikelserna studeras. En annan lösning på bristen av uppföljning är att integrera uppföljningsfrågor i verksamhetsplanen och följa upp det under året. Representanten på Borås sjukhus saknar även styrning på väsentliga tal som exempelvis antalet anställda.

Borås sjukhus är en del av Västra Götalandsregionen och är delaktig i de mål regionen uppsätter i styrningen av hela organisationen. De centrala målen är uppdelade och konkretiserade inom sjukhusverksamheten. På sjukhusnivån är kunskapen kring sjukvårdsfrågor mer specificerad och är inriktad på det dagliga arbetet. I första hand ser man till den dagliga löpande verksamheten och de mål som kopplas till denna. Att kunderna ska få den vård som behövs är det viktigaste för Borås enligt sjukhusets representant.

5.3 Jämförelse mellan nivåer

Då skillnaderna i användningen av mjuka nyckeltal är stora mellan de olika sjukhusområdena bör författarna inte dra slutsatsen att användningen på en sjukhusnivå liknar den på övriga sjukhusnivåer inom hela regionen. Då användningen av mjuka nyckeltal inom SÅS skiljer sig mot användningen inom SkaS, påverkas därmed användningen i de underliggande sjukhusnivåerna, i detta fall Borås sjukhus. Det är svårt att jämföra SkaS med Borås sjukhus utan att nämna SÅS. Författarna vill därmed säga att de skillnader som råder mellan de olika nivåer som studerats inte är de samma om man väljer att jämföra ett annat sjukhusområde med annat sjukhus inom organisationen.

Beslutsunderlag

Gemensamt för alla nivåer är att nyckeltalen används som beslutsunderlag i organisationens verksamhet. Eftersom de övergripande målen (bl.a. sjukfrånvaro, minskad deltid, utförda timmar) härstammar från regionnivå blir det naturligt att dessa uppgifter används som beslutsunderlag i alla nivåer.

Synliggöra

Personalen synliggörs i olika omfattning inom de olika nivåerna. Borås sjukhus ser till mer statistiska siffror, medan SkaS alltmer tar fram mjuka värden och kvalitativa frågor. Synliggörandet har kommit längst på den regionala nivån i och med undersökningen som resulterat i Personalfokus 2004. Dock avspeglas hela regionen i denna, men initiativet är från den regionala nivån.

De nivåer författarna valt att undersöka har båda uttryckt nyttan med att se mjuka nyckeltal i ett större sammanhang. Både Borås sjukhus och SkaS använder eget framarbetat balanserat styrkort. Borås sjukhus har inte infört medarbetaren som en del av helheten utan ser den som genomgående i alla delar av modellen. SkaS använder medarbetarperspektivet, där kvalitativa begrepp ingår som bland annat att synliggöra och mäta personalens arbetsmiljö. Styrkort finns inte på den regionala nivån.

Jämförelse över tid

Uppföljning sker kontinuerligt när det gäller både nyckeltalen i AVI-modellen och övriga mjuka nyckeltal inom SkaS. Det samma gäller på regionnivå. Här ser man en skillnad jämfört med Borås sjukhus som enbart följer upp de fyra nyckeltalen som presenterats i empirin.

Jämförelser med andra organisationer

Inom sjukvården utförs traditionellt inte någon benchmarking men viss jämförelse görs på regional nivå. Interna jämförelser mellan sjukhusen görs på personalavdelningar m.m.

Styrning

När det gäller styrning har olika nivåer kommit olika långt i utvecklingen av mjuka nyckeltal. Visionerna är likartade men omformulerat till nyckeltal och implementeringen i styrningen skiljer sig åt. På sjukhusnivå används mer statistiska mått medan man på sjukhusområdesnivå och regionnivå arbetar fram mjuka kvalitativa nyckeltal.

Uppföljningen skiljer sig mycket mellan SkaS och Borås. SkaS har åtgärdsplaner och agerar direkt om signal ges att något är på väg åt fel håll. Borås har ingen rutin idag på agerande vid eventuella avvikelser.

I SkaS har alla tillgång till analysverktyget Cognos där mål, resultat och personalstatistik presenteras. Författarna har inga uppgifter om hur detta används nere i verksamheten. I Borås sjukhus försöker man fortfarande få upp frågorna på bordet för diskussion och man har upplevt viss motsträvighet och meningslöshet ute i verksamheten. Kunskapen om hur detta ses ute i den dagliga verksamheten är större hos representanten för Borås sjukhus, detta kan dock förklaras av att personen på Borås arbetar närmare den dagliga verksamheten än representanten från SkaS.

6. SLUTDISKUSSION OCH EGNA REFLEKTIONER

Kapitlet berör författarnas slutsatser och egna reflektioner. Avslutningsvis presenteras förslag till fortsatt forskning.

6.1 Slutsatser

Varje sjukhusområde har sin egen styrning av verksamheten. Hur lång tid arbetet med mjuka nyckeltal pågått i de olika nivåerna skiljer sig åt. Innan regionen bildades fanns vissa landsting som redan arbetade aktivt med mjuka nyckeltal. I andra delar av organisationen har arbetet pågått under en kortare tid. Att användandet är mer påtagligt på sjukhusområdesnivå kan bero på att deras arbete pågått där under en längre tid. På sjukhusområdesnivå har man även börjat titta på mer kvalitativa mått, liknande de som presenteras i avsnitt 2.2.1.

På en regional nivå kan författarna se att den faktiska användningen av mjuka nyckeltal stämmer bra överens med den tänkta användningen. Däremot kan skillnader utläsas i olika nivåer i organisationen. På sjukhusområdesnivå har man infört AVI-modellen i sin styrning och även arbetat fram egna nyckeltal. På sjukhusnivå används inte nyckeltalen alls i samma utsträckning i bl.a. styrning, jämförelser och beslutsfattande.

Representanten på regional nivå anser att mjuka nyckeltal kan vara ännu mer intressant att studera på en lägre nivå än på regionnivå. På sjukhusnivå är inställningen snarare den motsatta. Ju längre ner man kommer i organisationen desto mer fokuseras det på de verkliga frågorna, att ge en bra vård till patienterna. Nyckeltal kan då anses som oviktiga. Uppfattningen på sjukhusnivå är snarare att ta fram underlag för att sedan skicka vidare till regionnivå än att själva ta del av det som tas fram.

Den skiftande användningen kan bero på personligt engagemang och de som inte har intresse för frågorna har inte tagit användningen till sig i samma utsträckning.

Något som författarna tror påverkar mycket är den politiska kopplingen till verksamheten. Den politiska kopplingen ger en trög organisation med flera olika organisationsalternativ och osäkerhet i att inte veta hur budgeten ser ut från år till år eller var tyngdpunkten inom politiken kommer vara nästa mandatperiod. Den situation som nu råder i regionen är en prekär ekonomisk situation och då har tecken syns på att efterfrågan av mjuka nyckeltal från politikerna minskat. Det som efterfrågas just nu är mer vad som snabbt genererar pengar. För att kunna utläsa hur situationen skulle se ut över en konjunkturcykel krävs att man tittar på ett längre tidsperspektiv. Något som inte är möjligt med tanke på att regionen ej funnits längre än fem år.

Sjukhusområdesnivå och sjukhusnivå har själva fått utforma den strategiska uppgiften att arbeta fram övergripande mål. Endast ett fåtal måltal har riktats från regionen som sjukfrånvaro, overtid och antalet heltidsanställda. På de nedre nivåerna har de mjuka nyckeltalen satts i ett större sammanhang, i form av ett styrverktyg liknande modellen för balanserat styrkort, för att se på verksamheten i sin helhet och därmed se hur allt hänger ihop. Man kopplar mjuka nyckeltal till visioner och mål. Man kan konstatera att det finns ett behov av att sätta in olika styrkort i ett större sammanhang kopplat till exempelvis visioner och mål. Syftet med att ha ett balanserat styrkort är dock att det skall användas i ett strategiskt och

långsiktigt planeringsarbete. På regional nivå där den långsiktiga planeringen sker finns dock inget styrkort. Frågan blir då om regionen kan uppfylla den rollen som strategisk nivå bör ha?

För att kunna använda en modell eller en metod krävs kunskap om vad som ligger bakom modellen. Dag Smith (2000) talar om att ekonomisk redovisning har ett språk och för att kunna använda sig av redovisning krävs att man kan tala språket.¹⁰⁸ Genom att förstå mönstret bakom redovisning görs det lättare att kunna härleda logiska transaktioner och värderingsregler istället för att bara memorera dem. Samma sak, tror författarna till denna uppsats, gäller för att kunna använda mjuka nyckeltal. Att man på sjukhusnivå i samma inte utsträckning använder mjuka nyckeltal kan bero på att de inte har den kunskap som krävs för att kunna använda sig av nyckeltalen fullt ut. Att man på regional nivå i större utsträckning använder sig av mjuka nyckeltal kan bero på större kunskap och mer kontakt med personer som är väl insatta inom området. Eftersom det är personer på den regionala nivån som rapporterar in till NyckeltalsInstitutet AB får de mer naturlig kontakt och större förståelse för den tänkta användningen och att se orsak - verkan - samband. För att få sjukhusnivå att mer närma sig den tänkta användningen krävs kanske mer utbildning inom området.

Flera av de personer som författarna varit i kontakt med påpekar att mjuka nyckeltal är något som kommit i ropet och att det är då utvecklingen tagit fart vad det gäller användningen mjuka nyckeltal.

En organisation är trög vad det gäller förändringar. Att ändra på invanda mönster kan ta lång tid. Först krävs ett behov av en förändring. Sedan krävs att de föreslagna förändringarna prövas. Om de föreslagna förändringarna visar sig vara verkningsfulla integreras förändringen i verksamheten.¹⁰⁹ Om en person eller en del av en organisation får påtryckningar från ledningen att göra en förändring, utan att ha ett behov att göra förändringen, kan det vara svårt att få den att fungera hos den personen eller inom den delen av organisationen om inte behovet finns. I Meritumprojektets (se avsnitt 2.4) resultat visas att de företag som lyckats med sin implementering av mjuka nyckeltal befann sig i någon sorts kris när användningen startade. Det resultatet bekräftar att den organisatoriska trögheten kan spela roll i implementeringen av nya metoder i en organisation.

Resultatet av författarnas undersökning visar att den främsta användningen av mjuka nyckeltal inom Västra Götalandsregionen är för intern styrning. Även att synliggöra mjuka värden är av vikt i den faktiska användningen även om det inte når ända ner in organisationen.

Trots att Västra Götalandsregionen inte i samma utsträckning har de intressenter och krav som vinstdrivande organisationer används ändå mjuka nyckeltal externt för rekrytering och som information till allmänheten i årsredovisningen.

Slutligen vill författarna nämna att de anser att det krävs mer vetenskaplig forskning vad gäller mjuka nyckeltal för kunskapsbaserade organisationer. Idag finns det ingen teoretisk modell för användning av mjuka nyckeltal som idégivarna presenterar i litteraturen, som motsvarar alla de krav och behov företag och organisationer har. Det finns brister i alla modeller. Författarna till denna uppsats anser därför att det behövs modeller och nyckeltal

¹⁰⁸ Smith, D., *Redovisningens språk*, (2000)

¹⁰⁹ Blumberg, A., Golembiewski, R.T., *Inläring och förändring i grupp*, (1978)

Blumberg och Golembiewski använder sig av Kurt Lewins begrepp upptining, förändring och återfrysning för att beskriva trögheten i förändringsprocessen.

som på ett rättvisande sätt synliggör de mjuka värdena inom företagen, kanske i någon form av standardisering.

6.2 Förslag till fortsatta studier

Under arbetets gång har nya frågeställningar väckts och här presenteras idéer kring fortsatta studier inom området:

- På senare tid har det startats ett antal företag med affärsidé att konsultera modeller som synliggör andra företags mjuka värde. Vilka likheter och skillnader finns mellan de olika modellerna och finns det ett mönster?
- De nyckeltal författarna mött i sin studie har varit relativt enkla att mäta. I den organisation som presenterats har arbetet med mer svårämätta kvalitativa mått ganska nyss påbörjats och därför har det varit svårt att se till den faktiska användningen av dessa. Intressant vore att se hur arbetet med mer kvalitativa mått utvecklas över tiden.
- En vidare studie man kan göra inom Västra Götalandsregionen kan vara att studera hur man inom ett sjukhusområde eller ett sjukhus arbetar med frågorna och även ser hur nyckeltalen används längre ner i organisationen.
- Organisationer som redovisar sina mjuka värden anger att ett av syftena med nyckeltal är att attrahera potentiella medarbetare. Det skulle vara intressant att veta vilka mjuka nyckeltal som kan attrahera de sökande personerna. Är det bara löneutvecklingen som intresserar, eller finns det några andra nyckeltal som är av betydelse för en arbetssökande? I vilka dokument utläser de dessa mått?

Källförteckning

Skriftliga källor

- Andersson, Jan-Olof, Ekström, Cege, Gabrielsson, Anders, Jansson, Eva och Tengling, Monica (2002). *Redovisning och beskattning*. Malmö: Liber.
- Arbnor, Ingeman och Bjerke, Björn (1994). *Företagsekonomisk metodlära*. Lund: Studentlitteratur.
- Backman, Jarl (1998). *Rapporter och uppsatser. Hur man söker, skriver och läser vetenskapliga dokument*. Lund: Studentlitteratur.
- Blumberg, Arthur och Golembiewski, Robert T. (1978). *Inläring och förändring i grupp*. Stockholm: Albert Bonniers Förlag AB.
- Burrell, Gibson och Morgan, Gareth (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis: elements of the sociology of corporate life*. London: Heinemann.
- Catasús, Bino, Gröjer, Jan-Erik, Högberg, Olof och Johrén, Anders (2002). *Boken om nyckeltal*. Stockholm: Akademitryck.
- Chalmers, Alan F. (1999). *Vad är vetenskap egentligen? Om väsen och status hos vetenskapen och dess metoder*. Falun: Nya Doxa AB.
- Edvinsson, Leif och Malone, Mickael S. (1997). *Det intellektuella kapitalet*. Kristianstad: Liber Ekonomi.
- Enerouth, Bo (1987). *Hur mäter man "vackert"?: grundbok i kvalitativ metod*. Stockholm: Akademilitteratur.
- Eriksson, Lars Torsten och Wiedersheim-Paul, Finn (2001). *Att utreda, forska och rapportera*. Malmö: Liber.
- FARs Samlingsvolym (2003). Del 1, Stockholm: Far Förlag AB.
- Flamholtz, Eric G. (1985). *Human Resouce Accounting*. Oxford Jossey- Bass: Publishers.
- Gray, David (2001). *Intellectual Capital; Measuring and enhancing the true value of your business*. Prentice Hall: Great Britain.
- Gröjer, Jan-Erik och Johanson, Ulf (1996). *Personalekonomisk Redovisning och Kalkylering*. 2: a upplagan. Stockholm: Prevent och författarna.
- Gröjer, Jan-Erik och Stark, Agneta (1978). *Social redovisning*. Stockholm: Näringsliv och Samhälle.

- Holme, Idar Magne och Solvang, Bernt Krohn (1997). *Forskningsmetodik - Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Johnson, H. Thomas och Kaplan, Robert S. (1987). *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Harvard Business School Press.
- Johanson, Ulf (1999). *Why the Concept of Human Resource Costing and Accounting Does Not Work: A lesson from seven Swedish cases*. Personnel Review, Vol. 28, Nr.1.
- Johanson, Ulf och Johrén, Anders (2001). *Personalekonomi idag*. Halmstad: Bulls tryckeri AB.
- Johanson, Ulf och Skoog, Matti (2000). *Att mäta och styra verksamheten – modeller med fokus på icke- materiella resurser*. Uppsala: Författaren och Uppsala Publish House AB.
- Kaplan, Robert S. och Norton, David P. (1992). *The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*. Harvard Business Review. Vol. 70, Nr. 1.
- Kaplan, Robert S. och Norton, David P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Larsson, Annika (1997). *Ekonomisk styrning och organisatorisk passion: ett interaktivt perspektiv*. Linköping: Department of Computer and Information Science.
- Lekvall, Per och Wahlbin, Clas (1993). *Information för marknadsföringsbeslut*. Göteborg: IHM Förlag SB.
- Lindholm, Stig (1979). *Vetenskap, verklighet och paradigm*. Stockholm: Almqvist & Wiksell Förlag AB.
- Merriam, Sharan B. (1998). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Patel, Runa och Davidson, Bo (2003). *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Samuelson, Lars A. red. (2001). *Controllerhandboken*. Stockholm: Industrilitteratur.
- Smith, Dag (2000). *Redovisningens språk*. Lund: Studentlitteratur.
- Sveriges Informationsförening (1996). *Return on Communications, Rapport*. Stockholm. Enskede Offset.
- Thurén, Torsten (1998). *Tanken, språket och verkligheten: en bok om vår verklighetsbild och hur den byggs upp*. Stockholm: Liber.
- Trost, Jan (2000). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
- Wiederberg, Karin (1994). *Att skriva vetenskapliga uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.

Organisationsinternt material

Arbetsvillkorindex, (2003), Broschyr från NyckeltalsInstitutet AB.

Framgångsfaktor – Forskning och utveckling. (2003). Verksamhetsplan 2004 – SÄS.

Informationsbroschyr, (2003), NyckeltalsInstitutet AB.

Personalfokus 2002, (2002), Kompletterande material till Årsredovisningen 2002, Västra Götalandsregionen.

Personalvision 2010, (2002), Västra Götalandsregionens personalpolitiska styrdokument.

Spegla arbetsvillkoren i ditt företag, (2003), Broschyr från NyckeltalsInstitutet AB.

Visionen och verkligheten - en lägesrapport om arbetet med Personalvision 2010, (2003), Västra Götalandsregionen.

Årsredovisning 2002, Västra Götalandsregionen.

Muntliga källor

Burén, Christina, verkställande direktör på NyckeltalsInstitutet AB. Telefonintervju den 11 december 2003.

Hermansson, Henrik, arbetar som personalsekreterare på centrala personalstaben, med placering på Borås sjukhus. Personlig intervju den 17 december 2003.

Johrén, Anders, Labora Konsultforum och NyckeltalsInstitutet AB. Decemberseminarium den 5 december 2003.

Olofsson, Margareta, arbetar på den personalstrategiska avdelningen inom Västra Götalandsregionen med övergripande personalfrågor. Personlig intervju den 11 december 2003.

Stigrot, Lena, arbetar som ekonom på Personalstrategiska funktionen personalstaben på Skaraborgs Sjukhusområde. Personlig intervju den 19 januari 2004.

Internetkällor

Ekonomistyrningsverket, *Immateriella tillgångar*, www.esv.se (2003-11-18)

Nationalencyklopedin, www.ne.se (2003-12-10)

Regeringens proposition 2002/03:6, *Obligatorisk redovisning av sjukfrånvaro*,
http://www.okadhalsa.regeringen.se/search97cgi/s97_cgi (2003-12-10)

Johansson, Ulf och Schneider, Ursula, *Entreprenörskap i framtiden – slutrapport. Workshop 2 – Att synliggöra icke-materiella tillgångar.*

http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/top-class/final_report_vaxjo_2001sv.pdf (2003-12-15)

Västra Götalandsregionen <http://www16.vgregion.se/VGRtemplates/FirstPage.aspx?id=12310>
(2003-12-08)

NyckeltalsInstitutet ABs nyckeltal

Personalstruktur

1. Antal kvinnor med högskolekompetens i procent av antal kvinnliga tillsvidareanställda
2. Antal män med högskolekompetens i procent av antal manliga tillsvidareanställda
3. Antal med högskolekompetens i procent av antal tillsvidareanställda
4. Medelålder kvinnor
5. Medelålder män
6. Totalt antal tillsvidareanställda
7. Förändring av antal tillsvidareanställda
8. Antal tillsvidareanställda per chef
9. Antal kvinnliga tillsvidareanställda i procent av totalt antal tillsvidareanställda
10. Andel tillsvidareanställda av totalt antal anställda

Kompetensförsörjning

1. Tid för utbildning i procent av total arbetad tid
2. Utbildningskostnad per helårsarbetare
3. Utbildningskostnad i procent av totala personalkostnader
4. Antal internrekryteringar i procent av antal tillsvidareanställda
5. Antal externrekryteringar i procent av antal tillsvidareanställda
6. Extern personalomsättning (avgångar som ersätts)
7. Andel av nyrekryterade (externt) som har anställts för ny verksamhet
8. Total personalkostnad per arbetad timme
9. Kostnad för FoU per tillsvidareanställd
10. Medelålder på nyanställda
11. Medelålder på tillsvidareanställda som slutat sin anställning

Personalrelationer

1. Sjukfrånvaro < 15 dagar i procent av arbetad tid
2. Sjukfrånvaro > 14 dagar i procent av arbetad tid
3. Övertid i % av total arbetad tid
4. Kostnad sjukfrånvaro < 15-dagars perioder i procent av totala personalkostnader
5. Andel kvinnliga chefer i relation till andel kvinnliga anställda
6. Andel chefer födda som utländska medborgare i relation till andel anställda födda som utländska medborgare
7. Antal konsulttimmar i % av anställdas arbetade tid
8. Antal avgångar i % av antal tillsvidareanställda
9. Andel med fasta arbetstider utan flexitid

Verksamhetsresultat

1. Omsättning per helårsarbetare
2. Förädlingsvärde per helårsarbetare

Positivismen och hermeneutiken; en jämförelse av två skolbildningar

	Positivismen	Hermeneutiken
Forskningens syfte och den sökta kunskapens karaktär	Bygga upp en teoretisk superstruktur i form av heltäckande lagbundenheter	Förståelse av mänskligt varande
Forskningsobjekt	Observerbara, mätbara företeelser i den fysiskt materiella verkligheten; oftast företrätt inom naturvetenskaperna	Människors upplevelser och erfarenheter förmedlade genom språk och livsytringar; oftast företrätt inom kultur- och humanvetenskap
Forskarens förhållningssätt	Logiskt, analytiskt och objektivt; forskaren står i en yttre relation till forskningsobjektet	Inlevelse, värdering och subjektivitet; forskaren står i en inre relation till forskningsobjektet, forskaren är en del av samma verklighet som studeras
Metodologi	Hypotetiskdeduktiv; empirisk prövning av hypoteser	Förståelse; tolkning

Källa: Patel, R., Davidson, B., (2003). Egen bearbetning

	Brevenkät	Telefonintervju	Personlig intervju
Kostnad per undersökt enhet	LÅG (Kan bli hög p.g.a. påminnelser, betalda svar, etc.)	LÅG (Högre vid geografiskt spridda urval)	HÖG (Särskilt vid långa intervjuer eller geografiskt spridda urval)
Snabbhet	LÅG	HÖG	GANSKA HÖG
Administration av fältarbetet	ENKEL (Ingen fältorganisation erfordras)	GANSKA ENKEL (Lätt övervaka fältarbetet)	SVÅR (Svår övervaka fältarbetet; intervjuarutbildning)
Risk för stort bortfall	HÖG	MÅTTLIG (Obs dock risk för stort ramfel)	LÅG
Kontroll över vem som svarar	DÅLIG	GOD	GOD
Kontroll över ”miljö” vid besvarandet	DÅLIG	DÅLIG (Dock lätt att ringa ”senare”)	BEGRÄNSAD (God vid intervju i egna lokaler)
Anonymitet för respondenten	MÖJLIG	OMÖJLIG	OMÖJLIG
Möjlig flexibilitet i utfrågningen /möjlighet att fråga ostrukturerat	INGEN	GANSKA STOR	STOR
Möjlig omfattning av utfrågningen	HÖGST 5-10 sidor	HÖGST 5-30 minuter	HÖGST 2-3 timmar
Begränsningar av möjliga frågetekniker	STORA (Endast enkla, helt självförklarande frågor)	STORA (Endast muntliga frågor; skriftliga (kan ev. skickas i förväg)	INGA
Möjlighet att ställa kunskapsfrågor	DÅLIG (Resp. kan ”fuska”)	TVEKSAM	GOD

Källa: Lekvall, P., Wahlbin, C., (1993). Egen bearbetning

Bilaga 4

Göteborg den 21 november 2003

Hej!

Vi är tre studenter på Företagsekonomiska institutionen, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, som skriver en kandidatuppsats i redovisning. Vår utgångspunkt är att göra en empirisk studie på den faktiska användningen av Era nyckeltal/värderingsverktyg på intellektuellt kapital hos ett antal av Era kunder. Tanken är att utgå från Era bakomliggande idéer för nyckeltal etc. vid undersökningen. För att få en ökad förståelse för detta önskar vi träffa en representant från Er personligen, alternativt via telefon, för en kortare intervju.

För att göra undersökningen möjlig önskar vi även komma i kontakt med ett antal av Era kunder, företrädesvis i Göteborgsregionen, som är intresserade av att dela med sig av sina erfarenheter rörande den faktiska användningen. Undersökningen är planerad att genomföras under första hälften av december månad och kommer att bestå av personliga intervjuer med representanter för Era kunder. Beräknad tidsåtgång på intervju och företag är ca 2 timmar.

Vi hoppas, och tror, att resultatet från vår undersökning kan komma att vara användbart för Er verksamhet. Samtliga uppgifter om företagsnamn m.m. kommer naturligtvis att behandlas konfidentiellt om så önskas.

Vi önskar svar inom kort. Om ni har några frågor är ni välkomna att kontakta någon av oss eller vår uppsatshandledare, Lars-Eric Bergevärn.

Tack på förhand!

Med vänliga hälsningar

Angelika Gelin

Karin Kans

Carolina Karlsson

Intervjuguide

Frågor om tänkt användning till Christina Burén på NyckeltalsInstituttet AB

1. Hur länge har du arbetat på NyckeltalsInstituttet?
Vilken befattning har Du?
2. Hur får ni företag intresserade av Era tjänster? Hur motiverar ni Era kunder för att få dem att köpa Era tjänster?
3. Gör Ni någon analys av företaget före försäljningen av abonnemang avseende deras behov av vissa nyckeltal?
4. Vilka är Era nyckeltal, förutom AVI? Kan Du beskriva dessa ?
5. Bestämmer det köpande företaget vilka nyckeltal som är av betydelse för dem eller rekommenderar Ni dem?
6. Hur ofta tycker Du att man bör mäta nyckeltal? Varför?
7. Ger ni några råd till Era köpare om norm eller eventuell upparbetad praxis om vad ett ”bra” nyckeltal är?
8. Vilken anser Du är den främsta tänkta användningen av nyckeltal?
9. Finns det fler användningsområden för nyckeltal, i så fall vilka?
10. På vilket sätt tycker Du att nyckeltal skall dokumenteras och presenteras?

Intervjuguide

Frågor till Henrik Hermansson/Margareta Olofsson/Lena Stigrot

Vårt syfte med intervjun är att se hur ni använder er av så kallade mjuka nyckeltal. Med mjuka nyckeltal menar vi nyckeltal som lyfter fram resurser i företaget som ej finns med i den traditionella redovisningen.

1. Hur länge har du arbetat på personalstrategiska avdelningen/på .../ på...? Vilken är din bakgrund? (arbete, utbildning)
2. På vilken nivå skulle du vilja sätta din avdelning/enhet i förhållande till VGR? Strategisk, taktisk eller operativ? Sysslar ni med lång/kortsiktiga frågor?
3. Vilka faktorer var det som fick er att börja använda mjuka nyckeltal/personalnyckeltal?
4. När man använder nyckeltal krävs ju att det finns något att jämföra med. Vad jämför ni era nyckeltal med? Ge några exempel. Görs jämförelser med andra regioner?
5. Abonnerar ni på fler nyckeltal (NT) än AVI från NyckeltalsInstitutet?
Hur länge har ni abonnerat på NI:s tjänster? Vilka mjuka nyckeltal abonnerar ni på?
6. Vilket NT anser du viktigast och varför? Varför är de viktigast? Ge exempel
7. Vad är det som ligger till grund för era egna NT? (Framarbetade själva eller idéer från någon, i så fall vem?)
8. Sker det någon utvärdering av nyckeltalen? Om ja, hur ofta sker den utvärderingen på er avdelning? Vad innebär utvärderingen?
9. När man använder nyckeltal krävs ju att det finns något att jämföra med. Vad jämför ni era nyckeltal med? Ge några exempel.
10. Finns det någon upparbetad praxis eller norm rent generellt för vad ett ”bra” nyckeltal är?
Om ja, ser ni till normen? Vad gör ni om det finns stora avvikelser från normen?
11. Har ni i organisationen uppsatta mål för era nyckeltal? I så fall vilka är målen?
12. Vad gör ni för att nå era mål rent konkret? Vilka i organisationen tar del av nyckeltalen?
Personalavdelning, ekonomiavdelning, längre ned i organisationen?
13. I vilka dokument kan man läsa information om nyckeltalen? Finns nyckeltal för intern användning? Ge exempel. Finns interna och/eller externa rapporter med information om nyckeltal? Vilka nyckeltal har ni för extern användning?
14. Har er syn på användningen av nyckeltalen förändrats över tiden? På vilket sätt?

15. Kan ni ge några exempel där nyckeltalen varit till stöd för ert beslutsfattande? Vilka nyckeltal saknar ni?
16. Vad ser du som främsta syftet med användningen av nyckeltal? Finns det fler syften och i så fall vilka?