



School of Economics
and Commercial Law
GÖTEBORG UNIVERSITY

Motiv bakom redovisningen av personalupplysningar

– En studie av de fyra storbankerna i Sverige

Förord

Vi vill härmed ta tillfället i akt att tacka de personer som har ställt upp med sin tid för att hjälpa oss med vår uppsats. Framförallt vill vi tacka våra handledare Jan Marton och Christian Ax, som ständigt varit tillgängliga för värdefull vägledning och support genom uppsatsskrivandet. Dessutom vill vi tacka samtliga respondenter hos de fyra bankerna i fråga för dess medverkan. De utgör stommen i uppsatsen och utan dem hade den inte varit möjlig att genomföra. Vi vill även rikta ett tack till berörda nära och kära som bistått med korrekturläsning.

Göteborg, januari 2005

Daniel Algotsson

Caroline Engdahl

Sammanfattning

Magisteruppsats i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Redovisning, D-nivå, Ht 2004

Författare: Daniel Algotsson & Caroline Engdahl

Handledare: Christian Ax & Jan Marton

**Titel: Motiv bakom redovisningen av personalupplysningar
- En studie av de fyra storbankerna i Sverige**

Problembakgrund: Denna uppsats bygger på en tidigare uppsats ”Lyser upplysningar upp?”, vars slutsats är att upplysningar som redovisas gällande humankapitalet inte tenderar att ha högre prioritet internt än frågor som företaget väljer att inte upplysa om. Intressant och relevant är därför att utreda varför det föreligger på detta vis. Vårt syfte är att undersöka vilka överväganden och motiv som ligger bakom när företag lämnar information i årsredovisningar gällande personal.

Avgränsningar: Vår uppsats har en naturlig avgränsning i och med att vi är hänvisade till de företag, som besvarat enkäten i ovan nämnda studie. Vi har dessutom valt att fokusera på de banker som deltog i denna studie och deras redovisning kring personalen.

Metod: Vårt mål var att få en djupare förståelse kring varför företagen väljer att redovisa på ett visst sätt när det gäller personalupplysningar och den kvalitativa ansatsen var därmed mest lämplig. Fyra personliga intervjuer genomfördes med de fyra storbankerna. Genom att titta på de angivna orsakerna kopplat till företagens omgivning och faktiska årsredovisning analyserades sedan det insamlade materialet.

Resultat/Slutsats: Det som tydligt har uppenbarats är att bankernas upplysningar kring personalen är en kombination av dels det som omvärlden kräver och dels de interna behov som företagen har att visa upp hur de behandlar sin personal. De motiv som bankerna har och de orsaker som styr deras strategi bakom personalupplysningar är först och främst de lagstadgade kraven, sedan följer de informationsbehov som investerare och den egna personalen besitter. Vidare påverkar trender och aktuell debatt i omvärlden och även en viss hänsyn tags till konkurrenter. Även kostnaden och nyttan med de personalrelaterade upplysningarna övervägs genomgående och en viss marknadsföringsaspekt existerar.

Förslag till fortsatt forskning: Med bakgrund i vår studie tycker vi att det vore intressant att djupare särskilt undersöka investerarnas och personalens förhållning till personalrelaterad information, då dessa framlyfts som de viktigaste intressenterna. Det hade även varit intressant att undersöka ifall ett behov av ökad standardisering av personalrelaterade mått är önskad hos olika intressenter och kartlägga vilka typ av mått som i så fall efterfrågas.



1. Inledning	4
1.1 Bakgrund.....	4
1.2 Problemdiskussion	7
1.3 Syfte	7
1.4 Avgränsningar.....	7
1.5 Uppsatsens fortsatta disposition.....	7
2. Teoretisk referensram	9
2.1 Behov av förändrade årsrapporter.....	9
2.2 Personalupplysningar och begreppet humankapital.....	10
2.2.1 Problematik med personalupplysningar.....	10
2.2.2 Fördelar med personalrelaterade upplysningar	11
2.2.3 Nackdelar med personalupplysningar.....	13
2.3 Intressenter	13
2.3.1 Ägare.....	14
2.3.2 Långgivare	14
2.3.3 Kunder.....	15
2.3.4 Konkurrenter	15
2.3.5 Anställda	15
2.3.6 Allmänhet, stat och kommun	15
2.4 Lagstadgade krav	16
3. Metod	17
3.1 Angreppssätt	17
3.2 Datainsamlingsmetod.....	18
3.2.1 Primärdata	18
3.2.2 Sekundärdata.....	18
3.3 Urval	18
3.4 Intervjustruktur	19
3.5 Teoriramverk.....	20
3.6 Empiristruktur	20
3.7 Analysmodell	20
3.8 Sanningskriterier.....	22
3.8.1 Generaliserbarhet	22
3.8.2 Validitet.....	22
3.8.3 Reliabilitet.....	23
4. Empiri	24
4.1 Föreningssparbanken	24
4.1.1 Personalupplysningar i Föreningssparbankens årsredovisning	24
4.1.2 Intervju	25
4.2 Handelsbanken	27
4.2.1 Personalupplysningar i Handelsbankens årsredovisning	27
4.2.2 Intervju	29
4.3 Nordea.....	30
4.3.1 Personalupplysningar i Nordeas årsredovisning.....	30
4.3.2 Intervju	31
4.4 SEB	33



4.4.1	Personalupplysningar i SEBs årsredovisning	33
4.4.2	Intervju	34
5.	Analys	37
5.1	Föreningssparbanken	37
5.1.1	Strategi	37
5.1.2	Faktorer som styr	37
5.1.3	Beslutsfattare.....	38
5.1.4	Intressenter	38
5.1.5	Förändringar.....	39
5.2	Handelsbanken	39
5.2.1	Strategi	39
5.2.2	Faktorer som styr	39
5.2.3	Beslutsfattare.....	40
5.2.4	Intressenter	40
5.2.5	Förändringar.....	41
5.3	Nordea.....	41
5.3.1	Strategi	41
5.3.2	Faktorer som styr	41
5.3.3	Beslutsfattare.....	42
5.3.4	Intressenter	42
5.3.5	Förändringar.....	43
5.4	SEB	43
5.4.1	Strategi	43
5.4.2	Faktorer som styr	43
5.4.3	Beslutsfattare.....	44
5.4.4	Intressenter	44
5.4.5	Förändringar.....	45
5.5	Sammanfattande analys	45
6.	Slutdiskussion	48
6.1	Slutsatser	48
6.2	Förslag till vidare forskning.....	50
	Figurförteckning: Figur 1, Analysmodell	21
	Källförteckning	52
	Bilaga 1: Frågemall.....	55
	Bilaga 2: Sammanställning av årsredovisningar för 2003	58
	Bilaga 3: Intervjuer	60
	Föreningssparbanken	60
	Handelsbanken	63
	Nordea.....	67
	SEB	70



1. Inledning

Syftet med detta kapitel är att redogöra bakgrunden till de frågeställningar och problem som uppsatsen kommer att bygga på. I kapitlet redogörs även syftet till uppsatsen samt relevanta avgränsningar för att begränsa dess omfång. Kapitlet avslutas med en överblick av uppsatsens fortsatta disposition.

1.1 Bakgrund

Denna uppsats är en del av ett större forskningsprojekt, som genomförs på Handelshögskolan i Göteborg av Jan Marton och Christian Ax. Forskningsprojektet syftar till att utreda hur aktieägarstyrning påverkar externredovisning samt ekonomistyrning. Projektet har sin utgångspunkt i den tilltagande utsträckning, som aktieägarintressen kan anses påverka svenska noterade företags verksamheter, till exempel vad det gäller årsredovisningars innehåll och form.¹

Uppsatsen har också sin grund i en tidigare magisteruppsats som skrevs av två studenter på Handelshögskolan Vt 2004, "Lyser upplysningar upp?". Denna uppsats var även den, en del i ovan nämnda forskningsprojekt, som genomförs under ledning av Jan Marton och Christian Ax. Uppsatsens slutsats var att de upplysningar gällande humankapitalet, som redovisas i årsredovisningar, inte tenderar att ha högre prioritet internt än frågor som företaget inte väljer att upplysa om.²

Upplägget på denna uppsats var att samarbeta med ytterligare en uppsatsgrupp³, som arbetat parallellt med en annan bransch. Vi valde att fokusera på finansbranschen då den är intressant eftersom dessa företag tenderar att lämna mycket information kring sin personal.⁴ Detta grundar sig på att dessa bolag är mycket beroende av sina anställda i sin verksamhet. I och med att de lämnar mycket information, blir det också därmed intressant att gå djupare och undersöka varför de lämnar denna information och vilka överväganden som görs.

Vår studie kommer att utgå ifrån de slutsatser, som författarna av "Lyser upplysningar upp" kom fram till, dvs att det som redovisas kring personalen inte har högre prioritet i det interna arbetet än de övriga frågor och områden som företagen inte upplyser om.

¹ Ax C, Marton J, *Aktieägarstyrning och dess påverkan på externredovisning och ekonomistyrning*, Forskningsprojekt, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

² Nilsson F, Sahlin L, *Lyser upplysningar upp?*, Magisteruppsats, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet (Vt 2004)

³ Etminan S, Gladzki L, Siwe H, *Motiv bakom frivilliga personalupplysningar i årsredovisningen*. Magisteruppsats, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet (Ht 2004)

⁴ Nilsson F, Sahlin L, *Lyser upplysningar upp?*, Magisteruppsats, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet (Vt 2004)



Skillnaden med vår studie är dock att vi skall utreda och undersöka varför det föreligger på detta sätt.

Historiskt sett har icke-finansiell information, såsom information gällande personal, haft relativt liten betydelse i årsredovisningar. Varken investerare eller övriga intressenter har lagt någon större vikt vid hur informationen är utformad eller vad den egentligen visar. I dagsläget kan dock skönjas en trend av att betydelsen med icke-finansiell information ökar. Det blir viktigare och viktigare för företagen att visa upp en positiv och bred bild av företagets verksamhet, samtidigt som omvärlden i många fall även kräver det.⁵

Ovanstående trend, har sin bakgrund och förklaring i den ökade andel av värde som personalen bidrar med i många företag. I takt med att samhället har utvecklat sig från ett industrisamhälle till ett informations- och tjänstesamhälle utgör personalen och humankapitalet en allt större del av företagets eventuella framgångsfaktor och vinstdrivare.⁶

Det faktiska värdet i många företag, består idag av tillgångar, som inte är synliga i balansräkningen. Ofta har företagsledare hörts säga "... personalen är vår största tillgång". Detta är inte fallet i företagets redovisning, där personalen oftast endast består av en stor kostnadspost och därmed också uppfattas som ett problematiskt område.⁷ Huvudförklaringen till att humankapitalet inte får tas upp som en tillgång, per definition, grundar sig först och främst på att den ur värderingssynpunkt är svår och osäker att värdera. Det är svårt att tillförlitligt beräkna och mäta värdet på personalen.⁸ Vissa forskare menar också att personalen inte kan klassificeras som en tillgång på grund av att den inte helt kan anses ligga inom företagets kontroll, vilket krävs för att en tillgång skall få benämnas som en tillgång. Personalen och de anställda har viss individuell frihet och kan med kort varsel, välja att säga upp sig och därmed lämna företaget.⁹ För att kunna bedöma ett företags eventuella framgång och möjliga risker, existerar alltså ett ökat behov av icke-finansiell och kompletterande information.¹⁰

I och med att den icke-finansiella informationen ökar i företagets rapporter har det dock uppstått nya problem ur jämförelsesynpunkt. Det är ytterst svårt att uppskatta värdet i den lämnade informationen och göra jämförelser samt värderingar mellan företag och branscher men också över tiden. Informationen varierar stort både i kvantitet och kvalitet. Detta grundar sig mångt och mycket i att denna del av redovisningen så gott som inte alls

⁵ The Economist, *Corporate storytelling: -Non financial accounting is too serious to be left to amateur*, (2004-11-06)

⁶ Hai-Ming C, Ku-Jun L, *The measurement of Human Capital and its Effects on the Analysis of Financial Statements*, International Journal of Management, Vol 20 no. 4, (December 2003)

⁷ Rimmel G, *Human Resource Accounting Disclosures*, School of Economics and Commercial Law at Göteborg University, Göteborg (2003)

⁸ Ibid.

⁹ Smith D, *Redovisningens språk*, 2:a upplagan, Studentlitteratur, Lund (2000)

¹⁰ The Economist, *Corporate storytelling: -Non financial accounting is too serious to be left to amateurs*, (2004-11-06)



varit reglerad av någon normgivare och att någon standardisering inte skett. Från flera håll framförs nu därför kravet på att en ökad reglering måste ske. Den brittiska regeringen vill till exempel göra det tvingande för stora företag att redovisa icke-finansiell information, såsom information rörande personalen, på ett visst sätt.¹¹

I de nordiska länderna har vissa företag börjat producera "Intellectual Capital Statements" där personalupplysningar har en framträdande roll. Den danske forskaren Bukh genomförde under 2003 en undersökning av ett tjugotal danska företag med målet att utveckla riktlinjer för att effektivisera rapporteringen av ett företags kunskapsresurser.¹² I EU pågår också en generell diskussion om upplysningars roll, dess betydelse och hur de bör utformas på bästa sätt.¹³ Det understryks att särskilt kunskapsstarka företag kan dra fördelar av att redovisa information angående sin personal då de anställda utgör en signifikant värdeskapare.¹⁴

I Sverige existerar idag inga omfattande krav för redovisning av företags humankapital. Lagstadgade krav är dock att företagen lämnar information kring könsfördelningen och medelantalet anställda under räkenskapsåret. Dessutom måste även de anställdas löner och sociala kostnader anges och från och med den första juli 2003 blev det även tvingande att redovisa de anställdas sjukfrånvaro i procent av den totala ordinarie arbetstiden.¹⁵ De lagstadgade kraven i Sverige är alltså därmed inte särdeles stora och det har även i Sverige förts diskussioner om en ökad reglering och standardisering för att på bättre sätt kunna uppskatta företags egentliga värde.¹⁶

Det existerar ett behov av redovisning kring personal och informationens värde hos olika intressenter kan anses växa i betydelse. Det kan dock konstateras att även om vi ser en utveckling mot att företagen redovisar mer och mer icke-finansiell information, kan deras vilja och faktiska intentioner förhållandevis enkelt fördunklas, vilket naturligtvis beror på att det många gånger är icke mätbar information som redovisas.¹⁷ Även om mer och mer information åskådliggörs kvarstår dock problemet med jämförelse över tid och mellan företag.

¹¹ The Economist, *Corporate storytelling: -Non financial accounting is too serious to be left to amateurs*, (2004-11-06)

¹² Marr B, Mouritsen J, Bukh P, *Perceived wisdom*, Financial Mangement (CIMA), (juli 2003)

¹³ The High Level Group of Company Law Experts, *A Modern Regulatory Framework for Company Law in Europe*, (nov 2002)

¹⁴ Commission of the European Communities, *Study of Intangible Assets*, (maj 2003)

¹⁵ Årsredovisningslagen (ÅRL), 5 kap, *Tilläggsupplysningar*

¹⁶ Flyborg E, Hardin Olsson B, *Dialog: Redovisning av humankapital ett riksdagskrav*, Dagens Industri, Stockholm (1996-09-06)

¹⁷ The Economist, *Corporate storytelling: -Non financial accounting is too serious to be left to amateurs*, (2004-11-06)



1.2 Problemdiskussion

Flera tidigare studier har gjorts kring hur personalen redovisas av företag.¹⁸ Inga av oss veterligen kända studier har dock gått djupare och undersökt varför företagen har redovisat som de har gjort d v s själva processen vid framtagandet och presentationen av personalupplysningar. Det är således viktigt att ta reda på vad företag faktiskt menar och vill visa med redovisningen, vilka tankesätt och överväganden som ligger bakom den redovisade informationen. Det har i tidigare uppsats klargjorts, att det som skrivs i årsredovisningar inte speglar det interna arbetet i företagen.¹⁹ Intressant samt relevant är därför att utreda varför det föreligger på detta vis. Detta resonemang leder oss därmed in på vår forskningsfråga:

- *Vilka motiv finns bakom den strategi för upplysning om personal som företag har?*

1.3 Syfte

Vårt syfte är att undersöka vilka överväganden som ligger bakom när företag lämnar information i årsredovisningar gällande personal. Vi vill därmed studera vilka värderingar och val, som egentligen styr val av upplysningar åskådliggjorda i årsredovisningar. Med detta innefattas vilka motiv företagen har och vilka intressenter informationen riktas till, alltså processen företaget genomgår när de väljer hur och vilken information de presenterar.

1.4 Avgränsningar

Vår uppsats har en naturlig avgränsning i och med att vi är hänvisade till de företag, som besvarat enkäten i studien ”Lyser upplysningar upp?”.²⁰ Vi har dessutom valt att fokusera på de banker som deltog i denna studie och deras redovisning kring personalen. Detta resulterar därmed i att uppsatsen är koncentrerad till en endast denna bransch av ekonomin.

1.5 Uppsatsens fortsatta disposition

Kapitel 2 Teoretisk referensram

Referensramen innehåller den teoretiska referensram som vi använder för att behandla forskningsfrågan och skapa en bas för hantering och tolkning av empirin. I detta kapitel ges en teoretisk redogörelse kring problematiken av redovisningen av personalupplysningar, vilken följs av en presentation av de intressenter som berörs samt de lagliga krav som ställs på företagen.

¹⁸ Rimmel G, *Human Resource Accounting Disclosures*, School of Economics and Commercial Law at Göteborg University, Göteborg (2003)

¹⁹ Nilsson F, Sahlin L, *Lyser upplysningar upp?*, Magisteruppsats, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet (Vt 2004)

²⁰ Ibid.



Kapitel 3 Metod

Detta kapitel ger en beskrivning på hur uppsatsens arbete har strukturerats och genomförts. Kapitlet inleds med en diskussion kring uppsatsens forskningsansats. Därefter följer en beskrivning av datainsamlingsprocessen och vidare diskuteras sanningskriterier genom begreppen generaliserbarhet, validitet och reliabilitet. Val av metod motiveras löpande. Kapitlet innehåller även en analysmodell, framtagen med de viktigaste delarna i metod och referensram i åtanke.

Kapitel 4 Empiri

Empirikapitlet i uppsatsen är uppbyggt på så vis att de fyra storbankerna beskrivs var för sig, inledningsvis med en kort sammanfattning om hur det faktiskt ser ut i dess årsredovisningar gällande personalen och sedan genom presentation av det underlag som inkommit från intervjuer med de fyra bankerna. I dessa intervjuer har bankerna fått redogöra för de underliggande strategier samt de val och överväganden som styr deras redovisning.

Kapitel 5 Analys

Detta kapitel har sitt ursprung i den analysmodell som presenterades i den teoretiska referensramen. Analyskapitlet är uppbyggt i två steg. Det första steget innebär att varje bank var för sig analyseras och diskuteras. Detta görs dels med utgångspunkt i den teoretiska referensramen men också i det material som insamlats genom studier av årsredovisningar samt intervjuer. Det sista steget i analysen är av sammanfattande karaktär då de olika motiv och val som bankerna gjort sammanställs och fastslås.

Kapitel 6 Slutdiskussion

Här redovisar vi de slutsatser som kommit fram i uppsatsen utifrån den sedan tidigare givna problemformuleringen och syfte. Slutdiskussionen avslutas med förslag till vidare forskning inom ämnet.



2. Teoretisk referensram

Den teoretiska referensramen kommer att belysa och beröra aktuell litteratur och forskning på området. Kapitlet redogör för relevanta teorier för vårt uppsattsämne och ger därmed en referensram och grund för vårt vidare arbete om varför upplysningar kring personalen kommuniceras på det sätt som det görs till bankernas intressenter.

2.1 Behov av förändrade årsrapporter

Endast begränsade bevis existerar kring de åsikter och syften som styr producerandet av årsrapporter. Enligt Parker, Ferris och Otley fokuserar årsredovisningsproducenter sin uppmärksamhet på hur situationen har sett ut för företaget i dåtid. Företagen inriktar kommunicerandet av informationen, främst till aktieägare, men uppfattar det samtidigt, som att os sofistikerade investerare inte har årsredovisningen som främsta beslutsunderlag utan lyssnar främst till rådgivande investeringsfirmor och börsmäklare. Det verkar därför som att producenterna av årsredovisningar koncentrerar sig på att kommunicera historisk finansiell information, vilket främst riktas till sofistikerade investeringsinstitut och finansiella experter.²¹

Korrelationen mellan den betydelse som förknippas med viss årsredovisningsinformation dels enligt producenterna av årsrapporter och dels enligt finansanalytiker, bankirer och affärsmediareaktörer, har undersökts. Det har framkommit att de båda grupperna lägger olika vikt vid olika typer av information. Därför har det hävdats att de som konstruerar årsredovisningen gravt missbedömer informationskravet som den publik innehar som de faktiskt säger sig främst rikta sin information till. Den kritik som har uttryckts innefattar:²²

- Årsredovisningar anpassas efter minimikrav på lagstadgade upplysningar, konkurrenters upplysningar och hur det gjorts tidigare.
- Finansiella rapporter är för extensiva i längd och detalj, dåligt organiserade och inkluderar irrelevant information.

Dessa observationer tyder på att de som producerar årsredovisningar måste bli bättre på att kommunicera det som efterfrågas. Det första steget i denna process är att de bör titta på de behov och preferenser som användarna har.²³ Detta användarfokus bekräftas av en rapport som AICPA (American Institute of Certified Public Accountants) utvecklat för att förbättra redovisningen. Dessa rekommendationer är främst baserade på investerarens informationsbehov och tar samtidigt hänsyn till kostnader och fördelar av potentiella

²¹ Parker L, Ferris K, Otley D, *Accounting for the human factor*, Brisbane (1989)

²² Ibid.

²³ Ibid.



förbättringar för företagen. Två nyckelfaktorer i dessa rekommendationer är; för att uppfylla användarnas behov måste redovisningen:²⁴

- Fokusera mer på de faktorer som skapar långtgående värde och inkludera icke-finansiell information som indikerar hur nyckelverksamhetsprocesser presterar.
- Att bättre samordna information som rapporteras till ledningen internt angående styrning av verksamheten med information som rapporteras externt.

2.2 Personalupplysningar och begreppet humankapital

I den icke-finansiella informationen inkluderas personalrelaterade upplysningar. Vissa av dessa är tvingade att redovisa enligt svensk lag,²⁵ vilket kommer att beröras i längre fram i uppsatsen. Företagen kan dock även redovisa ytterligare information som således är frivillig.

Information och redovisning kring personal är ofta kopplat till begreppet humankapital. Humankapital kan ses ur flera olika perspektiv och det är också omdiskuterat vad som egentligen ingår i begreppet. Ett vanligt förekommande sätt att definiera det på är att humankapital är det kombinerade värdet av medarbetarnas förmåga, kunskap, erfarenhet och attityder.²⁶ Det kan även definieras med fokus specifikt på den kunskap som personalen samlar ihop under sina liv och använder till att producera varor, tjänster och idéer både utanför och i företaget.²⁷

Den danske forskaren Bukh, hävdar att humankapital kan ingå i det vidare begreppet ”intellektuellt kapital”, som innebär skillnaden mellan marknadsvärde och bokfört värde enligt ekvationen $IC = MV - BV$, där IC är intellektuellt kapital, MV är marknadsvärde och BV är bokfört värde. Denna definition har sin bakgrund i att företag ofta har ett högre marknadsvärde på börsen än det bokförda värdet och då det bokförda värdet består av materiella tillgångar, måste det kvarvarande värdet bestå av immateriella tillgångar, såsom intellektuellt kapital.²⁸ Det är värt att notera att övervärdet (IC) inte behöver bestå av bara just intellektuellt kapital utan även kan bestå av övervärden i materiella anläggningstillgångar.²⁹

2.2.1 Problematik med personalupplysningar

En av redovisningens grundprinciper är att den skall avspegla en rättvisande bild av företagets tillgångar, skulder och resultat. Historiskt sett har det varit självklart för företag att redovisa sina materiella tillgångar och dessa är det ofta även lätt att bestämma värde på. I takt med att kunskapssamhället har utvecklats har det även diskuterats att man borde

²⁴ AICPA, *Improving Business Reporting- A Customer Focus: Meeting the Information Needs of Investors and Creditors* (1994)

²⁵ Årsredovisningslagen (ÅRL), Kap 5, *Tilläggsupplysningar*

²⁶ Grensing Pophal L, *Human Capital*, Credit Union Management, (Dec 2003)

²⁷ Organisation for economic co-operation and development, *Measuring what people know*, OECD, (1996)

²⁸ Bukh P.N et al, *Constructing intellectual capital statements*, Scandinavian Journal of Management nr 17, (2001)

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



synliggöra även humankapitalets värde då det i allt fler företag utgör en allt större del av den ”verkliga” balansräkningen och det enligt redovisningsteorin därför borde redovisas. Problemet är att den tillgång som personalen utgör är dock svår att beskriva och värdera.³⁰

Immateriella tillgångar är de som saknar fysisk existens men trots det har ett värde för företaget. Redovisningsvärldens kärndistinktion är att tillgångar utgör summan av skulder och kapital.³¹ I sammanhanget bör man därför notera att humankapitalet kan ses som en tillgång men att den ingår i eget kapital som redovisningsmässigt betraktas som en skuld till ägarna.

Det har dock debatterats huruvida man överhuvudtaget kan referera till personal som en tillgång. Enligt IAS 38 Immateriella tillgångar måste tre kriterier uppfyllas: (a) tillgången måste ge upphov till framtida ekonomiska fördelar (b) vara mätbar i finansiella mått och (c) vara identifierbar och under företagets kontroll.³² Det första kriteriet anses ej vara förknippat med några problem eftersom personalen ofta ses som en framtida potentiell resurs. Det andra kriteriet komplicerar problematiken eftersom mänskliga resurser med fördel mäts både med finansiella och icke-finansiella mått. Det tredje kriteriet utgör ett etiskt dilemma då man inte kan äga eller kontrollera människor.³³

Det traditionella sättet att kostnadsföra personalinvesteringar istället för att aktivera dem i balansräkningen kan ge en missvisande bild av företagets ställning och räntabilitetsmått, vilket forskaren Flamholtz kommenterat. Eftersom R_t (räntabilitet på totalt kapital) består av nettoinkomsten dividerat med det totala kapitalet, blir resultatet missvisande om mänskliga resurser redovisas i täljaren. Investerare måste därför försöka justera för investeringar i humankapitalet om de önskar basera sina beslut på en organisations räntabilitet på totalt kapital.³⁴ Det är värt att notera att kostnadsföring av personalinvesteringar kan innebära problem då investeringarnas storlek förändras över tid och det ekonomiska värdet inte avspeglas i det redovisade värdet. Detta kan då ge företagen ett incitament till att styra investeringarna och för att på så vis åstadkomma ett bättre resultat genom minskade investeringar i personalen.³⁵ På lång sikt och i ett stabilt företag innebär detta således inte ett problem då ekonomiskt och redovisat värde är jämbördigt.

2.2.2 Fördelar med personalrelaterade upplysningar

En strävan att få en mer rättvisare behandling av humankapitalet har mynnat ut i det redovisningsområde som kallas Human Resource Accounting (HRA), som innebär

³⁰ Mathews M.R, Perera M.H.B, *Accounting theory and Development*, (1996)

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

³² IAS 38 *Intangible Assets*, www.iasb.org

³³ Monti-Belkaoui J, Riahi-Belkaoui A., *Human Resource Valuation*, (1995)

³⁴ Flamholtz, *Human Resource Accounting - advances in concepts, methods and applications*, (1999)

³⁵ Edvinsson L, Malone M.S., *Det intellektuella kapitalet*, (1997)



processen att identifiera och mäta data angående mänskliga resurser och att kommunicera denna information till intresserade användare.³⁶

Sedan sextiotalet har forskning visat att ledningen, investerare och allmänheten kan dra nytta av personalrelaterad information. Förutom att den är ett viktigt utvärderingsverktyg för ledningen har det även bevisats att investerare ändrar sina investeringsbeslut när personalupplysningar redovisas.³⁷

Investerare är intresserade av avkastningen på sina investeringar och därför särskilt intresserade av hur stor riskpremien kan antas vara. Den förväntade avkastningen på en investering är den riskfria räntan plus riskpremien. Att kunna uppskatta riskpremien blir därför viktigt för investerare. Företagen vill givetvis attrahera investerare och för dessa är det därför relevant att riskpremien är korrekt uppskattad och därför kan mer extensiv information om företaget möjliggöra en mer korrekt bedömning.³⁸

I finasteori riktas ett särskilt intresse mot kapitalmarknadens effektiva allokering av resurser. Finasteorin menar att agentproblem, intressekonflikter och asymmetrisk information stör den optimala allokeringen av resurser. Detta problem åskådliggörs av Akerlofs teori ”The lemons problem” som innebär att om ofullständig information ges kan inte investerare skilja på dåliga och bra verksamheter och kommer följaktligen att övervärdera dåliga verksamheter och undervärdera bra verksamheter.³⁹ Agentteorin förklarar den intressekonflikt som finns mellan aktieägare och chefer. Enligt agentteorin anställer aktieägarna (principal) chefen (agent) för att utföra en tjänst å deras vägnar och beslutsfattningen delegeras till chefen. Agentteorin antar att alla individer agerar efter eget självintresse och då chefen vill maximera sitt eget välstånd kan detta ibland resultera i en intressekonflikt med aktieägarna, då de inte alltid har samma mål. Lösningen på detta problem är ofta att aktieägarna försöker styra chefen med hjälp av belöningsavtal för att denna skall lämna så mycket relevant information som möjligt för att aktieägarna på så sätt skall kunna avgöra om företagets resurser har blivit använda på bästa sätt ur deras intressesynpunkt.⁴⁰

Både Akerlofs hypotes och agentteorin understryker hur viktigt det är att informera aktieägare och investerare på rätt sätt. Agentteorin representerar ett sätt att se frivillig personalinformation som en möjlighet att reducera det informationsgap och den intressekonflikt som finns mellan principal och agent. Således kan personalupplysningar leda till ett ökat förtroende för ett företag hos investerare.⁴¹

³⁶ Monti-Belkaoui J, Riahi-Belkaoui A., *Human Resource Valuation*, (1995)

³⁷ Mathews M.R, Perera M.H.B, *Accounting theory and Development*, (1996)

³⁸ Brealey, Myers, Marcus, *Fundamentals of Corporate Finance*. (2004)

³⁹ Akerlof, G. A. *The market for lemons: quality uncertainty and the market mechanism*, *Quarterly Journal of Economics*, (1970)

⁴⁰ Rimmel G, *Human Resource Accounting Disclosures*, School of Economics and Commercial Law at Göteborg University, Göteborg (2003)

⁴¹ Ibid.



Dock finns det även teoretiker som påstår att investerare inte har någon nytta av personalrelaterad information. Eccles och Mavrinac undersökte hur chefer, finansiella analytiker och investerare förhöll sig till icke-finansiella upplysningar. De påpekar att det är intressant att notera att information angående personal (exempelvis medarbetarnöjdhet, utbildningsnivå, utbildningskostnader och personalrelaterade försäljningsratios) kommuniceras minst aktivt av chefer, är minst önskat av analytiker och investerare och ansett som minst viktigt av alla tre grupper när det gäller att utvärdera hur verksamheten presterar.⁴²

En annan synvinkel på personalupplysningars betydelse för investerare åskådliggörs i Rimmels undersökning av Allianz och Skandia. I denna undersökning hävdar Skandias respondenter att de är medvetna om att det idag inte finns någon värderingsmodell som tar hänsyn till vare sig humankapital eller intellektuellt kapital. Skandias respondenter ansåg dock att finansanalytiker använder denna information som bakgrundsinformation för att analysera företagen i detta sammanhang.⁴³

2.2.3 Nackdelar med personalupplysningar

Kritik och problem som har varit förknippade med personalupplysningar tenderar att fokusera på tre problemområden som det kan vara svårt att hantera samtidigt. Det första är komplexiteten i olika mätningsmodeller. För komplicerade modeller riskerar att vara för svåra att förstå och använda och för kostsamma att implementera. Det andra problemområdet utgör ledningens attityder till personalupplysningar. Många befattningshavare erkänner nyttan av upplysningarna i teorin, men kräver att faktiska fördelar skall demonstreras innan de själva är beredda att använda sig av det. Slutligen har det uttryckts oro över personalens reaktioner. Det finns en risk att de kommer att känna att de har blivit reducerade till en mekanisk beståndsdel i organisationen och därmed tar avstånd från organisationen.⁴⁴

Det finns samtidigt en ytterligare risk med personalupplysningar och det är att de kan medföra nackdelar ur konkurrenssynpunkt. Upplysningar som försvagar ett företags förmåga att generera vinster i framtiden genom att underlätta för konkurrenterna ligger naturligtvis inte i ett företags intresse. Det är dock svårt att uppskatta effekterna på konkurrensen som upplysningar ger, eftersom de kan generera både fördelar och nackdelar.⁴⁵

2.3 Intressenter

Externredovisningens huvudsakliga syfte är att kommunicera information gällande företagets ekonomi till olika användare och intressenter. De olika intressenterna har alla

⁴² Eccles, R., Mavrinac, S., *Improving the Corporate Disclosures Process* (1995)

⁴³ Rimmel G, *Human Resource Accounting Disclosures*, School of Economics and Commercial Law at Göteborg University, Göteborg (2003)

⁴⁴ Parker L, Ferris K, Otley D, *Accounting for the human factor*, Brisbane (1989)

⁴⁵ AICPA, *Improving Business Reporting- A Customer Focus: Meeting the Information Needs of Investors and Creditors* (1994)



olika krav och behov av den information som utformas i företagens rapporter.⁴⁶ De stora intressentgrupperna brukar klassificeras som ägare, långgivare, leverantörer, kunder, konkurrenter, anställda, allmänhet, stat och kommun.⁴⁷ I vår situation då vi ämnar undersöka bankerna anser vi inte leverantörerna är relevanta och de kommer därför att exkluderas ur en vidare diskussion.

2.3.1 Ägare

Ägarna har en något annorlunda situation om en jämförelse görs med övriga intressenter. Speciellt investeringarna på aktiemarknaden, vars ersättning inte är bunden till någon typ av kontrakt utan snarare är ett resultat, som blir över när alla andra intressenter har fått sin del av resultatet. Hur stort och hur mycket av detta resultat som tillfaller ägarna fås fram genom företagets externa redovisning. Redovisningen har således två syften ur ett ägarperspektiv; dels som ett kommunikationsverktyg till ägarna för att bedöma hur företagets ledning sköter och styr företaget men också dels som ett informationsunderlag till beslut vad det gäller att köpa, behålla eller sälja företagets aktier.⁴⁸

Ägarintressenterna är en stor och viktig mottagare av information kring företagets redovisning. De olika ägarna kan, aningen grovt, delas in i två grupper, dels så kallade professionella investerare och men också dels privata placerare och aktieägare. De båda grupperna är olika kunniga och har således också olika krav på hur informationen är utformad. För professionella investerare, såsom finansanalytiker, är årsredovisningar den i särklass mest använda källan till information. Det är mestadels variationer i kassaflöden, liksom trender i viktiga nyckeltal som analyseras. Det är ofta från denna intressentgrupp som kravet på ytterligare information och en ökad detaljrikedom kommer. Det är också denna grupp som traditionellt sett har ansetts vara huvudmålgruppen för bankernas redovisning och därmed också allt som oftast fått gehör för sina krav och önskemål beträffande redovisningens utformning.⁴⁹

2.3.2 Långgivare

Långgivare är en annan intressentgrupp och användare av företagets redovisning. Denna grupp har behov information som avgör om företagen, låntagarna, kan betala räntebetalningar och amorteringar.⁵⁰ Långgivarna har således intresse av redovisningen för att bedöma den så kallade kreditrisken. Den risk som existerar att företagen inte kan betala sina räntor och amorteringar och helt enkelt inte fullföljer sina betalningsförpliktelser.⁵¹

⁴⁶ Smith D, *Redovisningens språk*, 2:a upplagan, Uppsala, (2000)

⁴⁷ Rimmel G, *Företagsanalys –en översikt, föreläsningsunderlag*, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Ht (2004)

⁴⁸ Smith D, *Redovisningens språk*, 2:a upplagan, Uppsala, (2000)

⁴⁹ Parker L, Ferris K, Otley D, *Accounting for the human factor*, Brisbane (1989)

⁵⁰ Rimmel G, *Företagsanalys –en översikt, föreläsningsunderlag*, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, (Ht 2004)

⁵¹ Smith D, *Redovisningens språk*, 2:a upplagan, Uppsala, (2000)



2.3.3 Kunder

Kunderna behöver få information om huruvida företaget är kreditvärdigt eller ej. De behöver alltså vara säkra på att företaget är solvent och kan tillhandahålla produkter, eller i bankernas fall, det insatta kapitalet i framtiden.⁵²

2.3.4 Konkurrenter

Företagets konkurrenter kan använda informationen i företagets årsredovisningar för att bedöma den relativa prestationen. Det kan exempelvis handla om hur företagets försäljning utvecklar sig på en viss specifik marknad eller hur lönsamheten ser ut i olika länder. Denna information kan konkurrenterna så småningom använda för att exempelvis utvärdera de egna priserna på produkterna och utvärdera sin egen situation. Konkurrenterna använder alltså företagets redovisning som en slags jämförelsefaktor för den egna verksamheten. De övriga intressenternas krav och behov av mer information begränsas ofta av konkurrenternas intresse av den. Det går helt enkelt inte att offentliggöra för mycket information, även om företaget vill, då detta eventuellt skulle kunna vara till skada för företaget.⁵³

2.3.5 Anställda

Det största intresse som de anställda och deras representanter, fackföreningarna, har av företagets redovisning av ekonomin är att uppskatta och få vetskap om den framtida anställningstryggheten. Detta kan exempelvis vara intresse vid en eventuell lokal löneförhandling, för att uppskatta företagets faktiska möjlighet, att betala mer i löner och andra förmåner. De anställda kan även ha ett bredare intresse i den meningen att de är intresserade av den totala lönsamheten för företaget och av att få ta del av ledningens syn på verksamheten.⁵⁴

2.3.6 Allmänhet, stat och kommun

Företag påverkar både individuellt och kollektivt allmänheten. Företags ekonomiska utveckling är många gånger nära sammanknuten till en regions framtid och påverkar den lokala ekonomin. Företagets redovisningsrapporter kan genom informationen hjälpa allmänheten att bedöma trender och nuvarande utveckling för företaget och därmed också bedöma en eventuell välgång för regionen i stort.⁵⁵ Stat och kommun är intresserade av hur resurser skall allokteras i samhället och är därför måna om att veta utvecklingen ute i företagen särskilt i egenskap som skatteindrivare.⁵⁶

Slutligen kan nämnas att alla de olika intressentgrupperna inte bara har olika behov mellan grupperna utan behoven kan också variera stort mellan individerna i samma grupp. Olika ägare, konkurrenter och exempelvis anställda kan alla ha vitt skilda uppfattningar

⁵² Smith D, *Redovisningens språk*, 2:a upplagan, Uppsala, (2000)

⁵³ Ibid.

⁵⁴ Rimmel G, *Företagsanalys –en översikt, föreläsningsunderlag*, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, (Ht 2004)

⁵⁵ Ibid.

⁵⁶ Smith D, *Redovisningens språk*, 2:a upplagan, Uppsala, (2000)



och intresse av olika delar i redovisningen. Utformningen av företagets redovisning kring personalen handlar således mycket om att uppnå en balans mellan vad olika intressenter önskar och kräver. I slutändan handlar det även om att väga kostnaden mot nyttan med vad som skall inkluderas i redovisningen.⁵⁷ Det finns och existerar dock vissa minimikrav som måste inkluderas och följas utifrån svensk lagstiftning.

2.4 Lagstadgade krav

Företagen i Sverige har stor frihet att själva bestämma hur deras information gällande personalen skall redovisas och utformas. Det existerar dock en lagstiftning som innehåller lagstadgade krav på obligatoriska uppgifter som företag måste redovisa. Denna lagstiftning står reglerad i Årsredovisningslagens 5:e kapitel, Tilläggsupplysningar, 18-25 §.⁵⁸ Här följer en kort sammanfattning av de viktigaste paragraferna, relaterat till vår studie och vår kommande empiri samt analys.

18 § Denna paragraf behandlar att medelantalet anställda under räkenskapsåret skall redovisas. Fördelningen, av män och kvinnor på detta medelantal under året skall också åskådliggöras för läsaren. Dessutom anger paragrafen att om företaget har en utlandsverksamhet skall medelantalet samt fördelningen av de anställda redovisas även i denna.

18 a § Denna paragraf antogs av riksdagen i juli 2003 och den ställer krav på att företagen måste redovisa de anställdas sjukfrånvaro i procent av den totala ordinarie arbetstiden under räkenskapsåret. Vidare måste också vissa tilläggsupplysningar lämnas kring sjukfrånvaron beträffande förhållandet mellan män och kvinnor, långtidssjukfrånvaro (mer än 60 dagar) och hur sjukfrånvaron ser ut i olika åldersgrupper. 18 a § har dock inget krav på företagen att redovisa situationen i en eventuell utlandsverksamhet.

19-20 § Dessa paragrafer behandlar löner, ersättningar och sociala kostnader. **19 §** kräver att räkenskapsårets personalkostnader såsom löner, andra ersättningar, sociala kostnader och andra särskilda uppgifter om pensionskostnaderna skall anges separat. I **20 §** står vidare att dessa löner och ersättningar skall uppges uppdelat på ledande befattningshavare och övriga anställda. Eventuella rörliga ersättningar, såsom tantiem, till styrelsemedlemmar, verkställande direktör och dylikt skall också åskådliggöras.

⁵⁷ Smith D, *Redovisningens språk*, 2:a upplagan, Uppsala, (2000)

⁵⁸ Årsredovisningslagen (ÅRL), Kap 5, *Tilläggsupplysningar*



3. Metod

Syftet med detta kapitel är att ge en beskrivning av hur uppsatsens arbete har strukturerats och genomförts för att kunna besvara forskningsfrågan. Kapitlet inleds med en metodologisk diskussion kring uppsatsens forskningsansats. Därefter följer en beskrivning av datainsamlingsprocessen. Vidare diskuteras sanningskriterier genom begreppen generaliserbarhet, validitet och reliabilitet. Val av metod motiveras löpande.

3.1 Angreppssätt

Majoriteten av undersökningar kan klassificeras utifrån hur mycket forskaren vet om ett visst problemområde innan undersökningen startar. Om forskaren vet relativt lite om ett område kallas undersökningen *explorativ*. Inom kunskapsområden där det redan har utvecklats en viss form av kunskap kommer undersökningen att klassificeras som *deskriptiv*.⁵⁹ Utifrån dessa parametrar kan vår forskningsansats benämnas som främst *explorativ*, i den bemärkelsen att få studier har tidigare gjorts beträffande besluten bakom redovisning av personal. Vi har en förhoppning om att kunna finna samband mellan de bakomliggande motiven och varför bankerna redovisar som de gör. Uppsatsen bygger dock på tidigare studier som påvisar hur redovisningen av personalen sker och eftersom denna kunskap tas i beaktande kan undersökningen uppfattas ha vissa deskriptiva inslag. Detta då vi beskriver hur processen av framtagande och presentation av information gällande personalen går till.

Det förekommer främst två olika metodiska angreppssätt vars indelning grundar sig i hur forskaren väljer att generera, bearbeta och analysera den information som samlats in; den *kvantitativa* metoden som oftast bygger på hårddata d v s enkäter och den *kvalitativa* metoden som i de flesta fall har mjukdata såsom intervjuer som underlag.⁶⁰ Den stora skillnaden mellan de båda ansatserna ligger i hur öppen forskaren är för nya inslag och överraskande information under datainsamlingens gång. Den kvalitativa metoden är öppnare än den kvantitativa och ofta lämplig då man önskar skapa klarhet i ett oklart ämne och vill skapa en nyanserad beskrivning.⁶¹ Magisteruppsatsen ”Lyser upplysningar upp?”⁶², som ligger till grund för denna undersökning har främst en kvantitativ inriktning då den bygger på en enkätstudie. Vårt mål var att med utgångspunkt i just nämnda uppsats få en djupare förståelse kring varför företagen väljer att redovisa på ett visst sätt när det gäller personalupplysningar och den kvalitativa ansatsen var därmed mest lämplig.

⁵⁹ Patel R, Davidsson B., *Forskningsmetodikens grunder* (2003)

⁶⁰ Holme M, Solvang B., *Forskningsmetodik* (1997)

⁶¹ Jacobsen D. I., *Vad, hur och varför* (2002)

⁶² Nilsson F, Sahlin L, *Lyser upplysningar upp?*, Magisteruppsats, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet (Vt 2004)



3.2 Datainsamlingsmetod

Två kategorier av data; *primära data* och *sekundära data* används vid insamling av data. Det är ofta önskvärt att använda sig av båda typer av data då dessa kan verifiera och bekräfta varandra.⁶³ På dessa premisser använder vi oss därför av båda typer av data.

3.2.1 Primärdata

Primärdata är information som har samlats in ur förstahandskällor av forskaren själv, med intentionen att belysa uppsatsens unika problemställning. Fördelen med primärdata är att den helt kan anpassas till frågeställningen i undersökningen.⁶⁴ Våra primärdata består av de fyra intervjuer som genomfördes med de utvalda företagen.

3.2.2 Sekundärdata

Sekundärdata innebär information som sammanställts av andra än forskaren själv och som publicerats för ett annat ändamål än det som formulerats för undersökningen.⁶⁵ Sekundärdata används för att få kunskap om företagens personalupplysningar och ge en mer helhetlig bild. Uppsatsens sekundärdata består av den data som finns i företagens årsredovisningar.

Årsredovisningsinformationen har sammanställts för att ge en översiktlig bild av situationen i de fyra olika bankerna (se bilaga 2). Sammanställningen är gjord med utgångspunkt i den enkät som Nilsson & Sahlin⁶⁶ genomförde på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet 2004. Deras uppdelning var fem stora områden; Personalens sammansättning, Personalhälsa, Utbildning, Rekrytering – avlöning – incitament och Value Added & anställda. Dessa områden har sedermera kompletterats för att kunna passa vår undersökning bättre och kunna påvisa likheter och skillnader i bankernas sätt att redovisa. Detta har gjorts genom att olika parametrar, exempelvis sjukfrånvarons positionering, mer i detalj kartläggs. De olika platser där vi anser att sjukfrånvaron kan åskådliggöras för läsaren är i text, i diagram och i noterna. (För ytterligare parameterdefinitioner se bilaga 2). Det sammanställda materialet, ligger tillsammans med intervjuerna, till grund för det kommande empirikapitlet.

3.3 Urval

Syftet med kvalitativa intervjuer är att öka informationsvärdet och skapa en grund för djupare och mer fullständig bild av det fenomen man studerar, vilket innebär att urvalet av respondenter görs utifrån klart formulerade kriterier.⁶⁷ Vi har undersökt de finansbolag som besvarade enkäten i den första studien, "Lyser upplysningar upp?". Dessa företag har valts därför att alla dessa företag redovisar relativt mycket information kring sina anställda och det är därför intressant att undersöka deras motiv och tillvägagångssätt

⁶³ Jacobsen D. I., *Vad, hur och varför* (2002)

⁶⁴ Ibid.

⁶⁵ Ibid.

⁶⁶ Nilsson F, Sahlin L, *Lyser upplysningar upp?*, Magisteruppsats, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Appendix II, (Vt 2004)

⁶⁷ Holme I.M, Solvang B.K., *Forskningsmetodik* (1997)



kring detta. Vidare ansåg vi att vi skulle kunna åstadkomma en mer meningsfull analys om den bransch vi undersökte hade ett brett material att tillgå. Detta urval har också gjorts för att begränsa arbetets omfång men också för att kunna dra branschspecifika slutsatser. En fördel med avgränsningen är att vi uppnår ett tydligare resultat då företagen i studien är förhållandevis lika och därmed inte ger upphov till extremt avvikande observationer.

Vi kontaktade samtliga finansbolag som deltog i den första studien, varav fyra av fem tackade ja till intervju. De företag som analyseras i denna uppsats är således de fyra största bankerna i Sverige; Föreningssparbanken, Handelsbanken, Nordea och SEB. Hos de fyra bankerna vände vi oss direkt till företagets CFOs eller finansdirektörer som i sin tur hänvisade oss vidare till lämpliga respondenter. Dessa respondenter är alla ansvariga för framtagandet av informationsmaterialet till företagets omvärld samt delaktiga i beslut kring vad som redovisas. Personerna arbetar i samtliga fall på Investor Relations eller Human Resources.

3.4 Intervjustruktur

Syftet med en kvalitativ intervju är att upptäcka och identifiera beskaffenheten eller egenskaper hos något. Detta innebär att forskaren inte i förväg kan formulera svaret på en fråga, vilket resulterar i att graden av *strukturering* är låg. Det ges inga svarsalternativ och respondenterna är fria att svara som de vill. Även graden av *standardisering* dvs om man i förväg förberett frågor eller ställer frågor utan mall bör beaktas.⁶⁸ Frågeformulärets innehåll strukturerades efter Nilsson & Sahlins⁶⁹ enkätfrågor. Formuläret utformades på ett sådant sätt att vi först utgick från öppna frågor och kompletterade med följdfrågor allteftersom intervjun pågick och därmed är således graden av strukturering låg och intervjuerna kan sägas vara semistandardiserade (se bilaga 1). De följdfrågor som uppstod under första intervjun valde vi att även ställa till de andra respondenterna, för att göra oss en så klar och tydlig bild av deras åsikter och för att öka chansen att kunna dra, för populationen, generella slutsatser.

Vi valde att göra personliga intervjuer då detta framstod som mest lämpligt med tanke på att vi ville ge respondenten tillfälle att klart redogöra för sina åsikter, samtidigt som vi önskade få en så helhetlig och nyanserad bild som möjligt av möjliga motiv bakom personalupplysningar. Vid en telefonintervju eller korrespondens är det svårare att uppfatta nyanser och därför uteslöt vi detta alternativ.

⁶⁸ Patel R, Davidsson B., *Forskningsmetodikens grunder* (2003)

⁶⁹ Nilsson F, Sahlin L, *Lyser upplysningar upp?*, Magisteruppsats, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, (Vt 2004)



3.5 Teoriramverk

Utgångspunkt har varit Gunnar Rimmels avhandling *Human Resource Disclosure*, som på ett bra sätt introducerat oss för ämnet och till vidare litteraturstudier.⁷⁰ Dessa, anser vi, har försett oss med en djup kunskap i både hur området har utvecklat sig ur ett historiskt perspektiv, men också vad som diskuteras idag. Litteraturstudien har åskådliggjort problematiken samt fördelar och nackdelar med att föra in personalupplysningar i årsredovisningen.

Vidare har vi gjort en extensiv sökning efter aktuella artiklar för att redogöra för vad som för tillfället är aktuellt och relevant inom personalupplysningsområdet. Vid artikelsökning i utländska tidskrifter har främst ord som "human capital disclosures", "non-financial information" och "human resource disclosures" använts.

3.6 Empiristruktur

Empirikapitlet är uppbyggt på så vis att de fyra olika bankerna beskrivs var för sig som separata fallstudier. Inledningsvis presenteras en kort sammanfattning av hur det faktiskt ser ut i deras årsredovisningar. Sammanfattningen har sin utgångspunkt i den sammanställning som är gjord i bilaga 2 och bör läsas som kompletterande kommentarer till denna. En jämförelse mellan bankerna görs här för att underlätta för läsaren men likheter och skillnader utvecklas först och främst vidare i analyskapitlet. Därefter presenteras ett underlag från intervjuerna, vilka i sin helhet återfinnes som bilaga 3.

Intervjuerna i bilagorna presenteras så ordagrant som det är möjligt skriftspråksmässigt sett. Intervjuerna har skrivits om genom att diverse personliga pronomen såsom *jag* och *vi* har bytts ut mot ord såsom *den intervjuades åsikt* eller *bankens ståndpunkt är*. Detta har gjorts för att underlätta för läsaren och göra texten mer lättläslig. I processen med att strukturera om intervjuunderlaget har en stor försiktighet iakttagits för att minimera risken att intervjupersonens svar och åsikter tolkas om. Detta har gjorts genom att vi efter varje stycke, lyssnat igenom den inspelade intervjun och jämfört med det som skrivits för att på så vis konfirmera studien.

3.7 Analysmodell

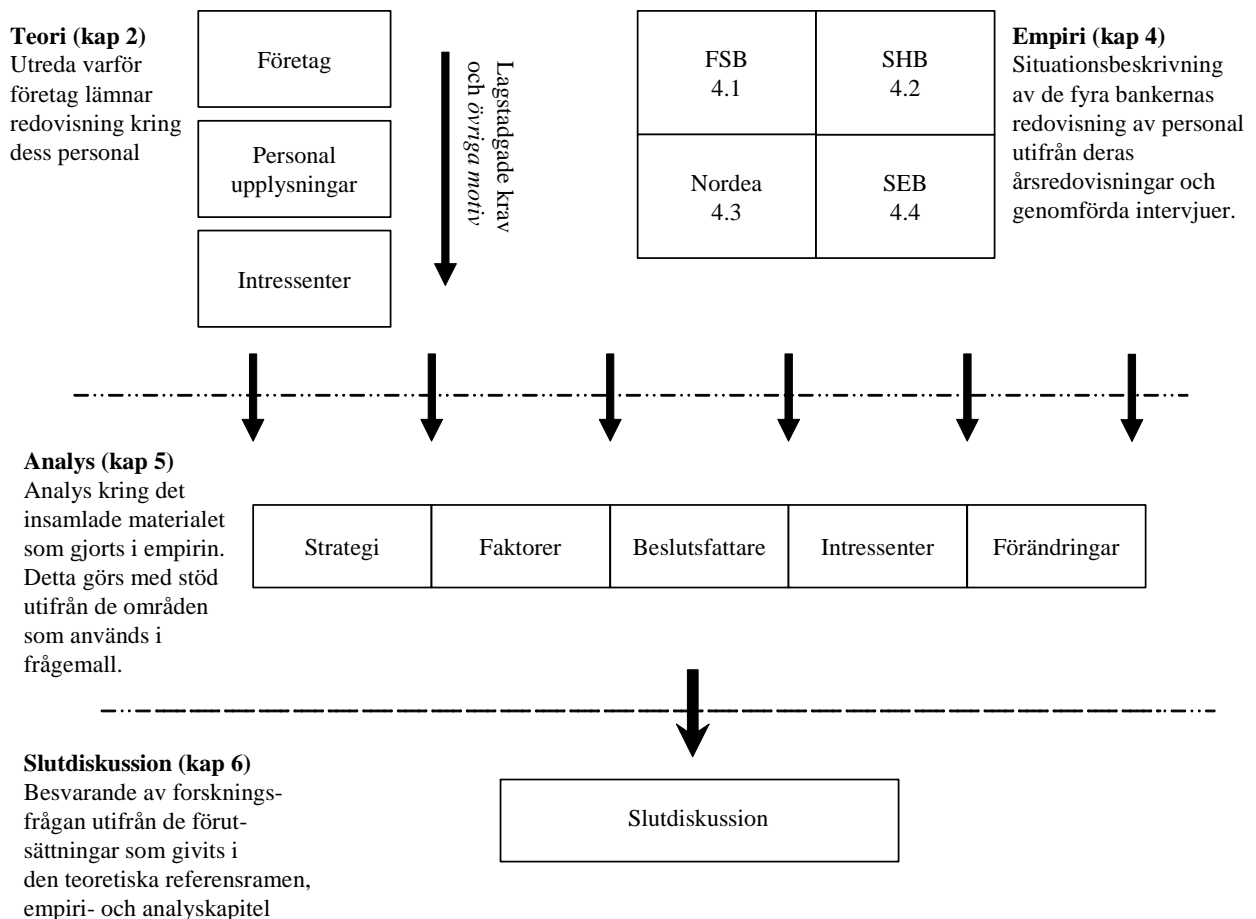
För att summera och sammanställa de viktigaste delarna i vår teoretiska referensram har vi valt att använda oss av en analysmodell. Syftet med modellen är att den skall agera som ett verktyg vid presentationen av den empiriska studien och analysen.

Uppsatsens huvudsyfte är att utreda "...vilka motiv som finns bakom den strategi för upplysning om personal som bankerna har?" För att genomföra detta har vi först skapat oss en bild av vad som ingår i begreppet personalupplysningar samt vilken betydelse som personalupplysningar har. I sin redovisning av personalen vänder sig företagen till olika intressenter och mottagare av information. Vilka dessa intressenter är har också

⁷⁰ Rimmel G, *Human Resource Accounting Disclosures*, School of Economics and Commercial Law at Göteborg University, Göteborg (2003)

åskådliggjorts i den teoretiska referensramen, vilket appliceras på de fyra bankerna i undersökningen. I sin informationsspridning är bankerna tvungna att följa de minimikrav som svensk lagstiftning ställer. Detta har också tagits upp i den teoretiska referensramen och ligger således till grund för vårt fortsatta arbete.

Vi har utifrån syfte och teori utarbetat analysmodellen som skall representera verktyget från den teoretiska referensramen samt utgöra grunden för vårt fortsatta arbete (se figur 1, Analysmodell).



(Figur 1, Analysmodell, Källa: Egen bearbetning)

I kapitel fem kommer det insamlade materialet att vidare diskuteras och jämföras. Analysen är upplagd, liksom empirin, som fyra separata fallstudier där bankerna först analyseras var för sig. För att underlätta för läsaren har även analysen strukturerats utifrån frågemallen (se bilaga 1). Respondenternas svar på de fyra olika bankerna ställs gentemot dels den teoretiska referensramens utgångspunkter men också dels det faktiska, som redovisas och kommuniceras av varje specifik bank. Detta har gjorts för att höja tillförlitligheten då de intervjuades svar ifrågasätts men samtidigt också för att upptäcka eventuella avvikelser.



Vi har således först skapat oss en referensram med hjälp av teorin, som sedan verifieras och kontrolleras i det empiriska materialet. I analysarbetet av varje specifik bank har vi haft den teoretiska referensramen, samt övriga bankers intervjusvar och redovisning, i åtanke. Kapitlet avslutas med en jämförande och sammanfattande analys där vi genom att påvisa orsaker från de olika bankerna kommer fram till generella motiv.

3.8 Sanningskriterier

Inom modern samhällsvetenskap diskuteras vanligen verifiering av kunskap och sanningshalten i undersökningar i relation till begreppen generaliserbarhet, validitet och reliabilitet och vi har beaktat dessa under uppsatsens konstruktion.

3.8.1 Generaliserbarhet

Generaliserbarhet innebär att forskaren studerar specifika fall för att kunna dra generella slutsatser.⁷¹ Vi har i vår uppsats studerat de fyra storbankerna i Sverige. Då dessa också utgör så gott som hela populationen inom denna bransch kan det antas att våra slutsatser är förhållandevis generella inom denna grupp. Även en grundläggande generaliserbarhet på banker i allmänhet kan också till viss del anses föreligga då de studerade objekten har påvisat stora likheter med varandra och deras motiv därmed också kan antas gälla för andra banker i andra länder. I sammanhanget måste dock också nämnas att vi endast har haft ett intervjutillfälle med en företagsrepresentant från varje bank. Trots att den personliga faktorn alltid är närvarande, får vi dock anta att respondenternas åsikter är representativa för just den bank som de företräder.

3.8.2 Validitet

Validiteten är det viktigaste kravet på ett mätinstrument och innebär att man mäter det man avser mäta. Det är av yttersta vikt att använda sig av lämpliga källor och metoder för det specifika ändamålet eftersom mätinstrumentet måste mäta det som är avsett att mätas, annars är det irrelevant om själva mätningen är bra eller ej.⁷² För att öka validiteten i vår undersökning formulerade vi våra frågor med utgångspunkt i frågeställningen och med stöd i den teoretiska referensramen. För att vi skulle få så genomtänkta och kompletta svar som möjligt skickade vi i förväg huvudfrågorna till respondenterna. För att försäkra oss att de var korrekt utformade och inte på något sätt ledande, samarbetade vi med den parallellt arbetande uppsatsgruppen och konsulterade även våra handledare innan vi mailade iväg frågorna till respondenterna.

Det existerar dock en risk att respondenterna förskönar motiven och helt enkelt inte svarar helt ärligt på frågorna. Syftet med detta beteende skulle exempelvis vara att dölja eller ge annan bild av situationen, för att framstå i bättre dager. Vi är medvetna om denna svaghet i studien och försöker reducera den genom att ifrågasätta samma konkreta delar hos samtliga respondenters årsredovisningar. Detta görs till exempel genom att ifrågasätta

⁷¹ Kvale S, *Den kvalitativa forskningsintervjun* (1997)

⁷² Wiedersheim-Paul F, Eriksson L. T, *Att utreda, forska och rapportera* (2001)



motiven bakom att sjukfrånvaron redovisas på valt sätt. Vi anser att detta höjer validiteten genom att intervjupersonerna styrs in på konkreta problemområden som måste besvaras.

Ovan nämnda begränsning av studien och brist på objektivitet från respondenterna har vi även försökt att reducera genom att vi genomgående under studien försökt lokalisera *motiven bakom bankernas redovisning om personal* genom att titta på de angivna orsakerna kopplat till företagens omgivning och faktiska årsredovisning.

Det faktum att vi har tre respondenter som tillhör Investor Relations och den fjärde arbetar på Human Resources gör att deras infallsvinkel kan vara något annorlunda och därför påverkas svaren givetvis av deras arbetsområdestillhörighet. Vi har dock inte utöver detta kunnat identifiera något övrigt egenintresse, som vi anser påverkat respondenternas svar.

3.8.3 Reliabilitet

Vidare finns ett krav på reliabilitet som innebär att mätinstrumentet skall ge tillförlitliga och stabila resultat. Målet är att minimera slumpens inverkan. För att uppnå en hög reliabilitet bör man ställa frågan huruvida man skulle uppnå samma resultat om undersökningen utförts upprepade gånger av oberoende personer. Detta krav är svårt att tillgodose i tolkande utredningar eftersom analysen oundvikligen filtreras genom forskarens personliga referensram och färgas av dennes värderingar.⁷³ Vi har därför utgått ifrån en konsekvent analysmodell som minskar inslaget av subjektivitet. Trots att vår uppsats är av tolkande karaktär upplever vi att den är tillförlitlig då respondenterna är yrkesverksamma och kan antas vara experter inom redovisningsområdet. Därmed kan det förmodas att respondenterna troligen skulle ha givit liknande svar även om frågorna ställdes vid ett annat tillfälle och stabiliteten i svaren är således relativt hög. Vi spelade in alla intervjuer vilket vi anser höjde tillförlitligheten, eftersom om endast anteckningar hade förts skulle detta ha inneburit en större risk att viktiga nyanser förbisetts.

⁷³ Wiedersheim-Paul F, Eriksson L. T, *Att utreda, forska och rapportera* (2001)



4. Empiri

Kapitlet syftar till att beskriva och ge klar bild av hur de fyra storbankerna lämnar information kring personalen men också vilka underliggande strategier samt vilka val och faktorer som ligger bakom den redovisade informationen. Avsnittet är uppbyggt på så vis att de olika bankerna beskrivs var för sig, inledningsvis med en kort sammanfattning om hur det faktiskt ser ut i dess årsredovisningar och sedan genom presentation av det underlag som inkommit från intervjuer med de fyra bankerna.

Den svenska bankmarknaden karakteriseras av ett fåtal stora spelare. I slutet av 2003 stod de fyra största bankerna, Föreningssparbanken, Handelsbanken, Nordea och SEB tillsammans för cirka 80 procent av den totala balansslutningen för samtliga banker i Sverige. Bankernas tillgångar består till största delen av utlåning till allmänheten, varav hälften till icke-finansiella företag och drygt 20 procent till svenska hushåll. Resterande andel utlåning går till utländsk allmänhet.⁷⁴ De fyra storbankers skuldsida utgörs till hälften av inlåning från svenska hushåll och icke-finansiella företag. ”Den andra hälften består av skulder till såväl svenska som utländska finansiella institut, skulder i form av emitterade värdepapper samt eget kapital.”⁷⁵

4.1 Föreningssparbanken

Föreningssparbanken (FSB) bildades 1997, då Föreningsbanken slogs samman i en fusion med Sparbanken. Den första sparbanken grundades 1820 i Göteborg och sparbanksidén fick snabbt fäste i Sverige. Föreningsbanken hade sitt ursprung i jordbruket och bankens främsta syfte var att tillgodose jordbrukarnas behov av kapital. Då FSB bildades 1997 förvärvade de fristående sparbankerna Föreningsbankens kontorsrörelse på respektive ort.⁷⁶

FSB är idag en av Nordens största bankkoncerner med cirka 15400 anställda, varav 9500 i Sverige. Banken har omkring 4,3 miljoner privatkunder och hade år 2003 en balansslutning på 1002 miljarder kronor. Inlåningen uppgick till 275 miljarder och utlåningen till 826 miljarder. Resultatet var en vinst på 9564 miljoner, vilket innebar en räntabilitet på eget kapital med 19,8 procent.⁷⁷

4.1.1 Personalupplysningar i Föreningssparbankens årsredovisning

FSB väljer i sin årsredovisning att betona: ”medarbetarnas kunskap om kundernas behov är bankens främsta framgångsfaktor”. Att kontinuerligt arbeta med bankens kompetensförsörjning är således en fråga av stor strategisk betydelse”. Banken redovisar förhållandevis mycket information gällande personalen inom de olika områdena (se

⁷⁴ Den svenska finansmarknaden 2004, Sveriges Riksbank, Stockholm (2004)

⁷⁵ Ibid.

⁷⁶ www.foreningssparbanken.se

⁷⁷ Ibid.



bilaga 2) och de rubriker som företaget använder sig av är *Attraktiv arbetsgivare, Humankapitalets utveckling, Hälsa, Jämställdhet, Kompetensutveckling, Ledarskap samt prioriteringar inför 2004*.⁷⁸

Personalens sammansättning

Beträffande personalens sammansättning publicerar och lämnar FSB ett kombinerat diagram över ålder- och könsfördelning. Även utbildningsnivån hos medarbetarna åskådliggörs i ett cirkeldiagram. I den löpande texten kommenteras också förändringen av antal anställda, vilket innefattar ett personalminskningsprogram som omfattar 500 anställda.

Personalhälsa

Personalhälsan hos FSBs medarbetare kommenteras i den löpande texten i årsredovisningen. Här kommenteras sjukfrånvarotalen totalt sett men även andelen ”långtidsfriska” omnämns. Dock har FSB valt att inte inkludera ett diagram över sjukfrånvaron i 2003 års årsredovisning. Mer specifika sjukfrånvarotal per ålderssegment går också att finna i notapparaten. I övrigt har FSB redovisat ett nöjd-medarbetar-index, som visar att personalen aldrig tidigare varit så nöjda med sin arbetsgivare och arbetsplats.

Utbildning

FSB ansträngningar för att höja kompetensen på sina medarbetare betonas i texten. Banken tydliggör vad de har för policy samt hur de vill att kompetensutvecklingen skall fungera ute i organisationen. De är också öppna med att visa hur mycket kapital som varje år investeras i utbildning för medarbetarna. Både totalt sett, per individ samt hur mycket av årsarbetstiden som går till olika former av utbildningar.

Rekrytering, avlöning & incitament

Vad det gäller FSBs rekrytering, avlöning och incitament till sina anställda lämnar de lite information i årsredovisningen. Det nämns ingenting angående eventuella belöningssystem eller övriga förmåner till personalen. Inte heller framtida karriär- eller arbetsrotationsmöjligheter publiceras i texten.

Value Added & anställda

FSB redovisar inget mått på hur stor försäljningen är per antal anställd eller hur mycket varje medarbetare kan tänkas bidra med i värde eller dylikt. Dock omnämns bankens nyckelpersonal så tillvida att ett utvecklingsprogram för bankens chefer har trätt i kraft. I detta program har samtliga kontorschefer deltagit och fått säga sitt angående FSBs inriktning och strategi.

4.1.2 Intervju

På FSB fick vi möjlighet att intervjua Tobias Norrby, som arbetar på Investor Relations (IR) och ansvarar för årsredovisningens utformande vad det gäller innehåll och form.

⁷⁸ Föreningssparbanken Årsredovisning 2003



På FSB har ekonomichefen ett stort ansvar då han har det legala ansvaret. IR avdelningen ansvarar för helheten i årsredovisningen och har även till uppgift att göra den pedagogiskt lättillgänglig och även uppfatta vad läsarna upplever som intressant utöver de legala bitarna. Det övergripande målet för FSBs IR avdelning är på lång sikt att deras arbete skall mynna ut i att deras aktie är korrekt värderad och att riskpremien blir så liten som möjligt. Tobias Norrby framhäver därför att information och öppenhet är viktigt för FSB (för intervjun i sin helhet se bilaga 3).

Strategi

FSB har en uttalad strategi gällande upplysningsredovisning och personalupplysningar och det är att de skall vara så öppna som möjligt. De tar upp det som de tror att läsarna vill läsa helt enkelt. De följer trender och understryker att det kan skilja ganska mycket från år till år vad som är i ropet.

Faktorer

Faktorer som styr och påverkar FSBs innehåll och form beträffande personalrelaterade upplysningar är först och främst den legala biten. Banken påverkas även av aktuella trender och den allmänna debatten. Ett exempel på detta är Aktiespararnas krav på att åskådliggöra åldersfördelningen av de anställda. Norrby framhäver också att en viss marknadsföringsaspekt föreligger men att den inte är av central betydelse. Banken försöker uppnå kontinuitet i sin årsredovisning då de använder sig av samma mall i treårsintervall. Samtidigt som detta är tänkt att underlätta för läsaren underlättar det även FSBs interna arbete.

Förebilder

FSB studerar regelbundet övriga svenska bankers årsredovisningar och även andra företag såsom Gambro. På personalområdet har Norrby dock svårt att nämna någon tydlig förebild och understryker svårigheten med att göra personalavsnitten ”floskelfria”.

Beslutsfattare

På FSB styrs noterna i årsredovisningen, helt och hållet, av legala föreskrifter och detta ligger således inom ekonomichefens, extern- och internrevisorernas ansvar. På övriga upplysningar samarbetar en grupp, bestående av Norrby, ekonomichef, informationschef och i vissa fall personer ur koncernledningen. Inom personalområdet är HR närvarande på så sätt att de levererar data och underlag till upplysningarna. Beträffande layout och design är externa aktörer inblandade även om deras påverkan i största mån försöker begränsas beträffande själva texten.

Intressenter

FSB riktar sig först och främst till professionella investerare även om banken också har småsparare i åtanke. Årsredovisningen skall även fungera som en representant för de värderingar som FSB står för gentemot sina kunder. Generellt sett tror inte Norrby att investerare bryr sig speciellt mycket om personalavsnittet och om de fick stryka ett avsnitt skulle det förmodligen vara just det. Norrby ser även att den ”mjuka informationen” är riktad till en bredare målgrupp såsom media.



Övriga informationskanaler

Övriga viktiga informationskanaler för banken gällande personal är hemsidan, delårsrapporter och i viss mån personliga investerarmöten. Norrby skulle eventuellt vilja se en ökad reglering och klarare regler inom områden som personalsammansättning, personalhälsa och utbildning. Norrby ser detta behov då det i viss mån skulle underlätta FSBs arbete men medger också att det ligger stora svårigheter i att få fram jämförbara objektiva mått.

Förändringar

FSB planerar inte att genomföra några stora förändringar av nästkommande års redovisning av personalen. Under 2003 inkluderade FSB ett Nöjd-Medarbetar-Index (NMI) som mäter trivsel och motivation på arbetsplatsen. Orsaken till att detta index inkluderades var att banken tyckte att det var intressant information att visa samt eftersom de lägger ned stora resurser på denna mätning internt. Detta index kommer även att inkluderas i årsredovisningen för 2004.

4.2 Handelsbanken

Handelsbanken (SHB) grundades år 1871 då ett antal framstående personer och företag i Stockholm grundade Stockholms Handelsbank. Redan från början poängterades att banken skulle ägna sig åt "den egentliga bankverksamheten" d v s in- och utlåning med koncentration på den lokala marknaden. Denna tanke har levt kvar i banken sedan dess och Handelsbanken försöker, så långt som det är möjligt, ha en decentraliserad organisation med fokus på lönsamhet.⁷⁹

Handelsbanken har idag ett rikstäckande kontorsnät i hela Norden. Banken hade på balansdagen 2003, en balansomslutning på 1260 miljarder kronor och gjorde samma år en vinst under föregående år som uppgick till 8116 miljoner. Detta gav en räntabilitet på eget kapital på 14,9 procent. Medelantalet anställda i Handelsbanken uppgick under 2003 till cirka 9200 personer i Sverige.⁸⁰

4.2.1 Personalupplysningar i Handelsbankens årsredovisning

SHB har, till skillnad från de övriga storbankerna, valt att inte inkludera och åskådliggöra så mycket information gällande personalen. Det som banken först och främst betonar och väljer att lyfta fram i sin årsredovisning för 2003 är de frågor som berör rekrytering, avlöning & incitament för de anställda (se även bilaga 2). De rubriker som SHB väljer att använda sig av på sina två sidor information om personalen i årsredovisningen är *Rekrytering, Planerings- och utvecklingssamtal, Kompetensutveckling, Individuella lönesamtal, Jämställdhet, Arbetsmiljö och Hälsa samt Oktogonen*.⁸¹

⁷⁹ www.handelsbanken.se

⁸⁰ Handelsbanken Årsredovisning 2003

⁸¹ Ibid.



Personalens sammansättning

Vad det gäller medarbetarnas ålderssammansättning och könsfördelning på SHB, visas detta i ett kombinerat diagram. I övrigt beskriver SHB få detaljer angående den egna personalens sammansättning i text och i notapparat. Ett exempel på detta är att utbildningsnivån hos de anställda d v s andelen hög- respektive lågutbildade, inte offentliggörs.

Personalhälsa

Beträffande personalthälsan hos SHBs medarbetare, anges få konkreta data. Sjukfrånvaron omnämns endast i noterna och inte i den löpande texten. Det som omnämns kring personalthälsan på banken är det arbete som görs på strategisk nivå för att förebygga ohälsan, såsom en nyligen startad översyn för hur arbetet på banken skall bedrivas ”för att nå en ännu bättre hälsofrämjande miljö”. Det framgår också tydligt att SHBs policy och tankesätt gällande arbetsmiljöfrågor är att de skall bedrivas decentraliserat och på ett lokalt plan.

Utbildning

SHB ägnar ett speciellt stycke åt *kompetensutveckling* i 2003 års årsredovisning. I detta stycke visas den policy och de övergripande tankar som banken har kring dessa frågor. Här står bland annat att ”Den viktigaste källan till professionalism är och har alltid varit att lära sig i det dagliga arbetet”. Det tydliggörs också att ”varje medarbetare skall ta ansvar för sin egen kompetensutveckling och känna ansvar för att dela med sig av sin kompetens”. Det som inte framgår av texten eller övrig information är dock hur mycket som banken varje år investerar i olika utbildningar åt personalen, såsom i utbildningsutgifter per anställd eller dylikt.

Rekrytering, avlöning & incitament

Detta är ett område som SHB valt att prioritera i sin årsredovisning. Cirka hälften av den information som lämnas kring personalrelaterade frågor handlar just om hur SHB rekryterar, ger belöningar och incitament till sina anställda. Bankens resultatandelssystem, Oktogonen, beskrivs ingående och från den övriga texten framgår det att SHB prioriterar individen och satsar på sina medarbetare. Den grundläggande rekryteringspolicyn är den att banken skall försöka attrahera unga medarbetare, gärna direkt efter avslutad högskoleutbildning, och att dessa individer sedan skall fortsätta i SHB under hela karriären. Behovet av anställda på olika nivåer ”skall huvudsakligen täckas genom intern rekrytering och befordran”.

Value Added & anställda

SHB redovisar inga siffror eller data på hur mycket varje anställd kan tänkas bidra med i ekonomiska termer eller vad försäljningen är per anställd. Några nyckelpersoner i organisationen pekades inte heller ut direkt utan banken betonar på flera ställen att de arbetar utefter ett decentraliserat arbetssätt och att de mesta av besluten fattas lokalt.



4.2.2 Intervju

SHB gav oss möjlighet att intervjua Lars-Kenneth Dahlqvist, som arbetar på Investor Relations (IR) som ansvarar för årsredovisningens innehåll och form. IR på SHB består av en liten grupp, vilka ansvarar för att kommunikationen med främst investerarna, sker på ett korrekt och förtroendegivande sätt (för intervjun i sin helhet se bilaga 3).

Strategi

SHB har ingen direkt strategi för hur upplysningar i allmänhet skall lämnas. Detta gäller även för personalrelaterade upplysningar som tas fram i en process och dialog mellan berörda parter. Personalen, är enligt Dahlqvist, mycket viktig för SHB och den stora frågan för banken är hur den skall visa detta utan att åskådliggöra och ”avslöja” för mycket. För SHB är det hela tiden en avvägning och balansgång kring hur mycket information som skall lämnas. En övergripande plan som SHB dock har kring upplysningsredovisning är att den skall kännas naturlig och inte tillkrånglad. Dahlqvist tycker att informationen som lämnas skall kännas ”ärlig”.

Faktorer

Faktorer som påverkar SHB då de presenterar information i årsredovisningen är myndighetskrav, intressenter, interna policybeslut, internationell påverkan, förebilder samt en viss marknadsföringsaspekt.

Först och främst är det de lagstadgade kraven som ligger i botten och som SHB är tvungade att följa när de lämnar upplysningar kring sin personal. Enligt Dahlqvist gäller det att beskriva siffrorna så att ingen missuppfattar dem och placera dem i sitt rätta sammanhang. Banken vill försöka framstå som om den ligger aningen i framkant på utvecklingen och verkligen månar om sin personal.

Beträffande intressenter påverkas SHB av aktiemarknaden och speciella Corporate Social Responsibility (CSR) analytiker som banken regelbundet träffar. Media uppfattar inte SHB, som en aktör som styr och påverkar i så stor utsträckning.

En faktor som till stor utsträckning påverkar innehållet och utformningen av SHBs redovisning är de interna policybeslut som banken har tagit genom åren. SHB har till exempel valt att inte redovisa så mycket kring personalens utbildningsnivå som de övriga bankerna. Detta har gjorts till bakgrunden av att det eventuellt kan upplevas som förnedrande eller negativt för de medarbetare som inte har en högre utbildning. Trots att många externa intressenter har efterfrågat sådana siffror, har SHB stått fast vid beslutet att inte inkludera detta. Detta hänger också samman med att SHBs anser personalen vara en viktig målgrupp för årsredovisningen.

Beslutsfattare

På SHB är flera personer inblandade i processen vid framtagandet av årsredovisningen. Vad det gäller personalavsnittet träffar Lars-Kenneth Dahlqvist HR chefen och besluten ”växer fram”. Det faktiska arbetet sker i en kommunikation mellan IR och HR avdelningen. När arbetet och det färdiga manuset är så gott som färdigt, går det vidare till



ledning och styrelse. Initialt är det få personer involverade i processen. Rent designmässigt har utomstående beslutsfattare såsom reklambyråer en viss makt men inte beträffande innehållet.

Intressenter

SHB ser både befintliga och presumtiva aktieägare som sin huvudsakliga målgrupp för årsredovisningen. Även personalen, framhåller Dahlqvist, som en viktig intressent och mottagare av information. Dahlqvist ser det som ett bra sätt att ”förmedla företagskultur och värderingar”. Dahlqvist medger vidare att investerarna förmodligen inte bryr sig ”så extremt mycket om det som skrivs kring personalen”. Medarbetaravsnittet är inte först och främst anpassade till investerarna utan är mest anpassad till övriga intressenter.

Övriga informationskanaler

Personalrelaterade upplysningar kommunicerar SHB inte bara genom årsredovisningen utan banken använder sig både av hemsidan och intranätet som en kanal att nå intressenter.

Förändringar

SHB planerar inte att genomföra några stora förändringar till 2004 års årsredovisning. Banken kommer att behålla föregående års grund och form. SHBs årsredovisning går i tre års cykler med lite större förändringar vart tredje år. En liten förändring som planeras till nästa år är dock att personalavdelningen skall försöka betona lite mer vad som görs för att dra ned på ohälsan. SHB skall fokusera mer på ”friskhet” istället för ”ohälsa”, två sidor av samma mynt. Tidigare uppgavs endast sjukfrånvaron i noterna. Dahlqvist uppger att det eventuellt blir en förändring av detta till nästa år.

4.3 Nordea

Nordea är resultatet av en omfattande kedja av nordiska fusioner. Banken består av tidigare Nordbanken i Sverige, Merita Bank i Finland, Unibank och Christiania Bank i Danmark och Kreditkasse i Norge. Dessa olika banker slogs i december 2003, samman under det gemensamma varumärket Nordea.⁸²

Nordea är idag en ledande bankkoncern i Norden och har 9,6 miljoner privatkunder, 930 000 företagskunder och 1000 storföretagskunder. Banken har en total balansomslutning på cirka 262 miljarder Euro. Resultatet för 2003 blev en vinst på 1490 miljoner Euro, vilket resulterade i en räntabilitet på eget kapital på 11,3 procent.⁸³

4.3.1 Personalupplysningar i Nordeas årsredovisning

Nordea har valt att ge ut två separata årsredovisningar. En årsredovisning, ”Annual Report” behandlar enbart finansiell data medan en annan ”Annual Review”, berör de mjuka områdena samt viss sammanfattande ekonomisk information. En ytterligare avvägning som banken har gjort är att de, på koncernnivå, endast producerar

⁸² www.nordea.com

⁸³ Nordea Årsredovisning 2003



årsredovisningen på engelska. De rubriker som Nordea väljer att visa på medarbetaravsnittet i sin "Annual Review" är *Reinvestment in human capital*, *Employee satisfaction* och *HR service Excellence*.

Personalens sammansättning

Beträffande personalens sammansättning, lämnar Nordea vidlyftig information (se bilaga 2). Antalet anställda kommenteras ingående i texten och det visas också i diagram hur medelantalet anställda har förändrats över åren. Vidare visas åldersfördelning, samt andelen genomsnittsårs medarbetarna har i banken. Utbildningsnivån på den totala andelen personal visas också för läsaren genom ett cirkeldiagram. Vad det gäller könsfördelningen på Nordea så framgår det i texten att cirka 60 procent i koncernen är kvinnor. Denna information lämnas också i notapparaten.

Personalhälsa

Nordea har valt att lämna lite information gällande personalens hälsa på koncernnivå. Det nämns inget direkt om personalhälsa varken i text eller i noter. Sjukfrånvaro lämnas till exempel inte i text, diagram eller i notapparat. För att finna denna får läsaren gå in i den speciella årsredovisningen som finns för Nordea bank Sverige. Denna finns dock inte i tryckt format. Nordea redovisar dock ett "Satisfaction and Motivation Index" för de anställda, som för år 2003 är på en stabil nivå koncernmässigt sett.

Utbildning

Nordea nämner i texten att kompetenta medarbetare är en förutsättning och en del av bankens långsiktiga strategi. Det nämns dock ingenting om hur mycket kapital som varje år investeras i kompetensutveckling eller träning för medarbetarna.

Rekrytering, avlöning & incitament

Beträffande Nordeas rekrytering, avlöning och incitament till sina anställda lämnas mycket lite information. Det nämns ingenting om belöningssystem för personalen eller rekryteringspolicy etcetera.

Value Added & anställda

Nordea visar inte hur mycket som varje anställd bidrar med i värde eller i försäljning. Banken visar dock hur höga chefers skall bli bedömda och utvärderade varje år för att leda till en individuell positiv utveckling.

4.3.2 Intervju

På Nordea intervjuades Torun Litzén, som arbetar på Investor Relations som ansvarar för årsredovisningens innehåll och utformning. Litzén är projektledare för Nordeas årsredovisning och samordnar hela arbetet (för intervjun i sin helhet se bilaga 3).

Strategi

Nordea har en strategi över upplysningsredovisningen som grundar sig i att Nordea har en ganska speciell aktieägarstruktur med många små aktieägare runt om i Norden. En ytterligare strategisk avvägning som gjorts är att koncernens årsredovisning endast ges ut



på engelska och att det dels ges ut en "Annual Report" med endast finansiell information och dels en "Annual Review" med mjuka upplysningar. Anledningen till detta är att den finansiella informationen och notapparaten växer så pass mycket år från år. Det blir enklare för Nordea rent process- och arbetsmässigt att ha två separata delar.

Beträffande personalrelaterade upplysningar är det bara grundläggande personalpolitik som kortfattat redovisas i årsredovisningarna. Nordea har ingen direkt strategi utan dessa utgör den del av Corporate Social Responsibility strategin som innebär att utförlig information i första hand skall lämnas på Internet.

Faktorer

De lagliga kraven är grunden för vad som skall redovisas men Nordea är även i viss mån påverkade av trender. Exempelvis var det förra året aktuellt att redovisa sjukfrånvaro. Sjukfrånvaron visas dock bara för Sverige i Nordea Bank Sveriges årsredovisning, eftersom det var praktiskt omöjligt att få fram data för den totala koncernen.

Övriga faktorer som påverkar Nordeas redovisning är i viss mån konkurrensaspekten, vilket kan leda till att man exkluderar viss information. Litzén menar också att Nordea är förhållandevis öppna och redovisar den faktiska situationen. Hänsyn till personalen tas också i vissa avseenden. Ett exempel på detta är att VD lönen redovisas men löner och ersättningar till ledningsgruppen redovisas som en klumpsumma.

Förebilder

Det material som HR avdelningen tar fram benchmarkas med tidigare utvärderingar av Nordea men även övriga företag/årsredovisningar. Nordea får inspiration av den nordiska "peer-groupen" och framförallt SEB, Handelsbanken och Förenings-sparbanken studeras.

Beslutsfattare

CFO:n har det formella ansvaret för årsredovisningen. Årsredovisningsprojektet på Nordea drivs utav IR, men även finansavdelningen och ekonomiavdelningen är inblandade. Beträffande personalrelaterade upplysningar är det ofta en process mellan Litzén och den HR ansvarige som diskuterar fram en lösning. Litzén medger att reklambyråers inflytande i vissa fall blir förhållandevis stort vad gäller layout och design.

Intressenter

Nordea har uttalat att de i första hand är fokuserade på professionella investerare. Litzén ser även kunder, befintlig personal, potentiell personal och media som en mottagare av årsredovisningsinformation. Litzén tror däremot inte att de professionella investerarna bryr sig speciellt mycket om den information som lämnas om personalen även om den naturligtvis spelar in.

Nordea har inga målsättningar att öka informationen gällande personal. Det beror mycket på att behovet helt enkelt inte efterfrågas av intressenterna och kraven vad det gäller övrig information, växer ständigt och allting är en avvägning om vad som skall



inkluderas. Nordea tror att en standardisering skulle underlätta ur ren jämförelsesynpunkt men att det samtidigt skulle innebära mycket stora svårigheter som knappast skulle vara någon part till godo.

Övriga informationskanaler

Nordea lämnar mycket information på Internet. Intranätet används också i stor omfattning för att kommunicera till den egna personalen.

Förändringar

Nordea planerar inga stora förändringar av upplysningsredovisningen under kommande år. På sikt tror dock Litzén att det är en naturlig utveckling att Nordea slutar att trycka ”mjuk information” och att den istället enbart läggs ut på nätet. Framförallt eftersom bankens målgrupp är professionella aktörer, som själva kan ”knappa in sig” och tillgodogöra sig informationen.

4.4 SEB

SEB härstammar från Stockholms Enskilda Bank, vilken bildades 1856 av André Oscar Wallenberg. Det var Sveriges första privatbank. Sedan dess har banken vuxit via organisk tillväxt och samgåenden, både nationellt men också internationellt. Hela bankens historia har präglats av flertalet sammanslagningar och uppköp. SEB, som vi känner den idag, härstammar från sammanslagningen 1972 av Stockholms Enskilda Bank och Skandinaviska Banken. Efter denna sammanslagning har koncernen bland annat köpt upp den tyska banken BfG år 2000 samt gjort flera ytterligare uppköp i det före detta östblocket och i Baltikum.⁸⁴

Idag har SEB ungefär 4 miljoner kunder i Sverige, Tyskland och Baltikum. Balansomslutningen var på balansdagen 2003, 1279 miljarder kronor. Inom banken arbetar cirka 18000 anställda och år 2003 gjordes en vinst på 5704 miljoner. Detta resulterade i en räntabilitet på eget kapital vilket motsvarade 12,3 procent.⁸⁵

4.4.1 Personalupplysningar i SEBs årsredovisning

SEB väljer i 2003 års årsredovisning att speciellt lyfta fram de anställda då banken på förstasidan deklarerar att ”SEBs kompetenta och engagerade medarbetare är en förutsättning för att göra kunderna än nöjdare”. SEB är den bank som redovisar och lämnar mest information kring sin personal relativt sett i jämförelse med de övriga bankerna i Sverige (se bilaga 2). På medarbetaravsnittet i årsredovisningen väljer SEB att lyfta fram följande rubriker *SEBs värderingar, Kompetens- och ledarskapsutveckling, Job rotation och rundabordssamtal, Intern attitydundersökning, Personalminskningsprogram, Arbetsmiljö och hälsa, Jämställdhet och mångfald och Koncernens belöningsystem*.⁸⁶

⁸⁴ www.seb.se

⁸⁵ Ibid.

⁸⁶ SEB Årsredovisning 2003



Personalens sammansättning

Vad det gäller personalens sammansättning redovisar SEB mycket information inom alla parametrar (se bilaga 2). Banken lämnar diagram på antal anställda, åldersstruktur, antal tjänsteår och utbildningsnivå. Förändringen av medeltalet anställda, könsfördelning och jämställdhet kommenteras också i den löpande texten.

Personalhälsa

SEB tillägnar arbetsmiljön och hälsan hos sina medarbetare ett långt stycke. Det klargörs vilken policy och vilka projekt som inom banken bedrivs för att minska ohälsan. Sjukfrånvaron visas i ett diagram där också skillnaderna mellan könen framgår. Dessa anges i procent av den totala arbetstiden. Banken redovisar också resultatet av en intern attitydundersökning som är gjord, vilken har visat att ”betydande förbättringar har skett i jämförelse med 2002”. Med hur mycket eller några konkreta data redovisas dock inte.

Utbildning

SEBs ansträngningar att höja kompetensen på sin personal ägnas ett stycke i årsredovisningen. Här redovisas den policy banken har angående kompetensutveckling och det totala belopp som år 2003 lades ned på utbildning. Antal anställda och antal chefer som deltagit i utbildningar visas också.

Rekrytering, avlöning & incitament

Beträffande rekrytering, avlöning & incitament till sina anställda lämnar SEB relativt sett mycket information. Möjligheter för arbetsrotation redovisas liksom policy för lönesättning och belöningsystem för personalen. Intressant att nämna i sammanhanget är att SEB lyfter fram sina medarbetare så pass mycket genom att visa dem på framsidan och tydliggöra att ”de är en förutsättning för nöjda kunder”.

Value Added & anställda

SEB visar inga siffror på hur mycket varje anställd skulle kunna tänkas bidra med i värde eller i försäljning. Några nyckelpersoner i organisationen pekas heller inte ut i årsredovisningen och ingenting nämns om hur banken skall kunna behålla dessa förmågor i framtiden.

4.4.2 Intervju

På SEB intervjuades Anders Allebeck, som arbetar på grupp Human Resources-avdelningen, vilket är en central gruppfunktion på 4-5 personer. Allebeck ansvarar för området Compensation and Benefits (för intervjun i sin helhet se bilaga 3).

Strategi

SEBs strategi är att de ”skall vara mer internationell än andra banker och samtidigt mer lokal än övriga internationella banker”. Banken vill dessutom ge så fyllig information som möjligt. Informationen skall också bestå av både hårda och mjuka värden samt vara konkret, koncis, sann och ”floskelfri”.



Faktorer

Allebeck hävdar, att det först och främst är lagen som styr SEBs redovisning av personalen. Allebeck anser vidare att lagen blir ”mer och mer ambitiös”. Ett exempel på detta var förra årets nyhet med redovisningen av sjukfrånvaron. Andra aspekter på området som påverkar SEB är att de har som mål att göra årsredovisningen informativ men ej alltför ”tung” att läsa. Den externa debatten kan också anses påverka och detta syns i årets årsredovisning bland annat i kompensationsfrågorna och optionsdebatten menar Allebeck.

Beträffande det faktum att banken valde att åskådliggöra personalen på första sidan av 2003 års årsredovisning så var detta ett initiativ som härstammade från IR avdelningen. Anledningen till detta var att banken ville ge ett lite mer ”mänskligt” uttryck i årsredovisningen. Allebeck medger också att det existerar en viss marknadsföringsaspekt. ”Man presenterar inte saker i form av hur dåligt det går” men att det också är viktigt att det som skrivs inte bara blir ”floskler” och ”tomt skryt”, för då känns årsredovisningen oseriös.

Förebilder

SEB studerar de andra bankerna och övriga företag i Sverige för att se hur de gör. Banken har även ambitionen att hamna högt på rankinglistor, såsom Prosperas och Aktiespararens. Allebeck understryker att ”med risk för att överdriva så är banker försiktiga och lite konservativa organisationer och detta gäller även personalupplysningar”.

Beslutsfattare

Innehållet i årsredovisningen bestämmer SEB själva medan de får hjälp med layout och design. Arbetet och utformningen av årsredovisningens personalavsnitt sker i samarbete med HR- och informationsavdelningen. HR skriver själva texten och får exempelvis direktiv att ta fram två sidor med bakgrundsinformation och prioritera vad de vill inkludera. Informationsavdelningen är ytterst ansvarig och Allebeck tycker att det är viktigt att poängtera att IR är en del av informationsavdelningen. IR har ”naturligtvis” en stor påverkan och är ytterst viktig. Det slutliga beslutet tas genom diskussion mellan HR och informationsavdelningen då det är en ömsesidig angelägenhet.

Intressenter

SEB inriktar sig först och främst på aktieägare, både professionella men också övriga. Allebeck framhäver också andra typer av intressenter såsom existerande- och potentiella kunder, studenter, anställda, media och allmänhet. Det viktigaste perspektivet är dock investerarnas, menar Allebeck. SEBs årsredovisning, Annual Report, riktar sig till professionella investerare, analytiker, myndigheter och universitetsstudenter. Banken har även en kortare sammanfattning, Annual Review, som är inriktad gentemot mindre aktieägare, kunder, anställda och yngre studenter. Bägge rapporters syfte är öka kunskapen och förståelse kring SEB, deras strategi, verksamhet och finansiella resultat. Allebeck, tror dock inte, att investerarna generellt sett fäster ”så stor vikt vid personalrelaterad information”. ”Det kan dock finnas vissa investerare som tycker det är intressant att se hur SEB hanterar sin personal”



Övriga informationskanaler

SEB använder även Internet och sin hemsida som ett kommunikationsmedel till sina intressenter. Andra kanaler för informationsspridning är media, tidningsartiklar och intervjuer. Banken har även, enligt Allebäck, ett väl utbyggt intranät till den egna personalen.

Förändringar

SEB planerar inga stora förändringar till nästkommande års årsredovisning. Banken har samma format under ett antal år och Allebäck anser att ”det inte finns någon önskan att förnya formatet, bara för att överraska”. Det finns vissa fördelar med att använda samma struktur i och med att det ökar jämförbarheten mellan åren. De små förändringar som eventuellt blir till nästa år beror på dels på samhällsförändringar men också dels intern information som SEB vill ”trycka på”. Enligt Allebäck finns det ingen anledning att förändra personalupplysningarna och personalavsnittet i alltför stor utsträckning och ta med för detaljerad information då ”saker och ting snabbt förändras” inom detta område.



5. Analys

Analysen presenteras som fyra separata fallstudier där bankerna analyseras var för sig. Deras intervjusvar ställs i relation till den information som de redovisat i årsredovisningarna. Detta görs för att säkerställa validiteten på det som de angett i intervjuer men även för att uppmärksamma eventuella avvikelser. Kapitlet avslutas med en jämförande och sammanfattande analys där vi genom att påvisa orsaker från de olika bankerna kommer fram till generella motiv bakom bankernas redovisning av personalen.

5.1 Föreningssparbanken

5.1.1 Strategi

FSB har en uttalad strategi att vara så öppna som möjligt. Banken har ett uttalat fokus på användaren och försöker, enligt dem själva, att ta upp det som användaren vill läsa.

Detta bekräftas också med vad som faktiskt står skrivet i FSBs årsredovisning, vilket vi anser är pedagogiskt uppbyggd och har ett stort användarfokus. FSB hävdar vidare att de är så öppna som möjligt och redovisar mycket information. Detta bekräftas utifrån den sammanställning som gjordes i empirikapitlet (se bilaga 2). Under intervjuens gång har det också framkommit att FSB anses vara något av en förebild för de andra bankerna utifrån det pedagogiska upplägget, vilket vi också anser vara intressant kopplat till deras strategi, där de strävar efter att vara så öppna och användarvänliga som möjligt.

5.1.2 Faktorer som styr

FSBs påpekar att först och främst den legala biten styr och ligger i botten av dess redovisning kring personalen. Övriga faktorer som påverkar är den aktuella debatten och trender som pågår i omvärlden. Exempelvis redovisas åldersfördelningen p g a att det är ett krav från Aktiespararna. FSB använder sig också av samma struktur och format på årsredovisningen under treårsintervall.

Vi anser att det är anmärkningsvärt att FSB nämner omvärldens påverkan i så stor utsträckning. Detta ligger dock helt i linje med den övergripande strategi som banken anger sig ha. Ett tecken på att banken också de facto påverkas av omvärldens tryck är att det i 2003 års årsredovisning skrivs mycket om personalhälsa och sjukfrånvaro. Eventuellt skulle detta kunna härledas till den debatt som varit och naturligtvis den nya lag som infördes i juli 2003 (se 2.4 Lagstadgade krav, ÅRL 18 a §).

En faktor som påverkar FSB är även den underliggande tanke som banken har kring kontinuitet. De vill att läsaren skall känna igen sig från år till år och de anger också att det är en intern arbetsmässig fördel. Vi kan inte bekräfta att det föreligger på så vis då vi inte studerat förändringarna i FSB årsredovisning men kan förmoda att det är en avvägning



som görs. Banken kan här antas överväga nyttan mot kostnaden med att förändra sin personalredovisning från år till år.

5.1.3 Beslutsfattare

FSB anger att årsredovisningens framtagande är en demokratisk process där IR, Informations- och Ekonomichef tar beslut om vad som skall inkluderas. Vad det gäller noterna styrs dessa av legala föreskrifter och ligger under Ekonomichefens ansvar medan övriga upplysningar bestäms av just ovan nämnda personer samt i vissa fall även personer i koncernledningen.

Vi anser det vara intressant att få personer i FSBs fall få stort inflytande på den faktiska beslutsprocessen kring utformningen av årsredovisningen. Detta torde innebära att deras personliga åsikter och intressen får stor påverkan på det som kommuniceras. Med stöd i agentteorin (se 2.2.2, Fördelar med personalrelaterade upplysningar) kan det påpekas att det skulle kunna föreligga en viss intressekonflikt mellan deras önskemål och externa intressenters. Då beslutsfattarnas intressen skiljer sig ifrån intressenternas behov finns det en risk att de personliga intressena påverkar och till och med prioriteras.

5.1.4 Intressenter

FSB framhäver att årsredovisningen framförallt riktar sig till professionella investerare men även skall fungera för småsparare. Årsredovisningen skall även vara en representant för de värderingar som FSB står för gentemot kunderna. Banken tror inte att investerare bryr sig om den mjuka informationen gällande personal även om viss information, såsom åldersstruktur, kan vägas in i helhetsbedömningen.

Värt att notera i sammanhanget är den förhållandevis ringa men faktiska betydelse som personalupplysningar anses ha för FSBs främsta målgrupp, investerarna. Detta får stöd i Rimmels undersökning (se 2.2.2, Fördelar med personalrelaterade upplysningar), där det påvisas att investerarna använder denna typ av information som bakgrundsinformation för beslut. Tesen att personalupplysningar, trots allt har en viss betydelse och kan leda till en mer korrekt uppskattad riskpremie samt ett ökat förtroende hos investerare påvisas också. Detta överensstämmer också med Akerlofs teori (se 2.2.2, Fördelar med personalrelaterade upplysningar), som innebär att mer extensiv information kan resultera i effektivare beslut och kapitalallokering. Bankens motiv måste således vara att attrahera kapital och investerare genom att ge extensiv och öppen information kring personalen.

Som redan nämnts är årsredovisningen i jämförelse med andra bankers pedagogiskt utformad och FSBs strävan att även nå småsparare upplever vi därmed som tydlig. Detta kan bekräfta och tyda på att banken även försöker motivera småsparare att välja dem framför de andra bankerna. Således försöker FSB förmodligen maximera sin egen nytta genom att verka attraktiv även för småsparare.



5.1.5 Förändringar

Inga förändringar är planerade för 2004 års årsredovisning. Under vår intervju med FSB framkom att en nyhet 2003 var att de redovisade sitt Nöjd-Medarbetar-Index (NMI), där banken mäter trivsel och motivation på arbetsplatsen. Anledningen till att detta index inkluderades från första början beror inte på något externt tryck utan FSB tycker att det är intressant att visa denna information. Banken lägger ned mycket pengar på denna mätning internt och därför vill de gärna visa det externt.

FSBs årsredovisning verifierar det som har framkommit under intervjun d v s att det arbete som läggs ned varje år på NMI väljer FSB att tydligt visa. Detta kan också ställas i relation till det som AICPA (se 2.1, Behov av förändrade årsrapporter) fastslår i sin undersökning som ett viktigt mål med finansiella rapporter. Det är också intressant att notera att detta står i rak motsats till Nilsson & Sahlins (se 1.1, Bakgrund) slutsats, som innebär att det som redovisas i företags årsredovisningar inte tenderar att ha högre prioritet än frågor som de inte väljer att upplysa om.

I FSBs fall med NMI, har personliga preferenser och personliga beslut, resulterat i att internt arbete åskådliggjorts i årsredovisningen. Detta kan bero på en strävan från bankens sida att uppvisa en korrekt och rättvisande bild av verksamheten, vilket också är ett av redovisningens grundläggande syften. En ytterligare orsak, som vi ser det, med att inkludera ett positivt NMI index är att framstå som en lockande arbetsgivare för potentiella medarbetare. Detta kan, på lite längre sikt, leda till att banken ökar sin nytta genom att de får kompetenta medarbetare till en låg kostnad relativt sett.

5.2 Handelsbanken

5.2.1 Strategi

SHB anger sig inte ha någon direkt strategi för sin upplysningsredovisning. Det som dock framhålls är en övergripande tanke om att redovisningen skall kännas naturlig och inte tillkrånglad.

Vi anser att det ovanstående som framkommit genom intervju hos SHB i stor utsträckning konfirmeras av hur den faktiska redovisningen av personalen ser ut. Det som skrivs i diagram och dylikt är tydligt och på en mycket grundläggande nivå. SHB redovisar heller inte särdeles mycket information kring personalen (se bilaga 2). Vi anser att det i SHBs fall finns flera anledningar samt orsaker till varför det ser ut på detta sätt. Detta kommer dock i huvudsak beröras under nästkommande stycken.

5.2.2 Faktorer som styr

Faktorer som påverkar SHB i sin personalredovisning är myndighetskrav, intressenter, interna policybeslut, förebilder och även en viss marknadsföringsaspekt.

Det intressantaste i sammanhanget, beträffande SHB, är den stora påverkan som interna policybeslut verkar ha på personalredovisningens utseende. Den personliga integriteten



och de anställdas välmående påverkar årsredovisningen på så vis att mycket information, som övriga banker väljer att redovisa, helt enkelt utelämnas i SHBs fall. Det handlar bland annat om utbildningsnivå, som banken anser skulle vara kränkande för de individer som inte har universitetsutbildning. Härmed föreligger en risk att personalen känner sig reducerad till endast data- och siffermaterial i årsredovisningen, vilket kan orsaka spänningar inom organisationen. Detta kan kopplas till den kritik som riktats mot personalupplysningar (se 2.2.3, Nackdelar med personalupplysningar). Vidare kan det leda till minskad effektivitet och ökade kostnader för banken. Orsaken att inte redovisa utbildningsnivå kan således vara att minimera kostnaderna och öka nyttan genom en nöjd personal. Vi tycker också att det är intressant att relatera detta till att det i SHBs fall verkar vara viktigare att hålla fast vid vissa interna policys än att tillmötesgå andra starka intressentgrupper, såsom investerare. Just denna prioritering av interna beslut framför intressentkrav anser vi vara tydlig hos SHB.

5.2.3 Beslutsfattare

Arbetet med SHBs årsredovisning är en process där flera personer är inblandade. På personalområdet är det en person från IR och HR chefen som utför och kommunicerar arbetet. Det formella beslutet tas sedan av ledning och styrelse.

SHB har, som tidigare nämnts, en aningen annorlunda framtoning på sin årsredovisning än de tre övriga bankerna. Detta skulle enligt vår mening kunna bero på att det är personer i ledande befattningar, på IR och HR, som enligt tradition håller fast på sin linje och därav sker ingen eller liten förändring av bankens personalredovisning. Lite konspiratoriskt, skulle det exempelvis kunna vara så att de personliga preferenserna påverkar i så stor utsträckning att det finns personer i chefspositioner med enbart gymnasieutbildning som helt enkelt motsätter sig att banken skall visa utbildningsnivån på alla medarbetare. Det skulle kunna vara personligt känsligt och därför vara viktigt att visa upp att utbildningsnivån har marginell betydelse för den "faktiska prestationen".

5.2.4 Intressenter

SHB ser först och främst aktieägare som målgrupp för sin redovisning. Även personalen framhålls som en viktig intressent.

SHB framhöll personalens betydelse mer än vad övriga banker gjorde i studien. SHB tror att investerarna "förmodligen inte bryr sig så extremt mycket om det som skrivs om personalen". Detta blir verkligen också intressant att ställa i relation till vår tidigare diskussion kring det faktum att SHB i vissa avseenden prioriterar interna policybeslut och den egna personalen framför investerarnas behov av information. Då investerare inte kan antas bry sig särdeles mycket om information gällande personalen, verkar det ur SHBs perspektiv vara logiskt korrekt, att rikta medarbetaravsnittet i huvudsak till personalen och därmed också sätta deras situation främst.



5.2.5 Förändringar

SHB planerar inga större förändringar till nästa år. Lite små förändringar blir det eventuellt dock kring redovisningen av ohälsan och sjukfrånvaron.

Ovanstående tycker vi tyder på att även om SHB håller fast länge vid sina interna värderingar och policybeslut, påverkas ändå banken av det som diskuteras i omvärlden, media och den allmänna debatten. Att HR avdelningen nästa år skall fokusera mer på "friskhet" istället för "ohälsa", ser vi som ett tydligt tecken på detta. Förmodligen beror detta på att SHB vill framhäva det som är positivt ur bankens perspektiv, istället för att nämna det som är negativt. En eventuell orsak till detta är att det handlar om att minska osäkerheten och uppmärksamma marknaden på de positiva aspekterna.

5.3 Nordea

5.3.1 Strategi

Nordeas övergripande strategi bottnar i deras speciella ägarstruktur med många små aktieägare runt om i Norden och banken ger därför ut lokala sammanfattningar. Nordea publicerar en "Annual Report" med endast finansiell information och dels en "Annual Review" med mjuka upplysningar. Denna uppdelning beror främst på att kraven på den finansiella informationen hela tiden växer och praktiska hanteringskäl. Beträffande personalrelaterade upplysningar är det bara grundläggande personalpolitik som kortfattat redovisas i årsredovisningarna. På sikt är det t o m möjligt att de mjukare upplysningarna inte kommer att ges ut i tryckt form alls utan endast kommer att erhållas via Internet.

Nordea redovisar näst minst information av de fyra bankerna och det enda personalupplysningsområde där Nordea lämnar omfattande information är gällande personalens sammansättning. Motivet till detta kan antas vara att man enligt uppgift ovan hellre lämnar mer fyllig information angående personalen via Internet. Det är anmärkningsvärt att Nordea framhäver praktiska skäl som motiv till utformning och innehåll av personalupplysningar och man får uppfattningen att de finansiella kraven prioriteras så till den grad, att de är på väg att eliminera de frivilliga personalupplysningarna från årsredovisningen till att istället redovisas på hemsidan.

5.3.2 Faktorer som styr

De faktorer som styr redovisningens innehåll och form är först och främst de lagliga kraven men även vissa trender påverkar. Banken jämför personalupplysningsmaterialet med tidigare utvärderingar och även andra företags personalupplysningsavsnitt. Konkurrenternas närvaro kan leda till att de exkluderar information. Hänsyn till personalen tas exempelvis genom att Nordea väljer att redovisa lönestorlek och ersättningar till ledningsgruppen som en klumpsumma.

Ovan finnes skäl till att Nordea redovisar relativt lite personalupplysningar och det är intressant att notera att externa faktorer påverkar Nordea i stor utsträckning. Nordea



hävdar att skälet till att ej redovisa individuella löner till ledningsgruppen är med hänsyn till individen. En annan aspekt gör sig här gällande genom agentteorin (se 2.2.2, Fördelar med personalupplysningar), som menar att olika intressekonflikter styr valet av vad som redovisas. Det skulle kunna spekuleras i att ledningsgruppen har ett visst intresse av att deras separata ersättningar ej redovisas individuellt. Härmed gör sig personliga preferenser och personligt intressen gällande och det kan förmodas att den individuella nyttan maximeras på bekostnad av företagets.

5.3.3 Beslutsfattare

Årsredovisningsprojektet på Nordea drivs utav IR men även HR, finansavdelningen och ekonomiavdelningen är inblandade. Det är dock CFO:n som har det formella ansvaret för årsredovisningen. Reklambyråernas inflytande över formen är stort.

Liksom de andra bankerna är Nordeas personalupplysningsredovisningsprocess en gemensam konstruktion av ovan nämnda avdelningar. Det är värt att notera att CFO:n har det formella ansvaret och projektet drivs utav IR i stor utsträckning. Då dessa beslutsfattare först och främst inte prioriterar den mjuka informationen i samma utsträckning som den finansiella, kan detta eventuellt förklara varför personalupplysningar får relativt mindre plats i Nordeas årsredovisning. Orsaken till att inte redovisa personalupplysningar blir således att annan typ av information anses vara viktigare ur bankens perspektiv.

Det faktum att reklambyråernas inflytande över formen på Nordeas årsredovisning är stort kan påvisa att en viss marknadsföringsaspekt föreligger. De fördelar som är förknippade med ett attraktivt format på årsredovisningen är betydelsefulla då de kan bidra med mervärde, bland annat i form av fler kunder.

5.3.4 Intressenter

Nordea är primärt fokuserade på professionella investerare och därefter kunder, befintlig personal, potentiell personal och media som en mottagare av årsredovisningsinformation. Investerarna antas inte ha så stort intresse av personalrelaterad information.

Detta användarfokus har Nordea gemensamt med andra banker och det stämmer överens med AICPAs direktiv i den teoretiska referensramen (se 2.1, Behov av förändrade årsrapporter). I Nordeas fall blir det extra tydligt att personalupplysningar inte anses vara av större betydelse för investerare då detta avsnitt är kort i jämförelse med de andra bankerna. En orsak kan vara det som angavs i 2.1 (Behov av förändrade årsrapporter), att finansiella rapporter tenderar att vara för extensiva och inkluderar irrelevant information för vissa intressenter. Det kan därför för banken bli relevant att prioritera annan typ av information än personalupplysningar. Nyttan med att åskådliggöra finansiell information verkar uppfattas som större.



5.3.5 Förändringar

Nordea planerar inga stora förändringar av upplysningsredovisningen under kommande år. De ser det som ett naturligt steg att i framtiden sluta trycka "mjuk information" och istället enbart lägga ut den på nätet. Nordea har inga målsättningar att öka informationen gällande personal eftersom detta inte efterfrågas av intressenterna. De tror att en standardisering skulle underlätta ur ren jämförelsesynpunkt men att det samtidigt skulle innebära mycket stora svårigheter som knappast skulle vara någon part till godo.

Hos Nordea ser vi här en mycket praktisk och kostnadsmedveten inställning till personalupplysningsredovisning. De väljer att istället för att redovisa dessa upplysningar i årsredovisningen använda Internet som en kanal. Uppfattningen att intressenterna inte efterfrågar denna typ av information i någon större utsträckning överensstämmer med Eccles och Mavrinas (se 2.2.2, Fördelar med personalrelaterade upplysningar) undersökning. Då företagen strävar efter att maximera sin nytta blir det inte ekonomiskt försvarbart att producera personalupplysningar om kostnaden överstiger nyttan.

5.4 SEB

5.4.1 Strategi

SEB skall i sin redovisning vara mer internationell än andra lokala banker och samtidigt mer lokal än internationella banker. SEB har ambitionen att ge så fyllig information som möjligt på en lagom detaljeringsnivå.

Vi har svårt att se hur SEB väljer att spegla det internationella i sina upplysningar kring personalen. Banken lämnar dock fyllig information inom de flesta områden såsom personalens sammansättning, hälsa och utbildning (se bilaga 2). Bakgrunden till varför SEB har valt att tydliggöra just denna strategi är oklar men vi tror att huvudorsaken är att banken först och främst har sina svenska konkurrenter i åtanke när strategin för årsredovisningen formulerats. Man vill framstå som en modern internationell bank med förgreningar i Tyskland och Baltikum men samtidigt stå kvar med en närhet på den svenska marknaden och till de svenska kunderna.

5.4.2 Faktorer som styr

För SEB är det de lagstadgade kraven som ytterst bestämmer hur redovisningen skall utformas. Dock påverkar även sådana faktorer som den aktuella debatten, interna initiativ och en viss marknadsföringsföringsaspekt.

Att den aktuella debatten påverkat SEBs redovisning av upplysningar syns tydligt i 2003 års årsredovisning. Det skrivs mycket om både hälsan och ohälsan på personalen. Intressant att poängtera är att detta enbart gäller situationen i Sverige, vilket står aningen i motsättning till deras övergripande strategi som pekar ut att SEB skall framstå som en internationell bank. Att det existerar en viss marknadsföringsaspekt och att personliga preferenser har betydelse verifieras också av årsredovisningens framsida där personalen



framhålls. Det är vidare intressant att fundera över till vem denna marknadsföring och framhållande av personalen på första sidan vänder sig till. Tanken och strategin bakom är förmodligen att dels belöna den befintliga personalen men också dels att visa upp en positiv bild av verksamheten för potentiella medarbetare. Motivet bakom detta är antagligen, såsom tidigare påpekats, att öka bankens totala välbefinnande genom en effektiv och nöjd personal till en så låg kostnad som möjligt.

Inom SEB ser vi också en tydlig länk till den externa debatten och även kundfokus i kommunicerandet av personalupplysningar, som överensstämmer med AICPAs riktlinjer (se 2.1, Behov av förändrade årsrapporter). Bankens bakomliggande motiv kan antas vara att de önskar tillfredsställa de olika intressenternas behov och på så vis framstå som ett attraktivt alternativ i jämförelse med de andra bankerna.

5.4.3 Beslutsfattare

Innehållet i årsredovisningen bestämmer SEB själva men de får hjälp med layout och design externt. Det som redovisas kring personalen är ett samarbete mellan informationsavdelningen (del av IR) och HR avdelningen

Detta upplägg, leder precis som hos de övriga bankerna, till att IR avdelningen får en stor påverkan på det faktiska innehållet då de har det slutgiltiga beslutandet i sin hand. Även om den intervjuade personen i SEBs fall anger att det är en demokratisk process så föreligger det antagligen på så vis att HR avdelningen rättar sig mycket efter vad IR avdelningen och CFO:n har för åsikter. Ett bevis för detta skulle exempelvis kunna vara att ledningsgruppens ersättningar, även i SEBs fall, enbart anges som en klumpsumma (se bilaga 2) och inte person för person. Om denna information skulle lämnas ut skulle det förmodligen vara känsligt för dessa få individer, trots att det inte egentligen finns några legala skäl för att redovisa på det sättet.

5.4.4 Intressenter

De intressenter som SEB först och främst riktar sin årsredovisning till är professionella aktieägare och övriga aktieägare men även andra såsom kunder, anställda, studenter och media. SEB tror inte att investerarna fäster särdeles mycket vikt på redovisning av personal.

SEBs attityd till vilka årsredovisningens personalinformation är riktad till, påminner om de övriga bankernas åsikter. Återigen lyfts investerarfokuset fram som det främsta samtidigt som en misstanke om att investerarna inte lägger så stor vikt vid personalupplysningar indikeras, vilket även den teoretiska referensramen har framhållt dels genom Eccles och Mavrinac och dels Rimmels undersökning (se 2.2.2, Fördelar med personalrelaterade upplysningar). Det faktum att SEB även försöker nå övriga intressenter konfirmeras genom att banken utöver årsredovisningen ger ut en förkortad version till anställda och kunder. Motivet kan tänkas vara att man vill nå de olika målgrupperna och därför anpassar bägge publikationer efter de olika intressenternas informationsbehovsnivå, vilka åskådliggörs i den teoretiska referensramen (se 2.3,



Intressenter). Banken tjänar antagligen på att ge ut publikationer, som ligger närmare varje intressents önskemål och därmed uppnå större genomslag hos berörda grupper.

5.4.5 Förändringar

SEB planerar inga särskilda förändringar inför kommande år och de påpekar att det finns en poäng i att fortsätta använda samma struktur i och med att det ökar jämförbarheten mellan åren. Om SEB förändrar informationen beror dessa förändringar dels på samhällsförändringar och dels på interna önskemål. Banken anger vidare att det inte finns någon anledning att ta med alltför detaljerad information inom personalområdet då detta område förändras snabbt. SEB ser inte heller någon mening med en utökad styrning av personalredovisningsområdet eftersom exempelvis ledarskap kan ses på många olika sätt av olika företag.

Det är intressant att även SEB framhäver betydelsen av kontinuitet och jämförbarheten mellan åren vad det gäller årsredovisningens och personalupplysningarnas format. Det kan upplevas som paradoxalt men dock förståeligt att SEB framhäver att saker och ting förändras snabbt inom personalområdet och därför är inte en alltför detaljerad upplysningsapparat önskvärd. Orsaker som kan urskiljas är att banken till viss del medger att den allmänna debatten och utvecklingen ”sätter press på banken” att hela tiden uppdatera och förändra redovisningen av personal, samtidigt som de interna önskemålen också påverkar innehåll och form. Motivet kan antas vara en strävan att tillfredställa intressenterna för att maximera nyttan med informationen.

Anledningen till att SEB inte ser någon större nytta med en ökad standardisering inom personalområdet är osäkerheten i upplysningarna. Banken konfirmerar därmed den problematik som den teoretiska referensramen har uttryckt gällande personalupplysningar d v s att de är svåra att mäta och beskriva (se 2.2.1, Problematik med personalupplysningar). En av redovisningens grunder är att informationen måste vara tillförlitlig och jämförbar mellan företag. Detta kan vara ett skäl till att inte redovisa en viss typ av personalrelaterad information då den kan anses vara för subjektiv och därmed irrelevant.

5.5 Sammanfattande analys

Gemensamt för alla bankerna är att de har uttalat en strävan efter öppenhet, att de eftersträvar att uppvisa situationen som den är, men utan att redovisningen av personalupplysningar blir alltför detaljrik eller krånglig. De flesta bankerna har ett tydligt användarfokus som återspeglas i deras övergripande strategi eller strategi för upplysningsredovisning, vilket överensstämmer med de riktlinjer för finansiella rapporter som AICPA har föreskrivit (se 2.1, Behov av förändrade årsrapporter). Vi har även uppmärksammat att den kritik som riktats mot årsredovisningar, d v s att de är för extensiva i längd och inkluderar irrelevant information, även i viss mån uppfattas på detta sätt av våra respondenter och således påverkar vad som redovisas. Personalinformation prioriteras inte i samma utsträckning som finansiell information.



Även den andra kritikaspekten som riktats mot årsredovisningar, vilken innebär att de anpassas efter minimikrav på lagstadgade upplysningar och hur det tidigare gjorts, upplever vi, som grundläggande skäl till varför bankerna redovisar som de gör. Alla bankerna uppger att de först och främst givetvis följer vad lagen föreskriver och av praktiska och även kostnadsmässiga orsaker ofta har samma format i ett antal år. Det blir en balansgång att redovisa relevant floskelfri information utan att vara alltför detaljrik. Intressant i sammanhanget att notera är också att de lagstadgade kraven upplevs och har tolkats olika av de undersökta bankerna. Ett tydligt exempel på detta är det lagstadgade kravet att redovisa sjukfrånvaro som infördes i juli 2003 (se 2.4 Lagstadgade krav, ÅRL 18 a §). Vissa banker såsom Nordea har tolkat det som ett absolut minimikrav och ger därmed inte ut informationen i koncernens årsredovisning, utan lämnar den istället enbart på Internet. SEB däremot har tolkat lagen som mer omfattande och ser det mer som ett krav och en möjlighet att redovisa mycket kring personalhälsa.

Dessa motiv bakom personalupplysningsredovisning verkar bottna i uppfattningen att årsredovisningen är först och främst riktad till professionella investerare och att dessa inte lägger så stor vikt vid denna typ av upplysningar. Denna åsikt har tidigare tydliggjorts i Eccles och Mavrinas undersökning i teoriavsnittet (se 2.2.2, Fördelar med personalrelaterade upplysningar). En av våra respondenter hävdade till och med att om investerarna fick stryka ett avsnitt skulle de antagligen välja personalavsnittet. En annan bank planerar eventuellt att i framtiden flytta den ”mjuka” informationen till deras hemsida. Detta kan vara ett tecken på att personalupplysningar anses viktiga men prioriteras ej jämte den finansiella informationen. Som en bank framförhåll är en av IR-avdelningens, som ofta är delansvarig för årsredovisningens form och innehåll, viktigaste uppgifter att sänka riskpremien. Enligt de flesta bankerna är investerarna mest intresserade av hårda fakta och därför upplevs personalupplysningarna inte som lika relevanta. Deras innehåll, form och betydelse bottnar förmodligen i en avvägning mellan den nytta och kostnad som de ur bankens perspektiv anses ge upphov till.

Givetvis nämns även andra intressenter som målgrupper för personalupplysningar. De flesta bankerna omtalar övriga aktieägare, kunder, anställda och media. Dock framhäver endast SHB personalen som en viktig intressent. Här är det värt att notera att SHB är den bank i studien som redovisar minst personalinformation (se bilaga 2). Anledningen till detta kan vara att SHB prioriterar interna beslut, såsom valet att inte visa utbildningsnivå eftersom detta kan uppfattas som kränkande för personalen, framför intressentkrav. FSB är den bank som även av de flesta övriga banker anses vara extra pedagogisk och användarvänlig i sitt personalavsnitt. Trots detta är det faktiskt SEB som enligt vår sammanställning (se bilaga 2) redovisar mest information om sin personal. Nordea hamnar näst sist före SHB. Visserligen är inte antalet upplysningar den viktigaste aspekten utan det är vad som redovisas som är intressant. Tillsammans med intervjuerna ger det dock en indikation på val och motiv samt den betydelse som personalupplysningar har för bankerna.

Andra faktorer som påverkar val av personalupplysningar är externa faktorer såsom trender, debatt och omvärldens krav. Alla bankerna uppger att de är uppmärksamma på



vad som efterfrågas av intressenterna. Dock verkar de interna önskemålen ha stor betydelse beträffande vad bankerna väljer att redovisa. Som en respondent ärligt medgav, fokuserar företag generellt sett inte på information som inte är positiv. Samtliga banker medgav vidare att en viss marknadsföringsaspekt föreligger även om den inte är av central betydelse.

Slutligen bör nämnas att samtliga banker angett att de studerar andra bankers personalavsnitt för att på så vis få inspiration och nya idéer. Detta konfirmeras även av en jämförelse av bankernas redovisning, som visar att de mångt och mycket liknar varandra formmässigt.



6. Slutdiskussion

Syftet med detta kapitel är att redogöra för de slutsatser som vi har kommit fram till. Kapitlet behandlar och ger också förslag till vidare forskning inom ämnet.

6.1 Slutsatser

Syftet med uppsatsen har varit att undersöka:

- *Vilka motiv finns bakom den strategi för upplysning om personal som företag har?*

Vi har genom studiens gång medvetet försökt att lokalisera de orsaker som bankerna anger till att dess redovisning av personalen ser ut på ett visst sätt för att på så sätt kunna besvara vår forskningsfråga. Detta syfte har berörts och besvarats i analyskapitlet av arbetet. I den teoretiska referensramen samt i empirikapitlet har en identifiering och kartläggning skett av de orsaker, som ur bankernas perspektiv, är relevanta och viktiga i dess redovisning av personalen. Detta har sedermera lett oss fram till de motiv som bankerna kan tänkas ha bakom deras strategi.

Vår studie har gett uttryck för de stora likheter, både åsikts- och redovisningsmässigt, som de fyra bankerna besitter. Endast små nyanser och skillnader har identifierats per fallstudieobjekt. Därför kommer våra slutsatser presenteras per dimension och generella motiv åskådliggöras. I de fall skillnader föreligger anges detta under varje dimension.

Det som tydligt har utkristalliserats är att bankernas upplysningar kring personalen är en kombination av dels det som omvärlden kräver och dels de interna behov som företagen har att visa upp hur de behandlar sin personal. De motiv som bankerna har och de orsaker som styr deras strategi bakom personalupplysningar kan därmed sammanfattas enligt följande:

- Lagstadgade krav
- Investerares
- Personal
- Trender och aktuell debatt i omvärlden
- Konkurrenter
- Kostnad och nytta
- Personliga preferenser
- Marknadsföringsaspekt

Det är svårt att inbördes rangordna de olika underliggande motiven eftersom de ur företagets perspektiv kan anses vara sammanhängande och samverkande för redovisningen av personalen.



Ett motiv, som var mycket tydligt hos de fyra studieobjekten, var att de spontant nämnde att de *lagstadgade kraven* på ett eller annat sätt styr deras upplysningar av personalen. Dessa krav ligger till grund för den strategi de har och ett syfte med deras personalredovisning är naturligtvis att tillmötesgå lagstiftarnas krav. Vi anser att detta är ett motiv, som visserligen kan anses vara självklart men trots detta är intressant och viktigt att ange då vi har identifierat vissa skillnader i tolkning och motiv till att följa lagen. Banker såsom FSB och SEB ser de lagstadgade kraven snarare som en möjlighet att redovisa mycket information och därmed också tillmötesgå intressenterna på ett visst område medan SHB ser de lagstadgade kraven snarare som ett minimikrav som måste följas och därigenom enbart ligger till grund för personalredovisningen.

Ett ytterligare motiv som har blivit ytterst tydligt genom vår studie är till den stora grad som bankerna har *investerarna* på aktiemarknaden i åtanke när de producerar sina årsrapporter. Alla banker har nämnt investerarna som sin främsta målgrupp för årsredovisningen och upplysningar i allmänhet. Intressant i sammanhanget är dock att alla respondenter har angett att de inte tror att investerarna bryr sig särdeles mycket om personalupplysningar, trots att de är deras viktigaste målgrupp. Detta kan tyckas vara aningen motsägelsefullt men vi tror ändå investerarnas närvaro påverkar bankernas strategi och sätt att åskådliggöra personalen. I det stora hela handlar det för bankerna om att minska den riskpremie som de har på aktiemarknaden och där är naturligtvis personalen en viss del av den totala bilden som investerarna tar hänsyn till.

En slutsats är att bankernas personalupplysningar till stor del också handlar om att nå samt tillfredsställa den egna *personalen*. Detta motiv påverkar bankernas strategi och en viss marknadsföring spelar in. Det gäller att både attrahera potentiell personal men även att visa sin uppskattning till den befintliga. Detta motiv blir mer tydligt i vissa fall, speciellt hos SHB, som vi anser är mycket fokuserade på den egna personalens behov.

Det som har blivit mer och mer uppenbart ju längre vår studie har fortgått, är hur känsliga bankerna är för *trender och den aktuella debatten* i dess omvärld. Både nationellt men också internationellt. Företagen tar intryck av det som händer i omvärlden och anpassar sig efter det "som är i ropet" just nu. Ett exempel på detta är redovisningen av sjukfrånvaro som är högaktuellt i nuläget och debatteras mycket i media. Detta gav stort genomslag på bankernas årsrapporter 2003 och kommer förmodligen att ge än större påverkan på deras årsredovisningar 2004.

En faktor som också påverkar bankernas strategi är *konkurrenterna*. Alla de fyra bankerna påverkar och tar stort intryck av varandra. Om någon bank tydliggör något område på ett, som de andra bankerna tycker bra sätt, kommer förmodligen detta visas på ett likvärdigt sätt hos dem själva nästa år. Ett tecken och tydligt resultat av detta är att de fyra bankernas upplysningar kring personalen är i stort sett likvärdig i dagsläget. Samma typer av diagram och form används även om naturligtvis texten skiljer sig åt i vissa avseenden. Vi har även kunnat urskilja att konkurrenterna påverkar strategin i visst negativt avseende dvs att bankerna väljer att exkludera information på grund av att de



inte vill lämna ut den då den kan anses vara känslig. Detta kan exempelvis beröra områden såsom rutiner för personalutveckling och lönesättningspolicies.

Det som heller inte går att frånga i bankernas upplysningar kring personalen är det faktum att motiven och strategin övergripande styrs av *kostnaden och nyttan* med informationen. I vissa fall har bankerna angett att det också har varit praktiskt omöjligt att få fram en viss typ av information och data. Ett exempel på detta är Nordeas ofrivilliga val, att inte redovisa sjukfrånvaron för hela koncernen utan enbart för Nordea Bank Sverige. Kostnaden för att producera informationen avspeglar sig också i att alla fyra banker väljer att ha samma format och layout under ett antal år. Detta görs naturligtvis även för att underlätta för läsaren men även av stora besparingskäl.

Slutligen bör det konstateras att samtliga banker har framhåvt att de söker återspegla den faktiska interna situationen i företaget. Därmed framstår interna önskemål och *personliga preferenser* som motiv och faktorer som påverkar bankernas upplysningar kring personalen. Detta står dock i rak motsats till den uppsats och slutsats som vår studie utgick ifrån. Nilsson & Sahlins hävdade att de upplysningar som redovisas i årsredovisningar inte tenderar att ha högre prioritet internt än frågor som företag väljer att inte upplysa om.

En möjlig förklaring till detta och även ett övergripande motiv som vi ser bakom strategin för personalupplysningar är att det förekommer en viss *marknadsföringsaspekt*. Detta har även bekräftats av våra intervjuer och respondenter som medgett att det förekommer en sådan aspekt och att den spelar in. Motivet till att en viss marknadsföringsaspekt föreligger är förmodligen att denna aspekt ger upphov till nytta för företagen i olika former. Exempelvis vad det gäller fler kunder, fler sålda tjänster och i det längre perspektivet förmågan att kunna attrahera kompetent personal till en lägre kostnad. Denna aspekt ingår också i sakens natur, då det allt som oftast, är icke mätbara och icke standardiserade fakta som redovisas kring personalen. Detta gör att informationen till viss del, går att påverka och utforma efter egna behov och därmed innehåller en inneboende brist på objektivitet.

6.2 Förslag till vidare forskning

Denna studie har visat att bankerna anser investerarna vara den intressentgrupp som de först och främst riktar sin information till. Det har också framkommit att bankerna uppfattar det som om att investerare inte lägger så stor vikt vid informationen angående personal. Denna paradox anser vi är ytterst intressant och tycker därför att det finns ett behov av att djupare och närmare undersöka investerarnas förhållning till personalrelaterad information.

En av våra undersökta banker framhävde även personalen som en viktig målgrupp för redovisning av personalupplysningar. De andra bankerna nämnde personalen som intressent, men inte alls i samma utsträckning. Vi tycker därför att det också vore av intresse att undersöka den egna personalens samt potentiell personals attityder till



redovisningen av personalinformation och hur de upplever att de påverkas av sådan information.

En annan intressant aspekt, som uppmärksammats i samband med vår studieprocess, är huruvida en ökad standardisering av personalrelaterade mått är önskad. Det hade varit intressant att undersöka ifall ett sådant behov föreligger hos olika intressenter och kartlägga vilka typer av mått som i så fall efterfrågas.



Källförteckning

Årsredovisningar:

Föreningssparbanken årsredovisning 2003

Nordea Årsredovisning 2003

Handelsbanken Årsredovisning 2003

SEB Årsredovisning 2003

Hemsidor:

www.foreningssparbanken.se

www.handelsbanken.se

www.nordea.se

www.seb.se

Den svenska finansmarknaden 2004, Sveriges Riksbank, Stockholm (2004),
<http://www.riksbanken.se/pagefolders/15840/finansmarknad04.pdf> (2004-12-10)

Lagtexter & redovisningsstandarder:

Årsredovisningslagen (ÅRL) Kap 5, *Tilläggsupplysningar*,

IAS 38, Immateriella tillgångar, www.iasb.org (2004-11-30)

Litteratur:

Brealey, Myers, Marcus, *Fundamentals of Corporate Finance*, (2004) 4e upplagan,
Boston: McGraw Hill

Edvinsson L, Malone M.S., *Det intellektuella kapitalet*, (1997), Malmö: Liber Ekonomi

Flamholtz E, *Human Resource Accounting- advances in concepts, methods and applications*, (1999) Boston: Kluwer Academic Publishers

Holme M, Solvang.B, *Forskningsmetodik* (1997), Lund: Studentlitteratur

Jacobsen D.I., *Vad, hur och varför: Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, (2002), Lund: Studentlitteratur

Kvale S, *Den kvalitativa forskningsintervjun* (1997), Lund: Studentlitteratur



Organisation for economic co-operation and development, *Measuring what people know*, (1996) OECD

Mathews M.R, Perera M.H.B, *Accounting theory and Development*, (1996) 3e upplagan, Melbourne: Thomas Nelson

Monti-Belkaoui J, Riahi-Belkaoui A., *Human Resource Valuation*, (1995) Westport: Quorum books

Parker L, Ferris K, Otley D, *Accounting for the human factor*, (1988) Sydney: Prentice Hall

Patel R, Davidson B., *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, (2003), 3:e upplagan, Lund: Studentlitteratur

Rimmel G, *Human Resource Accounting Disclosures*, School of Economics and Commercial Law at Göteborg University, (2003) Göteborg: Göteborgs Universitet

Smith D, *Redovisningens språk*, (2000), 2:a upplagan, Lund: Studentlitteratur

Wiedersheim-Paul F., Eriksson L., *Att utreda, forska och rapportera*, (2001), 7:e upplagan, Karlshamn: Liber Ekonomi

Artiklar:

AICPA, *Improving Business Reporting- A Customer Focus: Meeting the Information Needs of Investors and Creditors*, (1994), Comprehensive report of the Special Committee on Financial Reporting (the Jenkins Report), New York: American Institute of Certified Public Accountants

Akerlof, G. A. *The market for lemons: quality uncertainty and the market mechanism*, (1970), Quarterly Journal of Economics, 84

Bukh P.N, Larsen H.T, Mouritsen J, *Constructing intellectual capital statements*, (2001) Scandinavian Journal of Management nr 17

Commission of the European Communities, *Study of the Measurement of Intangible Assets and Associated Reporting Practices- abridged version*, (maj 2003)
http://europa.eu.int/comm/enterprise/services/business_related_services/policy_papers_brs/120503abridgedversion.pdf

Eccles,R, Mavrinac, S., *Improving the Corporate Disclosures Process* (1995) Sloan Management Review, Summer, pp. 11-25

Flyborg E, Hardin Olsson B, *Dialog: Redovisning av humankapital ett riksdagskrav*, (1996-09-06), Dagens Industri, Stockholm



Grensing Pophal L, *Human Capital*, (dec 2003) Credit Union Management, Vol. 26, Issue 12

Hai-Ming C, Ku-Jun L, *The measurement of Human Capital and its Effects on the Analysis of Financial Statements*, (dec 2003), International Journal of Management, Vol 20 no. 4,

Marr, B, Mouritsen, J, Bukh, P, *Perceived wisdom*, (juli 2003), Financial Management (CIMA),

The Economist, *Corporate storytelling: -Non financial accounting is too serious to be left to amateurs*, (2004-11-06)

The High level Group of Company Law Experts, *A Modern Regulatory Framework for Company Law in Europe*, (nov 2002)
http://europa.eu.int/comm/internal_market/en/company/company/modern/consult/report_en.pdf

Övrigt:

Etminan S, Gladzki L, Siwe H, *Motiv bakom frivilliga personalupplysningar i årsredovisningen*. (Ht 2004), Magisteruppsats, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Nilsson F, Sahlin L, *Lyser upplysningar upp?*, (Vt 2004), Magisteruppsats, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Ax Christian, Marton Jan, *Aktieägarstyrning och dess påverkan på externredovisning och ekonomistyrning*, Forskningsprojekt Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet,
<http://www.hgu.gu.se/item.aspx?id=462>

Rimmel G, *Företagsanalys –en översikt, föreläsningsunderlag*, Ht (2004), Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet,
<http://kursportal.gu.se/data/FE65003/Kursmoment/GUNNAR%20RIMMEL%20-%20F6retagsanalys.ppt>

Intervjuer:

Föreningssparbanken, <i>Tobias Norrby</i> , Investor Relations	2004-12-01
Handelsbanken, <i>Lars-Kenneth Dahlqvist</i> , Investor Relations	2004-12-01
Nordea, <i>Torun Litzén</i> , Investor Relations	2004-12-02
SEB, <i>Anders Allebäck</i> , Human Resources	2004-12-01



Bilaga 1: Frågemall

Frågor för intervjuer

Våra frågor rör nedanstående sex områden, benämnda a-f. Vänligen ha dessa i åtanke när ni besvarar frågorna.

A. Personalsammansättning	C. Utbildning
1. Åldersstruktur	13. Policy ang. kompetensutveckling
2. Hierarkisk struktur	14. Utbildnings- & träningsutgifter/anställd
3. Könsfördelning	15. Personalutgifter/ anställda
4. Etnisk mångfald	D. Rekrytering, avlöning och incitament
5. Nedbrytning av personalen i organisatoriska enheter.	16. Rekryteringspolicy
6. Personalens utbildningsnivå.	17. Arbetsrotationsmöjligheter
B. Personalhälsa	18. Karriärmöjligheter och planering
7. Personalomsättning	19. Policy ang. lönesättning
8. Kommentar kring förändring antalet anställda.	20. Belöningsystem för personalen
9. Personalhälsa och säkerhet.	21. Policy ang. övriga personalförmåner
10. Sjukfrånvaro	E. Value Added och anställda
11. Löpande kommunikation med personalen.	22. Uttalanden om nyckelpersonal
12. Personaltrivsel	23. Försäljning/ anställd
	24. Value Added/ anställd

1. Har ert företag en uttalad strategi för upplysningsredovisning i sin helhet?
Om ja, vilka är huvudinslagen i den?
Om nej, varför inte?
2. Har ert företag en uttalad strategi för redovisning av personalrelaterade upplysningar i er årsredovisning? (Eller utgör den en del av övergripande strategi?)
Om ja, vilka är huvudinslagen i den?
Om nej, varför inte?
3. Beträffande redovisning av personalrelaterade upplysningar i er årsredovisning, vilka aspekter/faktorer/principer/policies styr val av innehåll och form (t ex löptext, bilder, tabeller, siffror)?
4. Beträffande redovisning av personalrelaterade upplysningar i er årsredovisning, vilka personer (tjänstebefattningar) i Ert företag deltar vid beslut om val av innehåll och form?



5. Beträffande redovisning av personalrelaterade upplysningar i er årsredovisning, vilka organisationer/personer utanför Ert företag *deltar* vid beslut om val av innehåll och form?
Om ja, i vilka avseenden?
6. Beträffande redovisning av personalrelaterade upplysningar i er årsredovisning, finns det andra aktörer än ovanstående (fråga 4 och 5) som *påverkar* era beslut om val av innehåll och form?
Om ja, vilka är dessa?
Om ja, i vilka avseenden och avseende vilka slag av upplysningar påverkar de?
7. Beträffande redovisning av personalrelaterade upplysningar i er årsredovisning, finns det andra aspekter/faktorer/principer/policies (annat och/eller andra än i frågorna 3-6) som *påverkar* era beslut om val av innehåll och form?
8. Vilka är de tänkta användarna/intressenterna och vilka av dessa är vid rangordning de viktigaste?
9. Hur viktig anser Ni att den information om personalrelaterade upplysningar som Ni kommunicerar i Er årsredovisning är för Era olika intressenter? (*matcha gärna område med intressent*)
10. Använder ni andra informationskanaler än årsredovisningen för att kommunicera personalrelaterade upplysningar till intressenter?

Upplysningsredovisning i sin helhet:

Om ja, till vilka intressenter?

Om ja, varför görs det?

Om ja, vilka informationskanaler används?

Om ja, vilka upplysningar rör det sig om?

Om nej, varför inte?

Beträffande personalrelaterade upplysningar:

Om ja, inkluderas andra upplysningar än sådana som är relaterad till ovanstående områden?

Om ja, till vilka intressenter

Om ja, vilka upplysningar kommuniceras till vilka intressenter?

Om ja, varför görs det?

Om ja, vilka informationskanaler används för vilka intressenter och upplysningar?

Om nej, varför inte?



11. Planerar ert företag för närvarande att förändra redovisningen av personalrelaterade upplysningar *i er årsredovisning*?

Om ja, varför?

Om ja, vilka förändringar är aktuella?

Om nej, varför inte?

12. Planerar ert företag för närvarande att förändra redovisningen av personalrelaterade upplysningar *i andra informationskanaler än årsredovisningen*?

Om ja, varför?

Om ja, vilka förändringar är aktuella?

Om nej, varför inte?



Bilaga 2: Sammanställning av årsredovisningar för 2003

Företag	FSB	SHB	Nordea	SEB
År	2003	2003	2003	2003
Sidor info	120	103	145	100
Sid HR info	4,5	4	6	4
Personalens Sammansättning				
Antal anställda i text	x		x	x
Antal anställda i noter	x	x	x	x
Åldersstruktur i text				
Åldersstruktur i diagram	x	x	x	x
Åldersstruktur i noter			x	
Könsfördelning i text			x	x
Könsfördelning i diagram	x	x		x
Könsfördelning i noter	x		x	x
Jämställdhetspolicy		x		x
Etnisk mångfalds "policy"				x
Etnisk mångfald i relativa tal				
Utbildningsnivå i text				
Utbildningsnivå i diagram	x		x	x
Utbildningsnivå i noter				
Personalhälsa				
Personalomsättning	x			
Kommentar kring förändring av medelantalet anställda	x		x	x
Personalhälsa och säkerhet	x	x		x
Sjukfrånvaro i text	x			
Sjukfrånvaro i diagram				x
Sjukfrånvaro i noter	x	x		
Personaltrivsel / attitydundersökning	x		x	x
Utbildning				
Kompetensutv. Policy	x	x	x	x
Utb./träning utgifter anställd	x			x
Personaltjänster/anställd				
Rekrytering, avlöning & incitament				
Rekryteringspolicy		x		
Arbetsrotationsmöjligheter				x
Karriärmöjligheter				
Policy ang. lönesättning		x		x
Belöningsystem för personalen		x		x
Ersättningsnivå för ledning	x	x	x	x
Value Added & anställda				
Uttalanden om nyckelpersonal	x		x	
Försäljning/anställd				
Value Added/anställd				



Definition av parametrar

Syftet med denna sektion är att tydliggöra de parametrar och områden som kan uppfattas som tveksamma ur ett läsarperspektiv och således få tydliga distinktioner kring begreppen.

"...i text": Med detta uttryck menas den information som företagen väljer att kommentera löpande i texten inne i själva årsredovisningen.

"...i diagram": Med detta uttryck menas att någon information, till exempel sjukfrånvaron, åskådliggörs i någon form av diagram.

"Jämställdhetspolicy": Denna parameter innefattar huruvida bankerna redovisar någon form av jämställdhetspolicy mellan män och kvinnor i den löpande texten.

"Etnisk mångfalds policy": Inom denna parameter ingår öppen redovisning av någon form av etnisk mångfaldspolicy i texten d v s fastslående av personers lika berättigande och värde.

"Personalhälsa och säkerhet": Denna parameter innefattar det som banken skriver om hur den skall skapa en bra arbetsmiljö och säkerhet för sina medarbetare. Om banken har någon form av policy eller ståndpunkt som öppet redovisas i årsredovisningen.

"Ersättningsnivå för ledning": I denna parameter inkluderas ersättningsnivå för ledningsgrupp. Denna information redovisas, i samtliga fall, som en klumpsumma i not.

"Uttalanden om nyckelpersonal": Detta område innebär och är avgränsat på så vis att "ett uttalande om nyckelpersonal" görs av banken om de exempelvis poängterar att chefer på olika nivåer är viktiga och det från bankens sida görs särskilda ansträngningar för att utveckla och belöna dem.

"Value Added per anställd": Detta begrepp innebär redovisningen av hur mycket värde varje anställd bidrar med i värde till banken.



Bilaga 3: Intervjuer

Föreningssparbanken

På FSB fick vi möjlighet att intervjua Tobias Norrby, som arbetar på Investor Relations (IR) och ansvarar för årsredovisningens utformande vad det gäller innehåll och form.

På FSB har ekonomichefen ett stort ansvar då han har det legala ansvaret. IR avdelningen ansvarar för helheten i årsredovisningen och har även till uppgift att göra den pedagogiskt lättillgänglig och även uppfatta vad läsarna upplever som intressant utöver de legala bitarna. Det övergripande målet för FSBs IR avdelning är på lång sikt att deras arbete skall mynna ut i att deras aktie är korrekt värderad och att riskpremien blir så liten som möjligt. Tobias Norrby framhäver därför att information och öppenhet är viktigt för FSB.

Strategi

FSB har en uttalad strategi gällande upplysningsredovisning och personalupplysningar och det är att de skall vara så öppna som möjligt. De tar upp det som de tror att läsarna vill läsa helt enkelt. De följer trender och understryker att det kan skilja ganska mycket från år till år vad som är i ropet.

Faktorer

När det gäller vilka faktorer som styr val av innehåll och form av personalrelaterade upplysningar i årsredovisningen säger Norrby att den legala biten är självklar att FSB följer. Han påpekar att utöver detta finns det alltid vissa ämnen som är i ropet som exempelvis Aktiespararna trycker på. Aktiespararna är en viktig opinionsbildare och vad de anser vara en bra årsredovisning försöker FSB följa. Exempelvis gällande åldersfördelning är det ett krav från Aktiespararna att detta skall inkluderas.

Det handlar mycket om den debatt som pågår både i press och finanskretsar, vad det är för information, som folk vill läsa för tillfället. Det finns många tyckare och tänkare som bara specialstuderar årsredovisningar och delårsrapporter i finansbranschen och de kommer med uttalanden om vad som är bra och dåligt. Detta försöker FSB följa. Det senaste året har det exempelvis debatterats mycket om bolagsstyrning, Corporate Governance, vilket innebär en hel del nyheter i årsredovisningen. Dock kommer det på personalsidan i år inte innebära några nyheter för FSBs del. De har redan en hel del information och det har inte varit någon efterfrågan på ytterligare information.

Norrby medger att en viss marknadsföringsaspekt existerar, men att den ej är central. FSB har en årsredovisningsmall, som de använder i treårsintervall. Norrby upplever att detta är viktigt för kontinuiteten för läsaren och samtidigt att det även underlättar FSBs arbete.

Förebilder

Norrby tittar på andra banker och andra företags redovisningar och tror även att de andra bankerna gör likadant. Det finns alltid årsredovisningar, som anses vara goda exempel



och de tittar han alltid lite extra på. Exempelvis Gambro, eftersom de trots komplicerade produkter alltid har ett väldigt pedagogiskt upplägg. Den stora utmaningen ligger i att säga så mycket som möjligt på så få sidor som möjligt. I jämförelse tycker Norrby att FSBs 120 sidor långa årsredovisning är för lång

Just för personalrelaterade upplysningar har Norrby svårt att nämna ett bra exempel och avslöjar att detta inte är hans favoritavsnitt. Norrby understryker att svårigheten med personalavsnitt är just att göra dem ”floskelfria”. Han nämner dock till slut att Volvo brukar anses vara bra på detta område.

Beslutsfattare

Beträffande redovisning av personalrelaterade upplysningar i årsredovisningen och vilka personer (tjänstebefattningar) som deltar vid beslut om val av innehåll och form, svarar Norrby att noterna styrs helt och hållet av alla legala föreskrifter och det är economichef och extern- och intern- revisorer som ytterst fattar besluten gällande dessa. Utöver detta bestämmer en grupp bestående av Norrby, economichef och informationschef och i förekommande fall även medlemmar i koncernledningen. I denna grupp finns det egentligen ingen speciell person som tar beslut utan det är flytande vad det gäller idéer, förslag, tillägg och strykningar. De träffas då och då och stämmer av situationen.

HR avdelningen är närvarande på det sättet att i början av årsredovisningsprocessen får HR i uppdrag att skriva ett avsnitt om deras område. HR avdelningen levererar data och underlag, vilket sedan redigeras och kompletteras av tidigare nämnda grupp. Om de olika parterna har olika åsikter om vad som skall ingå, diskuterar de sig fram till en lösning. Det är ett samarbete och den ena parten bestämmer inte mer än den andra.

Det är inte många personer utanför banken som deltar vid beslut om val av innehåll och form. FSB försöker göra så mycket som möjligt själva, i alla fall beträffande själva skrivandet. Beträffande layout och design kan det hända att andra är delaktiga. Anledningen till detta är att de tycker att de får bättre kontroll på innehållet och på flödet av information, samt att det går snabbare.

Norrby informerar att externrevisorer ofta har synpunkter, men deras uppgift har tidigare egentligen varit att revidera den legala biten och Förvaltningsberättelsen. En nyhet för i år är att de faktiskt skriver på för hela innehållet. Norrby tycker att externrevisorernas uppgift främst är att kommentera innehållet på det stora hela, inte på ”pyttenivå”.

Intressenter

Årsredovisningen är framför allt en publikation för professionella investerare, men skall även fungera för småsparare. FSB riktar sig främst till professionella användare, men ”man kan inte åsidosätta alla andra intressenter för det”. Det är få användare som har nytta av notapparaten, definitivt inte ”mannen på gatan.”. FSB vänder sig främst till professionella investerare hävdar Norrby. Dessa tittar först och främst inte på mjuka upplysningar utan vill ha hårdfakta, såsom marginaler och resultat osv. Norrby tror att om investerarna fick stryka ett avsnitt skulle de nog välja personalavsnittet.



FSB tror att en ökad standardisering kring mått om personalen skulle vara till nytta för professionella investerare. Investerarna bör/skulle exempelvis kunna titta på åldersstrukturen i banken. FSB har ju en åldrande personalskara och detta kan innebära stora förändringar på tre till fem års sikt, eftersom det är många som kommer lämna FSB, samtidigt som många kommer att behöva nyanställas. Det kan innebära andra stora kostnader. Detta kan även innebära att FSB aktivt försöker byta ut delar av personalen där de som för tidspensionerar de äldre och anställer yngre. Om man däremot exempelvis tittar på könsfördelning är detta ej av intresse för investerarna. Det är mer en fråga om "rätt man på rätt plats". Däremot är åldersstrukturen intressant och även antalet anställda. Investerarna vill ur kostnadssynpunkt alltid se färre anställda. Exempelvis om FSB ger dem ytterligare information om antal anställda per affärsområde eller land uppskattas detta.

Den mjuka informationen är riktad till en bredare målgrupp såsom media. Personalen har Norrby inte tänkt som målgrupp, men tror att personalen har nytta av det ändå. Årsredovisningen skall även fungera som representant för de värderingar som FSB står för till kunderna.

Övriga informationskanaler

Vad det gäller andra informationskanaler än årsredovisningen för att kommunicera personalrelaterade upplysningar till intressenter, framhäver Norrby, delårsrapporter i viss mån, men understryker samtidigt att dessa är "mer ett bokslut innehållande resultat- och balansräkning och tillhörande förklaringar". Delårsrapporterna innehåller egentligen inga ytterligare upplysningar av större vikt, utöver de som redovisas i årsredovisningen. Norrby betonar att i just i hans yrkesroll "så blir det inte så mycket mer", förutom den information som förmedlas i personliga möten med investerare.

En annan viktig informationskanal är bankens hemsida, men i varje fall för IRs del innehåller hemsidan mest fokus på det finansiella. Det finns ju förstås även annan information, men där är inte IR avsändare.

Särskilda områden där Norrby eventuellt skulle vilja se en ökad reglering inom praxis och lag för att underlätta jämförelse mellan företag är områden som personalsammansättning (se bilaga 1). Inom område A- Personalsammansättning, finns det redan regler angående åldersstruktur och könsfördelning. Utbildningsnivå är dock ofta relevant och Aktiespararna har också framhävt en önskan om att detta skall redovisas mer.

Inom område B- Personalthälsa är sjukfrånvaron intressant. Även personalomsättning, kommentarer kring antalet anställda är intressant och även relativt enkelt att följa upp. Inom detta område skulle Norrby uppskatta klara regler om hur man bör göra. Jämförelsevis är personaltrivsel och kommunikation mycket svårare att mäta och mätmetoderna kommer säkert att skilja mellan olika företag.



Inom område C- Utbildning skulle Norrby definitivt välkomna regler. Han framhäver att inom område D- Rekrytering, avlöning och incitament, är ämnen som exempelvis rekryteringspolicy, rotationsmöjligheter, karriärmöjligheter ej lika mätbara. Dessa beskrivs snarare i ord snarare än siffror och därmed betydligt svårare att skapa ett regelverk för.

Inom område E- Value Added och anställda så blir uttalanden om nyckelpersonal väldigt subjektiva. Försäljning/anställd och Value Added/anställd är visserligen lätt att räkna fram.

Sammanfattningsvis, framhäver Norrby, att det inom ovan nämnda områden är väldigt blandat om en ökad reglering behövs. Inom många områden kan det göras enklare för dem som gör årsredovisningar genom att skapa ett regelverk. Detta underlättar även för läsaren. Om man inte kan jämföra företag är det egentligen lönlöst att göra årsredovisningar.

Förändringar

FSB planerar inte några förändringar av upplysningsredovisningen i årsredovisningen nästa år, utan det kommer att bli ungefär som förra året. Detta gäller både på generellt sett samt personalrelaterade upplysningar. En del förändringar genomfördes förra året vad gällde den legala biten exempelvis redovisningen av ledande befattningshavares förmåner, pensioner och löner. Inom frivilliga upplysningar, tog FSB under 2003, in sitt nöjd-medarbetar-index, där banken mäter trivsel och motivation på arbetsplatsen. Detta index kommer att inkluderas även i nästkommande års årsredovisning. Anledningen till att detta index inkluderades från första början, är enligt Norrby, inte beroende på något tryck utifrån utan helt enkelt redovisas dessa eftersom FSB tycker det är intressant att visa denna information. Banken lägger ned mycket pengar på denna mätning internt så varför inte visa det externt, resonerar Norrby. ”Det ger ett mervärde för läsaren och för intressenterna.”

Handelsbanken

SHB gav oss möjlighet att intervjua Lars-Kenneth Dahlqvist, som arbetar på Investor Relations (IR) och därmed ansvarar för årsredovisningens innehåll och form. IR på SHB består av en liten grupp, vilka ansvarar för att kommunikationen med främst investerarna, sker på ett korrekt och förtroendegivande sätt.

Strategi

På SHB förs det kontinuerligt en dialog med berörda parter om vad som skall och vad som inte skall skrivas. Enligt Dahlqvist är det i slutändan personalen som fäller avgörandet och då är det på något sätt viktigt att åskådliggöra just detta. De anställda utgör skillnaden gentemot andra banker. Personalen är väldigt viktig för SHB och den stora frågan för banken är hur detta skall visas utan att det ”avslöjas” för mycket. SHB har varit ytterst framgångsrika under årens lopp och banken vill inte avslöja för mycket om sin främsta framgångsfaktor. För SHB är det hela tiden en avvägning och balansgång kring hur mycket information som skall lämnas.



Det existerar på SHB ingen direkt strategi för hur upplysningar i allmänhet och för hur personalrelaterade upplysningar skall lämnas. Enligt Dahlqvist är det mer en process som växer fram. Berörda parter sitter ner och diskuterar med ”högt i tak” och det är ett givande och tagande. IR sitter till exempel ned med personalchefen och diskuterar om vad som kan förändras från föregående år och vad som var bra, dåligt o s v. SHB tar även intryck från externa intressenter om det var någonting de saknade och om det var någonting som de tyckte var bra.

En övergripande plan, som SHB dock har beträffande upplysningsredovisningen, är att de försöker bli klara med dessa och de övriga mjuka delarna, så tidigt som möjligt på hösten. Detta för att sedan vid årsskiftet kunna fokusera på de övriga bitarna som kräver bokslut. En annan övergripande tanke som finns på SHB är att all information, i synnerhet det som lämnas genom årsredovisningen, skall kännas naturlig och inte tillkrånglad på något sätt. Det skall kännas ärligt.

Faktorer

Vad det gäller faktorer och val som påverkar SHB när de presenterar information i årsredovisningen kan dessa kategoriseras i sex områden; myndighetskrav, intressenter, interna policybeslut, internationell påverkan, förebilder samt en viss marknadsföringsaspekt.

Myndighetskrav

Först och främst är det de lagstadgade kraven som ligger i botten och som SHB är tvingade att följa när de lämnar upplysningar kring sin personal. Utöver detta så gäller det för SHB att presentera informationen på ett snyggt och bra sätt. Det gäller, enligt Dahlqvist, att försöka beskriva siffrorna så att ingen missuppfattar dem och de kommer i sitt rätta sammanhang. Banken vill ju försöka framstå som om den ligger aningen i framkant på utvecklingen och verkligen månar om sin personal.

Intressenter

SHB har också naturligtvis de olika intressenterna och läsarna i åtanke när de producerar informationen i årsredovisningen. Utöver aktiemarknaden så är det speciella Corporate Social Responsibility (CSR) analytiker, som styr och påverkar på ett eller annat sätt. Det är först och främst miljö, etik, medarbetare och socialt ansvarstagande som en CSR analytiker tittar på. Dessa har man kontakt med under året och SHB försöker tillgodose deras önskemål. ”De har ofta någonting som de efterfrågar eller vill se förändring på och det försöker vi uppfylla inom rimliga gränser”. Dahlqvist menar att det blir mer och mer viktigt att framstå som etisk korrekt. Till exempel, när pensionssparare får hem information inför premiepensionsvalet, väljs ofta de företag som framstår som etiska. Media uppfattar inte SHB, som en aktör som styr och påverkar i stor utsträckning.

Interna policybeslut

En faktor som till stor utsträckning påverkar innehållet och utformningen av SHBs redovisning är de interna policybeslut som banken har tagit genom åren. SHB har till



exempel valt att inte redovisa så mycket kring personalens utbildningsnivå som de övriga bankerna. Detta har gjorts till bakgrunden av att det kan eventuellt förknippas som förnedrande eller negativt för de medarbetare som inte har en högre utbildning. Dahlqvist menar att ”det är naturligtvis bra om man är välutbildad men en medarbetare som endast har grundskoleutbildning behöver inte vara sämre än en högskoleutbildad person”. Det handlar, från SHBs sida, om att visa respekt inför olikheter. Alla skall ha samma chans och det är i slutändan kompetensen som räknas. SHB tror att det kan leda fel om banken visar ett diagram som påvisar att det finns så och så många medarbetare med gymnasieutbildning etcetera. ”Erfarenheten spelar också in och inte det du endast har på ditt CV”. Trots att många externa intressenter har efterfrågat sådana siffror genom åren, har SHB stått fast vid beslutet att inte inkludera detta. Detta hänger också samman med att SHBs anser personalen vara en viktig målgrupp för årsredovisningen.

SHB har också en tanke eller intern policy som handlar om att inte lämna ut information, bara för att några externa intressenter ber om det. SHBs interna policys går i vissa fall före externa krav. Dahlqvist menar att SHB på denna punkt skiljer sig aningen från de andra storbankerna i Sverige. ”Det är inte för att vi har glömt att lämna viss information utan det är medvetna val som vi har gjort”. Etnisk mångfald är ytterligare ett exempel på ett sådant område som det har förts diskussioner inom banken om vad som skall redovisas och SHB anser att det är tveksamt etniskt korrekt att redovisa mycket information inom detta område. Detta skulle ju i så fall kräva att banken skulle vara tvungna att registrera folk i register. Detta, tror Dahlqvist, förmodligen skulle leda till fel i längden.

SHB väljer dessutom att exkludera sådant som har med bankens framgångsfaktor att göra. Förra året valde SHB att inte visa sådant ”som får vår personal att må bra”. Personalen är en förutsättning för nöjda kunder och sedermera SHBs eventuella framgång. Dahlqvist menar, att även om en viss marknadsföring faller bort, har SHB trots allt varit en väldigt framgångsrik bank de senaste trettio åren och därmed vill ju inte banken lämna ut för mycket information. ”Det är en svår balansgång och avvägning som måste göras”. Det handlar i SHBs fall inte om att gömma undan några svarta sidor utan snarare att inte visa de positiva.

Internationell påverkan

Internationella strömningar påverkar till viss del också även om SHB har sin huvudsakliga verksamhet i Norden. CSR analytikerna kommer mycket utifrån och mycket kommer ifrån USA. I USA är det till exempel vanligt att ange ”att vi inte utnyttjar barnarbetare”. Det handlar mycket om kulturen som påverkar. En USA baserad CSR analytiker frågar på helt allvar om SHB har beväpnade vakter som bevakar personalen. I Sverige tas så mycket för givet. I år angav exempelvis SHB i årsredovisningen att banken inte stödjer barnarbete. Detta resulterade snarare till att folk höjde på ögonbrynen. ”Det är ju självklart att Handelsbanken inte stödjer barnarbete”. Dahlqvist medger att det är svårt att beskriva och kommunicera frågor likt dessa till en bred målgrupp med många intressenter och att det är svårt att vända sig till en stor publik, som medarbetaravsnittet ändå är avsedd till.



Förebilder

En faktor som påverkar SHBs utformning och innehåll i årsredovisningen är självklart det som händer i omvärlden och hur övriga företag presenterar sin information. SHB tittar alltid på de övriga bankerna och konkurrenterna för att se hur de går tillväga. Detta görs bland annat för att få idéer och inspiration. Dahlqvist menar också att exempelvis Föreningssparbanken är duktiga på att presentera CSR och även vad det gäller att tala om hur de vill ha saker och ting ur ett rent marknadsföringsperspektiv.

Marknadsföringsaspekt

Dahlqvist medger också att en viss marknadsaspekt påverkar och spelar in. SHB marknadsför sig, som en kommande arbetsplats till potentiell personal. Den bild SHB försöker förmedla är "att banken tycker väldigt mycket om våra medarbetare och att den bryr sig". SHB syftar till att attrahera rätts sorts personer, som är ödmjuka med uppgiften och vill ha en bra balans i livet. SHBs text har inte syftet att vara "sexig" utan mer som traditionell och stabil. Ett ytterligare exempel på detta är de bilder på anställda som förmedlas i årsredovisningarna. SHB har, enligt Dahlqvist, valt att även ta med gamla medarbetare på fotona och medarbetare utan så kallat "modellutseende". Det är ett ställningstagande som banken har gjort att de försöker ha en jämn åldersfördelning.

Beslutsfattare

På SHB är det flera beslutsfattare som är inblandade i processen vad det gäller framtagandet av årsredovisningen. Beträffande personalupplysningar, träffar Lars-Kenneth Dahlqvist, HR chefen och "besluten växer liksom fram". Det faktiska arbetet sker i en kommunikation mellan IR och HR avdelningen. När det någorlunda färdiga manuset är klart och korrekturläst, går det vidare till ledning och styrelse. Rent initialt är det få personer som är involverade i processen. Besluten växer fram men det i huvudsak IR, som svarar för utformningen. Rent designmässigt har utomstående beslutsfattare såsom reklambyråer en viss makt men inte vad det beträffar innehållet. Här beslutar och bestämmer SHB själva internt om vad som skall inkluderas.

Intressenter

SHB ser först och främst aktieägare, både befintliga och presumtiva som sin huvudsakliga målgrupp för årsredovisningen. Men även personalen som intressentgrupp är en viktig intressent, menar Dahlqvist. SHB skickar ut ett personligt exemplar till varje medarbetare och banken tycker att det är ett bra sätt att förmedla företagskultur och värderingar. Även övriga samhället och media, nämner Dahlqvist, som grupper vilka SHB ämnar nå med sin information.

På frågan om vad olika intressenter bryr sig om för information, svarar Dahlqvist, att investerarna och CSR analytikerna bryr sig om allting som påverkar företagets resultat. Beträffande personalupplysningar kommer ju då detta till exempel in vad det gäller sjukfrånvaron som kan bli väldigt kostsam för företag. "Långtidssjukfrånvaro är förknippat med stora kostnader så det är klart de är intresserade av dessa frågor". Dahlqvist medger dock att de 25 aktieanalytiker, som följer SHB, förmodligen inte bryr sig så extremt mycket om det som skrivs om personalen. "Den första sida som de slänger



sig över är ju inte medarbetaravsnittet”. Medarbetaravsnittet är inte först och främst anpassade till investerarna utan den är mest anpassad till övriga intressenter.

Övriga informationskanaler

Personalrelaterade upplysningar kommunicerar SHB inte bara genom årsredovisningen utan banken använder sig både av hemsidan och intranätet som en kanal att nå intressenter. På hemsidan finns en del CSR material och intranätet används för att nå personalen internt och ”skapa företagskultur”.

Förändringar

SHB planerar inte att genomföra några större förändringar till 2004 års årsredovisning. Banken kommer att utgå ifrån föregående års grund och form. SHBs årsredovisning går i tre års cykler med lite större förändringar vart tredje år. Detta görs för att läsaren skall kunna känna igen sig. Lite små förändringar blir det dock varje år. Just nu förs en diskussion vad det gäller ohälsan. Personalavdelningen skall försöka betona lite mer vad som görs för att dra ned på ohälsan. Dessutom skall SHB fokusera mer på ”friskhet” istället för ”ohälsa”, två sidor av samma mynt. Tidigare uppgavs endast sjukfrånvaron i noterna. Dahlqvist uppger att det eventuellt blir en förändring av detta till nästa år.

Nordea

På Nordea intervjuades Torun Litzén, som arbetar på Investor Relations och ansvarar för årsredovisningens innehåll och utformning. Litzén är projektledare för Nordeas årsredovisning och samordnar och koordinerar hela arbetet.

Strategi

Nordea har, enligt Litzén, en strategi över upplysningsredovisningen. Strategin grundar sig i att Nordea har en ganska speciell aktieägarstruktur med många små aktieägare runt om i Norden. Nordea har dock, trots detta, uttalat att det inte är dessa små aktieägare som är den primära målgruppen utan istället professionella investerare och i viss mån även kunder. De små aktieägarna försöker ändå ges service genom att det ges ut ”summaries” på det lokala språket. För övrigt, menar Litzén, att Nordea har en restriktiv distributionspolitik och att årsredovisningarna inte automatiskt skickas ut till alla aktieägare. Detta har gjorts av kostnadsskäl då Nordea anser att dessa pengar kan investeras på andra håll.

En ytterligare strategisk avvägning som gjorts av Nordea är att koncernens årsredovisning endast ges ut på engelska och att det dels ges ut en ”Annual Report” med endast finansiell information och dels en ”Annual Review” med mjuka upplysningar. Syftet med detta, är enligt Litzén, först och främst inte för att gå olika intressentgrupper till mötes utan är mer gjort med tanke på att den finansiella informationen och notapparaten växer så pass mycket år från år. Det blir enklare för Nordea rent process- och arbetsmässigt att ha två separata delar. På sikt är det t o m möjligt att de mjukare upplysningarna inte kommer att ges ut i tryckt form alls utan endast kommer att erhållas via Internet.



Beträffande personalrelaterade upplysningar har Nordea ingen direkt strategi. Detta område är en del av CSR strategin, vilket innebär att fullständig information först och främst skall lämnas på Internet. Detta, anger Litzén, beror på att det är svårt att vara fullständig och att kraven hela tiden ökar. Det är i Nordeas fall bara grundläggande personalpolitik som kortfattat redovisas i årsredovisningarna.

Faktorer

De faktorer som styr redovisningens innehåll och form är för Nordea först och främst de lagliga kraven. Dessa krav ligger, enligt Litzén, i grunden för vad som skall redovisas men Nordea är även i viss mån påverkade av trender. Litzén menar att det till exempel förra året var aktuellt att redovisa sjukfrånvaron. Sjukfrånvaron för den totala koncernen visas inte i årsredovisningen och det beror helt enkelt på att det inte var praktiskt möjligt att få fram data. Sjukfrånvaron visas bara för Sverige och denna information finns i Nordea Bank Sveriges årsredovisning. Detta är exempel på hur de legala aspekterna kommer in och ligger i botten.

Litzén medger att hon inte är någon expert på det personalrelaterade området utan i dessa fall vänder sig till HR avdelningen som fritt får utforma vad de tycker är väsentligt och skall vara med samt belysas. Det material som HR avdelningen tar fram diskuteras sedan och benchmarkas med tidigare utvärderingar av Nordea men även övriga företag/årsredovisningar som kan anses vara bra på att visa dessa frågor. Litzén tycker det dock ligger en utmaning inom HR området att hitta bra och användbar data som går att få in i alla länder. Även om Litzén föreslår att ett visst diagram eller tabell borde visas så faller det ofta på att det inte finns data att tillgå. Sjukfrånvaron är exempelvis ett exempel på detta. ”Vi ville visa det men det var inte praktiskt möjligt vid det tillfället.”

Litzén framhåller också att vissa personalrelaterade frågor dock redovisas inom andra områden såsom Corporate Governance och att det hela tiden är en avvägning om var informationen skall redovisas. Alla ”incentives” åt ledningen redovisas inom Corporate Governance avsnittet exempelvis. Det kan alltid diskuteras vart saker skall placeras men ”incentives” har ju varit mycket i fokus den senaste tiden så Nordea kände att de ville lyfta fram och visa detta inom Corporate Governance.

Övriga faktorer som påverkar Nordeas redovisning är i viss mån konkurrensaspekten, vilket kan leda till att man exkluderar viss information. Litzén tror dock att detta inte påverkar så mycket inom personalområdet utan att det finns andra områden såsom försäljning per segment o s v som är intressantare. Litzén menar också att Nordea är förhållandevis öppna och redovisar den faktiska situationen.

Hänsyn till personalen tas också i vissa avseenden. Ett exempel på detta är att VDs lön redovisas men löner och ersättningar till ledningsgruppen redovisas som en klumpsumma. Det finns ju en tanke med detta då det kan vara känslig information personligt sett.



Förebilder

Nordea tittar och får inspiration av den Nordiska ”peer-groupen”. De nordiska bankerna och framförallt SEB, Handelsbanken och Föreningssparbanken studeras. Litzén nämner vidare att ett tjänsteproducerande företag, såsom Nordea, är i en något annorlunda situation men att SCA brukar ofta omnämnas i sammanhanget som något av en förebild och får bra utvärderingar. Nordea är dock i en mindre konkret bransch som är svårare att visa för läsaren.

Beslutsfattare

Årsredovisningsprojektet på Nordea drivs utav IR, men även finansavdelningen och ekonomiavdelningen är inblandade. Det är dock CFO:n som har det formella ansvaret för årsredovisningen. Beträffande personalrelaterade upplysningar är det ofta en process mellan Litzén och den HR ansvarige som ”ger och tar” och diskuterar fram till en lösning. Ren produktion av årsredovisningen ligger externt men innehåll och redigering sker internt. Med produktion menas layout och design där reklambyråer kommer in. Litzén medger att deras inflytande i vissa fall blir förhållandevis stort beträffande dessa sidor.

Intressenter

Nordea har uttalat att de primärt är fokuserade på professionella investerare, vilka agerar på finansmarkanden. Litzén ser även kunder, befintlig personal, potentiell personal och media som en mottagare av årsredovisningsinformation. Litzén tror däremot inte att de professionella investerarna bryr sig speciellt mycket om den information som lämnas om personalen även om den naturligtvis spelar in. För en investerare kan det säkerligen vara intressant att titta på bitar som hur framtida chefer ”växer fram” och om det finns en kultur i företaget som gör att rätta ledartyper kommer fram. Det är sådana här frågor som förmodligen kan vara av intresse. Investerarna blir mer och mer inriktade också. Numera finns det speciella investerare inriktade på mjuka frågor. Även frågor eller områden som löner och belöningar till ledningen är förmodligen intressant för investerare. Hälsosituationen kan också ha betydelse, dock förmodligen inte så stor. Om det förekommer väldigt avvikande tal så spelar det säkert roll. Rekryteringspolicyn kan också vara intressant. Rena nyckeltal för personalen, tror inte Litzén på. Hon medger dock att de visserligen kan underlätta för jämförelse.

Nordea har inga målsättningar att öka informationen gällande personal. Det beror mycket på att behovet helt enkelt inte efterfrågas av intressenterna. Det gäller ju att hitta en avvägning. Kravet, vad det gäller övrig information, växer ständigt och allting är en avvägning om vad som skall inkluderas. Nordea tror att en standardisering skulle underlätta ur ren jämförelsesynpunkt men att det samtidigt skulle innebära mycket stora svårigheter som knappast skulle vara någon part till godo. Mer krav önskas alltså inte och Litzén tror att man ska akta sig för att reglera för mycket.

Övriga informationskanaler

Nordea lämnar mycket information på Internet och tror också att ”Internet kommer mer och mer”. Det är hela tiden en fråga om utrymme och Nordea försöker minska det tryckta



materialet som distribueras. Intranätet används också i stor omfattning för att kommunicera till den egna personalen.

Förändringar

Nordea planerar inga stora förändringar av upplysningsredovisningen under kommande år. På sikt tror dock Litzén att det är möjligt att Nordea slutar att trycka ”mjuk information” och att den istället enbart läggs ut på nätet. Det tar förmodligen dock några år innan man är beredd att överge det helt men för Nordea är det en naturlig utveckling. Framförallt eftersom bankens målgrupp är professionella aktörer, som själva kan knappa in sig och får reda på information. Nordea för också varje år en dialog om det skall fortsättas med den tudelning som man har (två separata delar). Det är inte ett helt självklart beslut och det är möjligt att det kommer en förändring.

SEB

På SEB intervjuades Anders Allebeck som arbetar på grupp Human Resources-avdelningen, vilket är en central gruppfunktion på 4-5 personer. Allebeck ansvarar för området Compensation and Benefits.

Strategi

Själva huvudbudskapet är att ”SEB skall vara mer internationell än andra lokala banker och samtidigt mer lokal än internationella banker”. SEB har ambitionen att ge så fylig information som möjligt. Informationen skall bestå av både hårda och mjuka värden och vara både konkret, koncis, sann och floskelfri. De försöker tala om sådant som skett under året, generella trender och tendenser och försöker redovisa detta så enkelt och tydligt som möjligt, på en lagom detaljeringsnivå.

Faktorer

Allebeck påpekar, att det först och främst är lagen som styr och är även av uppfattningen att ”lagen blir mer och mer ambitiös”. Exempelvis förra året kom en nyhet i och med redovisning av sjukfrånvaro. Hur sjukfrånvaro räknas och redovisas varierar från land till land och här anpassar sig SEB till den svenska lagstiftningen och redovisar sjukfrånvaron i Sverige, trots att SEB i övrig bemärkelse vill vara globala.

Andra aspekter som styr är att årsredovisningen skall vara informativ, men ej alltför tung att läsa. SEB har bestämt att nästa årsredovisning kommer vara lite mer visuell och den skall innehålla lite mer grafik, jämfört med förra årets. Exempelvis har man ambitionen att göra den mer sammanfattande ”Annual Review” ett förstäeligt substitut till årsredovisningen för att genom en pedagogisk ansats få en överlag högre ranking. Skälet är att de vill åskådliggöra det hela lite bättre och Allebeck ifrågasätter här hur många det är som ”egentligen läser hela årsredovisningen.”

Externa faktorer som påverkar är bland annat debatten och Allebeck hävdar att ”detta syns exempelvis i kompensationsfrågorna och optionsdebatten”. Han menar att den pågående debatten visar att SEB måste förklara, bli mer transparenta och kan stå för informationen de producerar.



Det var IR-avdelningen som tog initiativet till att det på första sidan av SEB' s årsredovisning står att medarbetarna är deras största resurs och givetvis instämde HR-avdelningen. Anledningen till att man valde detta tror Allebeck beror på att man ville ge ett mer mänskligt uttryck på årsredovisningen.

SEB redovisar i årsredovisningen ett högt medarbetarindex för 2003. Allebeck framhäver att SEB har arbetat med medarbetarindexet i flera år och även att de redovisat detta i flera år. Han påpekar att "ärligt talat och generellt sett, inte bara i SEBs fall, så redovisar ett företag inte sådana siffror om man inte är nöjd med dem." Om de har fallit kraftigt kanske man hade framhåvt att man har behov av åtgärder inom ett visst område och beskriver det som en aktiv satsning på ett visst område. "Man presenterar inte saker i form av hur dåligt det går". Allebeck medger att det finns en viss marknadsföringsaspekt i årsredovisningen samtidigt som han understryker att, som han nämnde inledningsvis, det är viktigt med att det inte blir några floskler eller tomt skryt, för då känns årsredovisningen oseriös.

Förebilder

SEB tittar på hur andra banker och andra företag gör. De har även ambitionen att hamna högt på olika rankinglistor, exempelvis Prospera och Aktiespararen. Allebeck understryker att "med risk för att överdriva så är banker försiktiga och lite konservativa organisationer och det gäller även personalupplysningar". Det finns säkerligen andra företag som tar ut svängarna lite mer än vad banker gör, exempelvis IT-sektorn.

Beslutsfattare

Innehållet bestämmer SEB själva, men de får hjälp med layout och design. När det gäller själva utformandet av årsredovisningen så är det HR- avdelningen i samarbete med informationsavdelningen som skriver själva texten. HR får direktiv att skriva 2 sidor. De tar fram bakgrundsinformation och väljer samt prioriterar vad de har lust att säga. Informationsavdelningen är ansvarig för årsredovisningen och Allebeck tycker att det är viktigt att understryka att till informationsavdelningen hör IR. IR har naturligtvis en stor påverkan och är ytterst viktig. Det är dock informationsavdelningen som tar fram årsredovisningen och som gör den enhetlig. Det slutgiltiga beslutet tas i diskussion mellan HR och informationsavdelningen och är en ömsesidig angelägenhet.

Intressenter

Intressenter är i första hand aktieägarna förstås, både de professionella aktieägarna och övriga aktieägare. Allebeck framhäver även alla andra typer av intressenter, existerande och potentiella kunder, studenter, anställda, media och allmänhet. Det viktigaste perspektivet är dock investerarnas, sedan följer media och allmänhet och till slut övriga intressenter. Även för potentiella och nuvarande anställda kan det vara viktigt att se hur SEB behandlar sin personal.

SEB har en årsredovisning, Annual Report, som riktas främst till professionella investerare, analytiker, särskilt intresserade aktieägare, myndigheter och universitetsstudenter. De har



även en kortare sammanfattning, Annual Review, som är riktad till mindre aktieägare, kunder, anställda och yngre studenter. Bägge rapporters syfte är öka kunskapen och förståelse kring SEB, deras strategi, verksamhet och finansiella resultat.

Allebeck tror dock inte att investerare rent generellt fäster så stor vikt vid personalrelaterad information. Det kan dock finnas vissa investerare som tycker att det är intressant att se hur SEB hanterar sin personal. Allebeck tror att investerarna vill se att SEB behandlar personalen med respekt, professionellt men ändå effektivt. Han förklarar att detta innebär att om exempelvis de skall göra neddragningar så måste det ske med respekt för individen. Det innebär också att ”vi gör det vi sagt att vi skall göra”. Allebeck framhäver att i ett tjänsteproducerande företag är det viktigt att personalen gör ett bra jobb och är motiverade och trivs. Det finns en samsyn i samhället och även bland investerare att personalen måste vara motiverad och att varje individ tar ansvar och ”driver på saker och ting”.

Övriga informationskanaler

Internet är av stor betydelse och Allebeck påpekar att ”där finns ju även stora delar av årsredovisningen”. På hemsidan läggs även annan information ut successivt under året som exempelvis pressmeddelanden, rapporter från bolagsstämman och även företagspresentationer. Internet har blivit en allt viktigare informationskälla. Andra kanaler för informationsspridning är media, tidningsartiklar och intervjuer.

SEB har ett väl utbyggt och väl fungerande Intranät som riktar sig till de anställda, där det kommer flera nyheter varje dag. Annan viktig information sprids muntligt i chefsledet, men den informationen åsido, ”så är nätet allt”. Det förekommer även konferenser bland chefer eller exempelvis alla anställda inom ett visst område. De fysiska träffarna är alltså även viktiga för informationsspridning. IR-avdelningen har även en fysisk kontakt med de stora ägarna och gör direktutskick till vissa ägare. SEB har ingen interntidning.

Allebeck är tveksam till om det finns områden som det skulle vara relevant att ha en ökad reglering vad gäller praxis och lag, för att underlätta jämförelse mellan företag. Han påpekar att företagen har väldigt olika syn på personalfrågor och strategi. Ta exempelvis ett företag som tillverkar stål, jämfört med en bank. I vilken utsträckning blir det relevant att samordna och ha samma typer av information i dessa företag? ”Det går ju i o för sig när det gäller resultat- och balansräkning, så med det i åtanke, kanske det går med personalfrågor också.” Allebeck har dock svårt att se varför en ökad reglering behövs inom personalområdet. Resultat- och balansräkning är hårt reglerad för att investerare, kunder, leverantörer och skattemyndigheten inte ska bli lurade.

Allebeck ser inte riktigt poängen med att reglera hur exempelvis åldersstrukturen redovisas. En annan aspekt är att exempelvis ledarskap kan ses på många olika sätt från ett företag till ett annat. Man skall inte tvinga in företag i en viss struktur därför att det kanske kan vara bra för människor och marknaden att det finns en viss frihet här. Beträffande könsfördelning och mångfald finns det redan krav på redovisning, om inte annat så i praxis. Utbildningsnivå försöker SEB redovisa, men det är svårt att redovisa



över landsgränserna för att det finns så många olika definitioner på utbildning. Vad det gäller hälsa och belöningssystem för koncernledningen, anser Allebeck att det redan finns tydliga krav.

Förändringar

SEB planerar inga särskilda förändringar, eventuellt några små förbättringar, men i stort kommer årets årsredovisning att se ungefär likadan ut som förra årets. SEB har ofta samma format ett antal år. ”Det finns ingen önskan att förnya formatet, bara för att överraska.” Det finns en poäng i att fortsätta använda samma struktur i o m att det ökar jämförbarheten mellan åren. Om SEB förändrar informationen kommer dessa förändringar dels från samhällsförändringar och dels från saker som SEB vill trycka på. Beträffande personalupplysningar finns det ingen anledning att ta med alltför detaljerad information då saker förändras snabbt på personalområdet.