



**EKONOMIHÖGSKOLAN**  
Lunds universitet

# Extern redovisning och intern styrning av sjukfrånvaro

- den sjuka sanningen

**Magisteruppsats i företagsekonomi  
Vårterminen 2005  
FEK 591**

**Författare: Anna Constantien 800223-2729  
Linda Johansson 801202-2722**

**Handledare: Per Magnus Andersson**

## Förord

Denna uppsats har tagit sin form och färdigställts under vårterminen 2005 på företagsekonomiska institutionen vid Lunds Universitet.

Vi vill inleda med att rikta ett stort tack till samtliga respondenter som gjort denna uppsats möjlig. Det har varit en sann glädje att så många har varit intresserade av uppsatsens valda ämne och haft så många nyttiga och intressanta kommentarer och erfarenheter att dela med sig av.

Ett stort tack i synnerhet till Björn Persson på *Praktikertjänst*, Ewa Widén på *Statoil*, Suzanne Sparre på *Posten*, Rolf J Persson på *Futurum* samt Anna-Maria Andersson & Elisabeth Skölderud på *Gambro* för deras deltagande i studien och goda råd på vägen.

Avslutningsvis vill vi rikta ett stort tack till vår handledare Per Magnus Andersson för hans goda råd och engagemang under uppsatsskrivandet.

Tack!

Lund, den 27 maj 2005

Anna Constantien

Linda Johansson

# Sammanfattning

- Titel:** Extern redovisning och intern styrning av sjukfrånvaro - den sjuka sanningen
- Seminariedatum:** 2005-06-03
- Ämne/kurs:** FEK 591 Magisteruppsats, 10 poäng
- Författare:** Anna Constantien & Linda Johansson
- Handledare:** Per Magnus Andersson
- Fem nyckelord:** sjukfrånvaro, extern redovisning, intern styrning, belöningsystem, motivation
- Syfte:** Syftet är att beskriva och analysera hur information om sjukfrånvaro används i företags externa redovisning och interna styrning och speciellt vilken effekt lagen om obligatorisk redovisning av sjukfrånvaro har fått på dessa områden.
- Metod:** Uppsatsen består av tre skilda delstudier för vilka olika tillvägagångssätt har tillämpats. Dessa omfattas av en årsredovisningsstudie, en enkätstudie och en djupintervjustudie.
- Teoretiska perspektiv:** Det teoretiska underlaget har tagit sin form genom studier av såväl facklitteratur, forskningsrapporter och statliga utredningar.
- Empiri:** Det empiriska materialet består av fakta från årsredovisningar, artiklar och företagsintern information, samt material från de intervjuer som har utförts.
- Slutsatser:** Vi har funnit att information om sjukfrånvaro förekommer i relativt stor utsträckning i företags årsredovisningar, i form av frivilliga upplysningar. För den interna styrningen har den tilltagande användningen av information och statistik avseende sjukfrånvaro fått en central roll. Avslutningsvis har det visat sig att lagen om obligatorisk redovisning av sjukfrånvaro haft stor inverkan på företag som inte tidigare arbetade aktivt med att söka påverka sin sjukfrånvaro.

# Abstract

- Title:** Accounting and management control of absenteeism
- Seminar date:** 2005-06-03
- Course:** Master thesis in business administration, 10 Swedish Credits (15 ECTS)
- Authors:** Anna Constantien & Linda Johansson
- Advisor:** Per Magnus Andersson
- Key words:** absenteeism, accounting, management control, reward system, motivation
- Purpose:** The purpose of this thesis is to describe and analyze how information concerning absenteeism is used in companies' accounting and management control systems, and especially what effect the law concerning compulsory reporting of absenteeism has had on these fields.
- Methodology:** This thesis is composed of three different studies which implied different methodological considerations. One documentary study has been performed as well as one inquiry and a study based on interviews.
- Theoretical perspectives:** Information concerning the theoretical ground has been gathered from literature, research articles and governmental investigations.
- Empirical foundation:** The empirical foundation is based upon information from year-end reports, articles, and information from interviews that have been performed.
- Conclusions:** In our study we have found that information concerning absenteeism is used in relatively large extent in companies' year-end reports as well as in their management control systems. The law concerning compulsory reporting of absenteeism has in fact had a great effect on companies that had not already started working to solve these problems.

# Innehållsförteckning

1. Inledning.....	8
1.1 Bakgrund.....	8
1.2 Problemdiskussion och problemformulering.....	9
1.3 Syfte.....	10
1.4 Disposition.....	11
2. Metod.....	13
2.1 Val av ämne.....	13
2.1.1 Sjukfrånvaro - en känslig fråga.....	13
2.2 Vetenskaplig ansats.....	14
2.3 Teoretiska vägval.....	15
2.4 Empiriska vägval.....	16
2.4.1 Årsredovisningsstudie.....	16
2.4.2 Enkätstudie.....	18
2.4.3 Djupintervjustudie.....	20
2.5 Analytiska vägval.....	22
3. För ämnet relevanta teorier om extern redovisning.....	23
3.1 Några redovisningsteoretiska utgångspunkter.....	23
3.1.1 Redovisningens syfte och innehåll.....	23
3.1.2 Redovisningsinformationens kvalitativa egenskaper.....	24
3.1.3 Intressenter av årsredovisningen.....	24
3.2 Redovisning av personal.....	25
3.2.1 Hälsobokslut.....	28
3.3 Redovisning av sjukfrånvaro.....	29
3.3.1 Syfte med regleringens införande.....	29
3.3.2 Innebörd av lagen.....	30
4. För ämnet relevanta teorier om intern styrning.....	32
4.1 Innebörden av styrning i ett företag.....	32
4.2 Ekonomistyrning.....	33
4.3 Fastställande av mål.....	34
4.4 Motivationsskapande åtgärder.....	35
4.4.1 Behovsteori.....	36
4.4.2 Kognitiv motivationsteori.....	37
4.5 Belöningsystem.....	38
4.5.1 Syften med belöningar.....	39
4.5.2 Former för belöningar.....	39
4.5.3 Mottagare av belöningar.....	40
4.5.4 Grunder för belöningar.....	40
5. Årsredovisningsstudie.....	42
5.1 Lagstadgade upplysningar.....	42
5.2 Frivilliga upplysningar.....	45
5.3 Översikt över lagstadgade och frivilliga uppgifter.....	47
6. Enkätstudie.....	50

6.1 Företagens aktiva arbete avseende sjukfrånvaro .....	50
6.2 Påverkan av lagstiftning .....	52
6.3 Intern information .....	54
6.4 Intern styrning .....	54
6.5 Företagets intressenter .....	56
<b>7. Djupintervjustudie .....</b>	<b>57</b>
7.1 Posten .....	57
7.1.1 Extern information .....	57
7.1.2 Påverkan av lagstiftning .....	58
7.1.3 Intern information .....	58
7.1.4 Belönar närvaro med ledig tid .....	59
7.1.5 Resultat .....	60
7.2 Futurum .....	60
7.2.1 Extern information .....	60
7.2.2 Påverkan av lagstiftning .....	61
7.2.3 Intern information .....	61
7.2.4 Bonus till friska medarbetare .....	61
7.2.5 Resultat .....	63
7.3 Statoil .....	63
7.3.1 Extern information .....	64
7.3.2 Påverkan av lagstiftning .....	64
7.3.3 Intern information .....	64
7.3.4 Satsar på friskvård .....	65
7.3.5 Resultat .....	66
7.4 Gambro .....	66
7.4.1 Extern information .....	67
7.4.2 Påverkan av lagstiftning .....	67
7.4.3 Intern information .....	67
7.4.4 Hälsoprojekt .....	68
7.4.5 Resultat .....	69
<b>8. Fördjupad analys av delstudierna .....</b>	<b>70</b>
8.1 Analys av extern redovisning av sjukfrånvaro .....	70
8.1.1 Redovisningsinformationens egenskaper .....	70
8.1.2 Hälsobokslut .....	73
8.1.3 Positiva nyckeltal .....	74
8.1.4 Frivillig framfart eller lagstiftning .....	74
8.2 Analys av lagstiftningens påverkan .....	76
8.2.1 Sjukfrånvaro i fokus .....	76
8.2.2 Övrig påverkan av lagstiftningen .....	77
8.3 Analys av intern styrning av sjukfrånvaro .....	78
8.3.1 Intern användning av sjukfrånvaroinformation .....	78
8.3.2 Sjukfrånvaro - en del av den interna styrningen? .....	79
8.3.3 Belöningsystem som motivation .....	80
<b>9. Avslutande diskussion .....</b>	<b>84</b>
9.1 Sammanfattning av delstudierna .....	84
9.2 Slutsatser .....	86

9.2.1 Extern redovisning av sjukfrånvaro .....	86
9.2.2 Lagstiftningens påverkan .....	86
9.2.3 Intern styrning av sjukfrånvaro .....	87
9.3 Resultatdiskussion.....	87
9.4 Diskussion kring ämnets vidare utveckling .....	88
9.5 Förslag till vidare forskning .....	88
10. Källförteckning.....	90
10.1 Tryckta källor .....	90
10.1.1 Litteratur.....	90
10.1.2 Företagsinterna källor.....	92
10.1.3 Rapporter och studier .....	92
10.1.4 Årsredovisningar .....	93
10.2 Muntliga källor .....	94
10.3 Elektroniska källor .....	94



## 1. Inledning

---

I detta inledande kapitel avser vi inte bara upplysa läsaren om vår uppsats syfte och den problemdiskussion som har lett fram till våra delfrågor, utan även att ge en första inblick i vårt valda ämne. Av denna anledning inleder vi kapitlet med en bakgrundsbeskrivning av det valda ämnet, vilket mynnar ut i de tre delfrågorna som uppsatsen avser svara på. För att tydliggöra uppsatsens upplägg har vi slutligen ett avsnitt som behandlar dennes disposition.

---

### 1.1 Bakgrund

På senare tid har intresset för sjukfrånvaro och ohälsa i arbetslivet ökat.<sup>1</sup> Den kraftigt ökande sjukfrånvaron, framför allt långtidssjukskrivningen, leder inte bara till negativa effekter för den enskilde utan innebär också en stor påfrestning på samhällsekonomin. Kostnaderna för sjukskrivning har fördubblats sedan år 1990. Utslaget per person och år betalar den svenska medborgaren idag cirka 30 000 kronor för sjukskrivningarna.<sup>2</sup>

Utifrån en utredning som Regeringskansliet har utfört gällande sjukfrånvaron har det framkommit att den anmärkningsvärda ökningen av antal sjukskrivna i Sverige har flera förklaringar. Utredningens resultat visar samtidigt på att orsakssambanden är komplexa och att det därför inte finns en enskild faktor som kan förklara ökningen. Som förklaringsfaktorer ges bland annat demografi, attityderna hos individ och omgivning, socioekonomisk situation hos den enskilde, läkares och försäkringskassans hantering av sjukskrivningar, köns- och åldersbetingad skillnad i frånvaro och arbetsförhållanden. Flera studier som utförts visar dock på att en stor del av sjukskrivningarna kan relateras till arbetet. I vissa fall menar de sjukskrivna själva att sjukskrivningen uteslutande orsakats av arbetet.<sup>3</sup>

Tidigare har det funnits få ekonomiska incitament för de svenska företagen att undanröja orsaker till sjukfrånvaro.<sup>4</sup> För att försöka förbättra denna situation presenterade regeringen år 2002 ett 11-punktsprogram där målet var att halvera sjukfrånvaron till år 2008. Som en del av detta program infördes obligatorisk redovisning av sjukfrånvaro i årsredovisningen.

---

<sup>1</sup> Englund Thomas, *Sjukfrånvaro på deltid* (2004)

<sup>2</sup> [www.svt.se](http://www.svt.se) 2005-04-12

<sup>3</sup> <http://www.regeringen.se>, (Ds 2002:63)

<sup>4</sup> Gröjer, Jan-Erik & Johansson, Ulf (1991) *Personalekonomisk redovisning och kalkylering*





Intresset för immateriella resurser har ökat avsevärt sedan 1990-talet och för flertalet företag är idag de primära resurserna mänskliga. I detta sammanhang menar OECD att kapitalmarknaden behöver bättre information om de immateriella resurserna, varpå det krävs en tydligare redovisning av dessa resurser.<sup>5</sup> Redovisning och styrning av sådana resurser har således kommit i större fokus på senare tid.<sup>6</sup> Syftet med att redovisa personalrelaterad information är, förutom att delge intressenterna information, att internt skapa större fokus för dessa frågor. Balanced Scorecard, som kompletterar den finansiella styrningen med mjukare nyckeltal, har till stor del banat väg för just en intern styrning av immateriella resurser.<sup>7</sup>

## **1.2 Problemdiskussion och problemformulering**

Med ovanstående som bakgrund kan vi konstatera att sjukfrånvaron utgör ett stort problem i samhället. Vi konstaterar även att sjukfrånvaron har flera olika förklaringar, där företagen får utgöra en av aktörerna. I debatten talas det ofta om att företag kan stå handlingslösa om exempelvis sjukförsäkringssystemet inte är väl utformat. Denna problematik faller dock utanför ramarna för denna uppsats. Vi begränsar oss i denna uppsats till att endast beakta företagets möjlighet att söka minska sjukfrånvaron.

I och med införandet av obligatorisk redovisning av sjukfrånvaro bör det finnas större incitament för företagen att söka påverka sin sjukfrånvaro. Då syftet med redovisning av sjukfrånvaro, liksom all redovisning av personalrelaterad information, är såväl att tillhandahålla bättre information externt som att skapa en större fokus internt i företagen, blir det intressant att studera hur företag agerar utifrån denna nya premiss. Vi anser det följaktligen intressant att undersöka vilka effekter den nya lagstiftningen får externt, med andra ord vilken information företagen redovisar om sin sjukfrånvaro. Vi avser att studera *vad* som redovisas och bortser från att utreda vilka motiv som ligger bakom valet av information.

Vi frågar oss också om den obligatoriska redovisningen, enligt ovanstående resonemang, har bidragit till att sjukfrånvaro uppmärksammas internt i företaget i större utsträckning än tidigare. I och med att information produceras om sjukfrånvaro för den externa redovisningen bör det bli tydligare för företagen att se resultat av vidtagna åtgärder och att följa upp de mål som fastställts. På detta sätt möjliggörs en tydligare och mer aktiv intern styrning av sjukfrånvaro. Det blir sålunda intressant att undersöka *hur* företag genom sin interna styrning arbetar för att söka påverka sin sjukfrånvaro. Ett företag kan sägas ha två olika möjligheter för

<sup>5</sup> Samuelsson A, Lars (2001) *Controllerhandboken*

<sup>6</sup> Berglund, Robin et al. (2002) *Intellectual capital's leverage on market value*

<sup>7</sup> Gröjer, Jan-Erik & Johansson, Ulf (1991) *Personalekonomisk redovisning och kalkylering*



att påverka sin sjukfrånvaro, dels förebyggande och dels rehabiliterande. Vi avser i denna uppsats studera de förebyggande åtgärder företag kan vidta för att söka påverka sin sjukfrånvaro, då detta naturligare faller inom ramen för vad som anses vara intern styrning.

Mot bakgrund av ovanstående diskussion har följande delfrågor utvecklats:

*Vilken information gällande sjukfrånvaro går att utläsa ur företagens årsredovisningar?*

Genom att studera den information som företag redovisar i sina årsredovisningar gällande sjukfrånvaro kommer vi att beröra såväl information av lagstadgad karaktär som information av frivillig karaktär. Förekomsten av frivilliga upplysningar gällande sjukfrånvaro samt eventuella brister i företagens redovisning av de lagstadgade kraven utgör därmed grund för en diskussion avseende eventuella utvecklingsmöjligheter.

*Bidrar obligatorisk redovisning av sjukfrånvaro till en större fokus internt av denna fråga?*

Regeringens förhoppning med lagstiftningen är att de svenska företagen ska få ökad medvetenhet om sjukfrånvaro och problematiken kring detta område. Centralt för den ovan nämnda delfrågan är följaktligen att studera om regeringens syfte har uppfyllts.

*Hur kan företag genom sin interna styrning söka påverka sjukfrånvaron?*

För denna fråga blir det av vikt att studera hur företag systematiserar arbetet gällande sjukfrånvaro i sin organisation. Gemensamma egenskaper som är centrala i företagens arbete att söka påverka sjukfrånvaron kommer dessutom vara föremål för utredandet av denna delfråga.

### **1.3 Syfte**

Syftet är att beskriva och analysera hur information om sjukfrånvaro används i företags externa redovisning och interna styrning och speciellt vilken effekt lagen om obligatorisk redovisning av sjukfrånvaro har fått på dessa områden.



## **1.4 Disposition**

Efter att vi i **kapitel 1** har presenterat en kortare bakgrundsbeskrivning för att slutligen landa i uppsatsens problemformuleringar och syfte, fortsätter vi i nästa kapitel att redogöra för hur vi har gått tillväga under arbetets gång.

I **kapitel 2** redogör vi för varför vi har valt det här ämnet samt vår vetenskapliga ansats. För att öka uppsatsens trovärdighet beskriver vi även vilka vägval vi har stått inför, varför vi har valt de vägar ni har gjort samt hur dessa val kan ha påverkat det slutliga resultatet. För att tydliggöra för läsaren har vi delat in dessa vägval i teoretiska och empiriska vägval, samt analytiska vägval.

De för ämnet relevanta teorier om extern redovisning inleds i **kapitel 3** med en beskrivning av redovisningens roll och dess egenskaper. Denna redogörelse görs för att läsaren skall få en förståelse för redovisningens syfte och vilka krav som därmed ställs på den externa redovisningen. Med detta som bakgrund ges läsaren en möjlighet att bättre förstå de påföljande teoriavsnitten som berör redovisning av personal och mer specifikt redovisning av sjukfrånvaro.

Inom avsnittet *redovisning av personal* ges initialt en beskrivning av hur intresset för personalrelaterad redovisning växt fram. Teorier som framträder utifrån den beskrivna utvecklingen benämns därefter och omfattar personalekonomiskt bokslut samt hälsobokslut. De båda teorierna kring personalekonomiskt bokslut och hälsobokslut är av stort intresse, då dessa visar på en medvetenhet om betydelsefullheten och önskan om utveckling inom området för personal- och sjukfrånvarorelaterad information för såväl externt som internt bruk.

Kapitlet avslutas med en beskrivning av den lag som nyligen antogs gällande obligatorisk redovisning av sjukfrånvaro i årsredovisningen. Såväl lagens innebörd och syfte redogörs för, vilket därefter leder oss in på hur företag arbetar internt för att söka påverka sin sjukfrånvaro.

**Kapitel 4**, som omfattar styrningsrelaterade teorier inleds med en beskrivning av vad begreppet styrning innefattar. Då vi ämnar undersöka hur företag aktivt arbetar med att försöka påverka sin sjukfrånvaro följer en redogörelse av teori kring ekonomistyrning, vilket enligt vår mening gör det möjligt att systematisera arbetet kring sjukfrånvaroåtgärder. Ur ett ekonomistyrningsperspektiv blir det således av vikt att studera såväl moment som rör fastställande av mål som moment som rör motivation. Efter dessa beskrivningar har vi valt att



närmare studera syftet och uppbyggnaden av belöningsystem, då detta utgör ett tydligt exempel på styrning där mål och motivation är centrala begrepp.

Efter redogörelse av för det valda ämnet väsentliga teoretiska utgångspunkter, beskriver vi i **kapitel 5** resultatet av vår årsredovisningsstudie. Vi beskriver i detta kapitel vad de undersökta företagen redovisar i sin årsredovisning, såväl lagstiftade som frivilliga uppgifter. Redogörelsen är av både empirisk och analytisk karaktär, då avsikten dels är att presentera resultatet och dels jämföra företag med varandra för att möjliggöra en del slutsatser.

I **kapitel 6** följer en redogörelse av vår enkätstudie, även denna är av såväl empirisk som analytisk karaktär, då viss jämförelse sker. Intentionen är att skapa en förståelse för företags övergripande inställning till aktivt arbete med sjukfrånvaro, samt företagens påverkan av lagstiftningen. Vidare redogörs utifrån svaren på enkäten för vilka verktyg företag använder för att påverka sin sjukfrånvaro samt vilka intressenter företagen bedömer vara mest angelägna efter information om sjukfrånvaro.

I **kapitel 7** beskriver vi vilka åtgärder våra fallföretag har vidtagit i syfte att påverka sin sjukfrånvaro. I samtliga beskrivningar av fallföretagen återfinns vi även områdena extern information, påverkan av lagstiftning, intern information samt resultat av företagets vidtagna åtgärder, som samtliga är av vikt för att i slutändan kunna besvara våra inledande delfrågor.

Avsikten med **kapitel 8** är att genom en fördjupad analys av våra delstudier, relaterade till väsentliga teoretiska utgångspunkter, komma fram till svar på de delfrågor vi ställt upp i vårt första kapitel. För att tydliggöra detta för läsaren inleder vi med ett avsnitt där vi analyserar företagets externa redovisning av sjukfrånvaro, vi fortsätter vidare att analysera den nya lagstiftningens påverkan och slutligen följer en analys av djupintervjuerna.

I vårt avslutande kapitel, **kapitel 9**, presenterar vi den sammanfattande bild som framkommit av våra studier av hur informationen om sjukfrånvaro hanteras i företagen, samt belyser de slutsatser som vi anser vara av störst vikt. I och med denna redogörelse knyter vi an till våra inledande frågeställningar. Vi har delat in slutsatserna i avsnitt som följer såväl delfrågornas som analysens indelning. Kapitlet avslutas med förslag till vidare forskning.

Intervjufrågorna samt enkätstudien följer som **bilagor** till denna uppsats, för att läsaren själv ska kunna skaffa sig en uppfattning av denna studies objektivitet.



---

## **2. Metod**

---

I detta kapitel redogör vi för vad som ligger bakom valet av ämne. Med avsikt att öka uppsatsens trovärdighet kommer vi redogöra för de vägval vi har stått inför under uppsatsens gång, motivera våra val för läsaren samt redogöra för hur dessa val kan ha påverkat det slutliga resultatet. I syfte att tydliggöra för läsaren har vi delat in dessa vägval i teoretiska, empiriska och analytiska vägval.

---

### **2.1 Val av ämne**

Valet av ämnesområde för denna uppsats härstammar från ett av oss gemensamt intresse för ekonomistyrning och redovisning. Då vi har olika inriktning i vår utbildning, strategic management och redovisning, samt att ämnesområdet angränsar till de båda inriktningarna, medger denna uppsats till intressant kunskapsanvändning från de båda disciplinerna.

I och med att sjukfrånvaro har blivit en uppmärksam fråga i såväl näringsliv som samhälle, samt med tanke på lagstiftningen avseende obligatorisk redovisning av sjukfrånvaro, väcktes tidigt vår nyfikenhet för denna fråga. Lagstiftningens inverkan såväl externt som internt blev således av naturligt intresse. Forskning kring sjukfrånvaro, som företeelse, har bedrivits i relativt stor utsträckning, där fokus legat på att försöka identifiera möjliga orsaker till sjukfrånvaro. På senare tid har forskare, där Paula Liukkonen är en av frontfigurerna, intresserat sig för de kostnader som uppstår i samband med sjukfrånvaro vilket borde stimulera till ökad uppmärksamhet från organisationer och företag i Sverige. Forskning kring åtgärder, med fokus på intern styrning, gällande sjukfrånvaron i företag är dock ett område som varit föga studerat tidigare. I och med vårt intresse för denna fråga samt att sjukfrånvaro med inriktning på styrning är mycket lite studerat har vi valt att även studera detta fenomen.

#### **2.1.1 Sjukfrånvaro - en känslig fråga**

Den stora fokus för sjukfrånvaro bland anställda har inneburit många debatter i dagspress och uppmärksamhet för företag som utmärker sig såväl i positiv som negativ mening. Ämnet sjukfrånvaro som sådant har kommit att bli en relativt känslig fråga för företag. I



inledningsskedet av denna uppsats fanns funderingar kring risken att företag inte vill medverka i varken djupintervjuer eller enkätundersökningar. Genom att valet av fallföretag för djupintervjuer begränsar sig till företag som i någon mån arbetar aktivt för att påverka sin sjukfrånvaro kan den eventuella negativa inställningen ha mildrats. Vid enkätundersökningarna har vi vidare lovat företagen anonymitet, för att uppmuntra till så sanningsenliga svar som möjligt. Vi kan i efterhand konstatera att företag överlag har varit mycket positiva till att delta.

## **2.2 Vetenskaplig ansats**

Syftet med uppsatsen är att bidra med en bild av hur det kan förhålla sig i olika företag avseende olika perspektiv. Holme et al. talar om att det finns två primära sätt att utforma en uppsats frågeställning, antingen deskriptivt eller normativt. Normativt syfte har de uppsatser som avser att visa på skeva förhållande och ge förslag på förändring. Detta ligger således inte i linje med vårt valda syfte. Vårt syfte är istället av deskriptiv, d v s förklarande karaktär.<sup>8</sup>

I litteraturen talas det vanligtvis om två skilda sätt, på vilka samhällsliga förhållanden teoretiskt kan angripas. Den induktiva metoden, upptäckens metod, tar sin utgångspunkt i empirin och syftar till att konstruera ny teori. Den deduktiva metoden, bevisandets metod, däremot utgår från den befintliga teorin med syfte att testa den.<sup>9</sup> Alvesson och Sköldberg presenterar ytterligare en ansats som benämns som den abduktiva metoden. Denna kan enklast beskrivas som en kombination av de båda andra ansatserna, men med skillnaden att abduktiva ansatsen även inbegriper förståelsemoment och inte primärt enbart förklaringsmodeller. Ett annat utmärkande drag för ett abduktivt angripssätt är att den utgår från empirin men inte heller avvisar teoretiska föreställningar.<sup>10</sup> I vår uppsats har vi tillämpat ett abduktivt angripssätt då vi växlar mellan teorin och empirin som utgångspunkt för vår analys.

---

<sup>8</sup> Holme, Magne Idar & Solvang Krohn Bernt (1991) *Forskningsmetodik- om kvalitativa och kvantitativa metoder*

<sup>9</sup> Ibid.

<sup>10</sup> Alvesson, Mats & Sköldberg, Kaj (1994) *Tolkning och reflektion - vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*



## 2.3 Teoretiska vägval

För det valda syfte som uppsatsen baseras på härrör tillgänglig teori från en rad olika källor. Såväl litteratur och forskningsrapporter som artiklar har använts beroende på aktualitet och tillgänglighet. För området som rör styrning och redovisning finns en mycket omfattande litteratur skriven. Av detta skäl har vi funnit det vara av stor betydelse att i största mån studera ett flertal olika av dessa teoretiska bidrag för att styrka teoriernas reliabilitet.

Hälsobokslut, och sjukfrånvaro i synnerhet, har först de senaste åren kommit att bli av stort intresse. Detta medför att forskning kring ämnet är relativt liten i sin omfattning. Teorier och modeller som rör dessa ämnen har främst insamlats via forskningsrapporter, statliga rapporter samt via ett färre antal böcker. Här återfinns vi Paula Liukkonen, som får anses som en av de viktigaste profilerna inom forskning kring dessa ämnen. Dagsaktualiteten av statens initiativ för dessa frågor har medgivit till ett brett register av forskningsrapporter som härrör från statliga verk och myndigheter. För att kunna tillgodogöra oss detta material har Internet varit ett utmärkt verktyg.

Vi har även använt oss av två magisteruppsatser som behandlar nära relaterade frågor till uppsatsens ämne. De två uppsatserna är "Lyser upplysningar upp – en studie av överensstämmelsen mellan i årsredovisningar lämnade personalupplysningar och företagets interna arbete"<sup>11</sup>, samt en uppsats som fokuserar på motiv för lämnade upplysningar, "Motiv bakom frivilliga personalupplysningar i årsredovisningen".<sup>12</sup> För vår analys kommer vi tillämpa vissa av dessa uppsatser dragna slutsatser och därför följer en redogörelse för dessa uppsatserns slutsatser i vårt teorikapitel. Det primära syftet med denna användning är att skapa viss förståelse för motiven bakom lämnade upplysningar i årsredovisningar. Påpekas bör att dessa slutsatser kan brista i reliabilitet, då de inte i egentlig mening har varit föremål för forskning. Dock används dessa slutsatser i mycket liten utsträckning och har inte varit av stor vikt för denna uppsats slutsatser.

Övergripande har vår strävan varit att bedriva en så mångfacetterande och rik teoribearbetning som möjligt, för att uppnå hög reliabilitet. Som det tidigare påtalats är forskning kring sjukfrånvaro relativt begränsad vilket i vissa fall har omöjliggjort jämförelser med annan forskning inom samma område.

<sup>11</sup> Nilsson, Fredrik R & Sahlin, Linda (2004) *Lyser Upplysningar Upp*

<sup>12</sup> Etminan, Sonja et al. (2004) *Motiv bakom frivilliga personalupplysningar i årsredovisningen*





De av oss valda teorier, som är lämpliga för utredning av uppsatsens syfte, behandlar dels teorier som är förknippade med redovisning och dels styrningrelaterade teorier. Vi har för att tydliggöra för läsaren funnit det lämpligt att redogöra för dessa två grupper av teorier i två separata kapitel. Det första av de båda två kapitlena karaktäriseras av teorier som rör extern redovisning, medan det andra kapitlet fokuserar på för ämnet relevanta teorier om intern styrning. Mot bakgrund av denna beskrivning avseende teorin ämnar vi skapa en god utgångspunkt för analys av såväl företagens externa som interna åtgärder gällande de anställdas sjukfrånvaro.

## **2.4 Empiriska vägval**

Utifrån vår problematisering har tre delfrågor framträtt som vi söker svara på i denna uppsats. Detta initiativ leder oss därför in på skilda tillvägagångssätt och metodologiska överväganden med syfte att besvara de olika delfrågorna. Dispositionen av studierna förhåller sig på det sätt att de går från bredd till djup såväl i detta avsnitt som i själva presentationen av det empiriska materialet.

Delstudie ett innebär en studie av årsredovisningar för att utläsa vilken information företag publicerar om sin sjukfrånvaro och i vilken utsträckning.

Delstudie två består av en enkätstudie som syftar till att ge en bild av hur inställningen till aktivt arbete gällande sjukfrånvaro har utvecklats, vilka instrument som används för att påverka sjukfrånvaron samt hur lagen om obligatorisk redovisning av sjukfrånvaro har haft inverkan på företagets arbete med sjukfrånvaro

I delstudie tre gör vi en kvalitativ studie där vi med hjälp av intervjuer undersöker vilken information företaget samlar in gällande sjukfrånvaro och hur denna information används internt i företags arbete att söka påverka sjukfrånvaron.

### **2.4.1 Årsredovisningsstudie**

För studien av årsredovisningar har vi valt att studera de företag som tillhör A-listan för de mest omsatta aktierna, vilka återfinns i källförteckningen. Detta urval är enligt vår mening lämpligt då dessa företag kan tänkas ligga i relativ stor fokus för diverse intressenter, samt att de bör ha utvecklade årsredovisningar. Vi är dock medvetna om att urvalet inte kan anses vara





representativt för svenska företag i allmänhet. Datasamlingen för denna studie skedde genom studier av de valda företagens årsredovisningar. Då oklarheter förelåg har studien kompletterats med frågor via mail eller telefon till de berörda företagen samt till en revisionsfirma och till Bolagsverket.

Årsredovisningar utgörs av sammanställt material och kan därför ses som en sekundär källa. Vanliga svagheter med sekundära källor är att dessa ofta har samlats in för ett annat forskningssyfte och kan i och med en annan infallsvinkel sakna viss relevans för ett annat syfte.<sup>13</sup> I vårt fall bedömer vi att granskningen av årsredovisning faller utanför ramen för denna problematik. Detta i och med att syftet är att studera vad företagen offentliggör i sin årsredovisning. Risker för feltolkningar av information i årsredovisningar bedömer vi vara av mindre sannolikhet då årsredovisningar har stränga krav avseende bland annat rättvisande bild.

Utifrån ovanstående resonemang bedömer vi således att såväl validitet som reliabilitetskraven kan anses vara uppfyllda. Studien medger till mindre svårigheter avseende validiteten, i och med att syftet är att studera ett avgränsat område i årsredovisningar. Avseende reliabiliteten har vi ingen möjlighet att kontrollera källans tillförlitlighet. Ett rimligt antagande är dock att förutsätta att tillförlitligheten är hög då informationen vi studerar förekommer i företagens årsredovisningar. Värt att notera är dock att lagen om obligatorisk redovisning av sjukfrånvaro i årsredovisningen är förhållandevis ny och har därmed medgivit till vissa av företagen tolkande moment. Detta resonemang kommer att föras senare i uppsatsen.

Information eller upplysningar gällande sjukfrånvaro hamnar vanligtvis under noterna i årsredovisningen. Dessa blev därför en naturlig utgångspunkt för sökandet av sådant material. I och med den stora fokus som sjukfrånvaro och dess åtgärder fått den sista tiden förekommer det att företag omskriver sådan information även inom andra avsnitt i årsredovisningen. För att på bästa sätt tillgodogöra oss den eventuella information som kan förekomma i årsredovisningen gällande sjukfrånvaro blev det nödvändigt att kontrollera hela årsredovisningar. Vid arbete med granskning av årsredovisningar har vi i några få fall upplevt tolkningssvårigheter, främst då strukturen på informationen avvikit från lagstadgat. I dessa enstaka fall har vi därför kontaktat de berörda företagen för att erhålla en förklaring.

Vi har valt att presentera stor del av resultatet från denna studie i tabeller och diagram, för att på så sätt öka tydligheten och överskådligheten av resultaten.

---

<sup>13</sup> Holme, Magne Idar & Solvang Krohn Bernt (1991) *Forskningsmetodik- om kvalitativa och kvantitativa metoder*



## 2.4.2 Enkätstudie

Denna studie har utformats i enkätform där frågorna har varit av formaliserande karaktär för att medgiva till bättre jämförelse mellan de olika svarsobjekten. Enkätfrågorna återfinns i bilaga 1. Samma företag som för årsredovisningsstudien har varit föremål för denna enkätstudie för att tillåta jämförelser studierna emellan och således bidra med än mer intressanta perspektiv. Anonymitet i framställningen i uppsatsen, i den bemärkelse att det inte framgår vilket företag som svarat vad, har utlovats för att medgiva till så uppriktiga svar som möjligt för de ställda frågorna.

Vi har valt att göra respondentintervjuer, då detta innebär att den intervjuade är delaktig i det studerade fenomenet och därmed har god inblick i ämnet. Detta tillvägagångssätt kan dock medföra en större subjektivitet än vad vore fallet med intervju med utomstående.<sup>14</sup> Vi har dock föredragit att intervjua personer med god inblick i ämnet, även om detta eventuellt har skett på bekostnad av lägre objektivitet. Enkäterna har besvarats per telefon av de av företagen bestämda lämpliga respondenter. I de flesta fallen har respondenterna haft befattningar som personalchefer, arbetsmiljöansvariga eller hälsodirektörer, då dessa oftast varit de mest insatta i frågor som rör deras företags aktiva arbete gällande sjukfrånvaron. Resultatet från enkätstudien har vi valt att presentera i form av diagram, för att på så sätt medgiva till en god överskådlighet av resultatet.

Vid utformningen av formuläret lades stor vikt vid att uttrycka frågorna på ett klart och tydligt sätt, för att medgiva till ökad jämförbarhet och styrka tillförlitligheten av svaren. Vår påverkan på hur respondenter uppfattade frågorna skulle därmed minimeras. Holme et al. pekar på vikten av frågeformulärets utformning för att erhålla svar från mottagaren. I och med att vår undersökning utfördes per telefon, samt att vi utlovade anonymitet och ett mycket kort upptagande av dennes tid stötte vi med största sannolikhet på mindre problem, vad gäller svarsfrekvensen, än om undersökningen hade skett som enkät per definition.<sup>15</sup>

Gällande formulärets utformning påpekar Holme et al. att man ska undvika att inleda med kontroversiella frågor, då sådana frågor kan låsa situationen och fördärva undersökningen.<sup>16</sup> En både central och kontroversiell fråga i vår undersökning var frågan som behandlade

---

<sup>14</sup> Holme Magne Idar & Solvang Krohn Bernt (1991) *Forskningsmetodik - om kvalitativa och kvantitativa metoder*

<sup>15</sup> Definition "Enkät" = mail eller brevledes, Holme Magne Idar et al. (1991), *Forskningsmetodik - om kvalitativa och kvantitativa metoder*

<sup>16</sup> Holme Magne Idar & Solvang Krohn Bernt (1991) *Forskningsmetodik - om kvalitativa och kvantitativa metoder*



huruvida lagen om obligatorisk redovisning av sjukfrånvaro i årsredovisningen haft inverkan på företagets arbete med sjukfrånvaro. Utifrån erfarenheten från de kvalitativa intervjuerna fick vi bekräftat att denna fråga kunde uppfattas som kontroversiell, varpå vi placerade denna fråga i mitten av formuläret. Upplevelsen från denna enkätundersökning per telefon var att respondenterna hade "värmts upp" tillräckligt för denna fråga och därför förhoppningsvis svarade så sanningsenligt som möjligt.

Fördelen med att använda sig av en kvantitativ studie, såsom denna, är att den medger till större generaliserbarhet än vad en kvalitativ studie gör. Dock är nackdelen att eventuella viktiga nyanseringar från respektive respondent förloras. Då vi utförde enkätstudien per telefon fick vi trots allt vissa intressanta kommentarer som vi redogör för i vårt empiriska kapitel.

I enkäten har vi valt att kvantifiera svaren från 1 till 6, där 1 innebär *inte alls* och 6 *i mycket stor utsträckning*, för att underlätta en tydligare jämförelse företagen emellan. Enkätens fråga 4 och fråga 7 har varit frågor som bidragit till vissa frågetecken hos våra respondenter. För fråga 4 har vi vid ett par tillfällen stött på svaret att företaget använder sig av olika verktyg i olika delar av företaget och att det därför inte går att svara enhetligt för hela företaget. I de fall då verktyget förekommer i vissa delar av företaget har vi dock tolkat svaret som ett "ja". Detta i och med att syftet med fråga 4 är att undersöka i vilken utsträckning verktygen fått genomslagskraft i de svenska företagen. Därmed blir det inte av betydelse om verktygen finns tillgängliga för alla eller delar av företaget.

Fråga 7 var inledningsvis formulerad på ett sådant sätt att den krävde vissa förklaringar och tydliggörande. För att undvika vidare missförstånd omformulerades därför frågan inför fortsatt enkätstudie. Det omedelbara syftet med fråga 7 har varit att studera företagets uppfattning om vilka intressenter som kan ha intresse av företagets information kring sjukfrånvaro. Svaren på denna fråga är därmed av hypotetisk karaktär men ger enligt vår mening indikationer på hur viktig företagen bedömer att information om sjukfrånvaro är, vilket är det egentliga syftet med denna fråga. Från ovanstående resonemang bedömer vi därmed att det kan ha förekommit vissa inskränkningar på validiteten.

Centralt för kvantitativa studier är sökandet efter hög reliabilitet.<sup>17</sup> Precist innebär hög reliabilitet att tillförlitligheten i metoden är hög, vilket innebär att en annan forskare skulle uppnå samma resultat om denne utförde undersökningen, reproducerbarhet. Då vi lagt stor vikt vid att utforma så neutrala frågor som möjligt för vår enkätundersökning samt att samtliga respondenter varit väl insatta i ämnet och företagets initiativ, gör vi bedömningen att

---

<sup>17</sup> Eggeby, Eva & Söderberg, Johan (2001) *Kvantitativa metoder*



reliabiliteten har uppnått den största möjliga för en undersökning av detta slag. Vi är dock, som ovan nämnt, medvetna om att en undersökning som denna, som omfattar ett mindre antal företag har begränsade generaliseringsmöjligheter. Vår förhoppning är dock att resultaten kan ge vissa indikationer på hur situationen ser ut i de större företagen i Sverige.

Svarsbortfallet i enkäten uppgick till två företag. Det ena företaget valde att inte svara då de inte alls arbetar med sjukfrånvaro. Det bör tilläggas att detta företag är ett holdingbolag med endast 22 anställda. Det andra företaget valde att inte medverka på grund av tidsbrist. Med en så pass hög svarsfrekvens bör studiens reliabilitet vara hög.

### **2.4.3 Djupintervjustudie**

I egenskap av kvalitativ studie syftar denna delstudie primärt till att skapa en djupare förståelse och ge en bild av hur förhållandet ser ut internt i de av oss valda fallföretagen.<sup>18</sup> Med andra ord avser vi inte med denna delstudie att skapa en generell giltighet för informationen. För att underlätta överskådligheten presenterar vi resultatet av djupintervjuerna under rubriker valda utifrån de områden som vi har definierat som centrala i problemdiskussionen; extern information, påverkan av lagstiftning och intern information.

De företag vi har valt att intervjua är företag som på ett eller annat sätt har utmärkt sig genom sitt sätt att styra internt för att minska sjukfrånvaron. De valda respondenterna för intervjuerna har den gemensamma egenskapen att de personligen har stor inblick i arbetet kring sjukfrånvaro. På grund av skillnader i företagets storlek har det inneburit att respondenterna har skilda befattningar. Verkställande direktör har intervjuats för det mindre företaget, medan hälso- och personalansvariga eller projektledare för hälsofrågor har intervjuats för de större företagen.

För Segeltorpsterminalen (Posten) har vi valt att intervjua Suzanne Sparre, som är terminalchef. Denna intervju skedde per telefon och kompletterades via mail i ett senare skede. Övrigt empiriskt material härrör från artikeln "Ny hälsochef friskar upp sjuka Posten" i Svenska Dagbladet, samt Postens årsredovisning för år 2003 och år 2004.

I Futurums fall har vi utfört telefonintervjuer med Rolf J Persson, som är VD för företaget. Övriga empiriska källor är företagets hemsida och årsredovisningar för år 2004. Vidare har vi använt oss av artikeln "Var frisk - få bonus" från Dagens Industri, artikeln "Total frisknärvaro

---

<sup>18</sup> Eggeby Eva & Söderberg, Johan (2001) *Kvantitativa metoder*



ger högsta bonus till anställda” som publicerades i Norra Västerbotten och artikeln “Sifklubb kritiserar bonus för frisknärvaro” ur Sif-tidningen. Anledningen till att vi i Futurums fall har använt oss av flertalet sekundära källor är att Rolf J Persson inte har kunnat medverka i så hög utsträckning som vore önskvärt. Konsekvensen av detta är att trovärdigheten i viss mån kan ifrågasättas.

För Statoil har vi intervjuat Eva Widén, Personaldirektör. Dessutom har vi mottagit en PowerPoint presentation från företaget samt använt oss av deras årsredovisning för år 2004. Vi har även använt oss av artikeln ”Bästa arbetsplatsen halverar sjukfrånvaron” som vi fann på försäkringskassans hemsida och artikeln ”Enkla medel minskade sjukfrånvaron på Statoil” från Dagens Nyheter.

I Gambros fall har vi utfört en personlig intervju med HR-specialisterna Anna-Maria Andersson och Elisabeth Skölderud. Övrigt empiriskt material härrör från företagets årsredovisning för år 2004.

Vid sökandet efter intressanta fallföretag fick vi kontakt med Björn Persson, som är personalchef på företaget Praktikertjänst. Då Björn Persson har stor erfarenhet av arbete avseende sjukfrånvaro i företag, såväl i egenskap av personalchef som tidigare konsult, har vi genomfört telefonintervjuer med honom. Syftet med dessa intervjuer var främst att få en utomstående åsikt för att således öka studiens reliabilitet.

Intervjuerna med våra respondenter har innefattat såväl personliga intervjuer och telefonintervjuer som kompletterande intervjuer per mail. Vid den personliga intervjun, var vi båda närvarande för att medgiva till en så rättvisande återspeglning som möjligt av intervjun. Vid telefonintervjuerna har högtalartelefon använts för att medgiva till såväl inspelning som närvaro av oss båda. På så sätt har högre trovärdighet för materialet kunnat uppnås.

Enligt Holme et al. uppstår en svaghet vid telefonintervjuer. Forskaren ges vid dessa intervjuer ingen möjlighet att notera icke-verbala reaktioner hos de utfrågade.<sup>19</sup> Av avståndsskäl har personliga intervjuer med flertalet av våra fallföretag varit omöjlig och därmed tvingas vi godta att vissa relevanta iakttagelser kan ha gått förlorade. För samtliga intervjuer har respondenter fått frågorna i förväg för att på bästa sätt kunna förbereda sig. Dessa frågor har varit av semi-strukturerad karaktär och därmed medgivit till intressanta reflektioner och beskrivningar från respondenterna. För att säkerställa informationens giltighet har respondenterna givits möjlighet att kontrollera materialet efter vår bearbetning av

---

<sup>19</sup> Holme Idar Magne & Solvang Krohn Bernt (1991) *Forskningsmetodik- om kvalitativa och kvantitativa metoder*



intervjumaterialet. För att låta läsaren ta ställning till denna studies objektivitet återfinns intervjufrågorna, så som de var utformade till respondenterna, i bilaga 2.

Inom ramen för kvalitativa undersökningar har validitet en primär roll. Begreppet validitet kan brytas ned i såväl inre och yttre validitet.<sup>20</sup> Den inre validiteten står för trovärdighet, credibility, och har sökts att uppnå, som ovan nämnt, genom att samtliga respondenter givits möjlighet att läsa igenom materialet för eventuella förtydliganden och korrigeringar. Den yttre validiteten eller överförbarheten, transferability, avser generaliserbarheten för den kvalitativa studien. Syftet med den kvalitativa undersökningen är att beskriva hur fallföretaget går tillväga internt avseende området för sjukfrånvaro. Med andra ord ges enbart en inblick i hur företag kan arbeta med dessa frågor vilket medför att generaliserbarheten är mycket liten.

För reliabilitet i kvalitativa undersökningar står mätinstrumentens tillförlitlighet i fokus. Vår bedömning är att reliabiliteten har kunnat garanteras genom inspelningar samt att vi båda har varit närvarande vid såväl personliga intervjuer samt telefonintervjuer.

Sammanfattningsvis tror vi att uppsatsens reliabilitet ökar i och med att de tre ovan presenterade delstudierna till viss del kompletterar varandra. Det den kvalitativa studien förlorar i bredd, återfås genom de mer kvantitativa studierna. På samma sätt kan de kvantitativa studiernas avsaknad av djup tillgodoses genom den kvalitativa studien.

## **2.5 Analytiska vägval**

De kapitel som behandlar och presenterar resultatet av de tre ovan nämnda delstudierna innehåller även analytiska inslag. Detta i och med att det föreligger jämförelser inom respektive studie. En mer fördjupad analys följer efter presentationen av delstudierna. I denna analys görs jämförelser studier emellan och i förhållande till uppsatsens teoretiska utgångspunkter. Syftet med denna uppdelning av analysen är att tydliggöra för läsaren dels resultatet av de olika studierna och dels hur resultaten förhåller sig till varandra.

---

<sup>20</sup> Malterud, Kirsti (1998) *Kvalitativa metoder i medicinsk forskning*



## 3. För ämnet relevanta teorier om extern redovisning

---

För att skapa en förförståelse för det valda ämnet, inleder vi detta första teoretiska kapitel med en beskrivning av redovisningens roll och dess egenskaper. Med detta som bakgrund ges läsaren en möjlighet att bättre förstå de påföljande teoriavsnitten som berör redovisning av personal, med betoning på hälsobokslut, och mer specifikt redovisning av sjukfrånvaro. I syfte att skapa större förståelse för vidare teorikapitel redogörs för såväl lagens innebörd som syfte.

---

### 3.1 Några redovisningsteoretiska utgångspunkter

#### 3.1.1 Redovisningens syfte och innehåll

Det finns ingen gemensam föreställning inom redovisningsforskningen om vilken som är redovisningens huvuduppgift. Redovisningskunskapen kan användas till att förbättra, förklara, förstå och för att kunna förutsäga ett företags framtid.<sup>21</sup> Enligt Gröjer och Stark behövs den externa redovisningen av två anledningar; som kontroll av företaget i vissa avseenden samt som mått på företagets effektivitet i resursomvandlingsprocessen. De menar att den externa redovisningens syfte är att spegla redovisningsenhetens penningmässiga transaktioner med omvärlden för att fastställa ett periodiskt resultat, medan den interna redovisningen avspeglar resursomvandlingen.<sup>22</sup> Artsberg anser även hon redovisningens uppgift bestå i att beräkna resultat men också att förse olika intressenter med information.<sup>23</sup> Enligt Thomasson är den externa redovisningens huvudsyfte att förse olika intressenter utanför företagsledningen med information om företagets finansiella ställning och resultat. Han menar dock att informationen även kan vara av betydelse för företagsledningen vid dess styrning av företagets verksamhet.<sup>24</sup> Gemensamt för alla dessa definitioner av redovisningens syfte är att redovisning är ett informationsinstrument såväl internt som externt.

Redovisningssystemet anses idag juridiskt (enligt ÅRL 2 kap 1 §) omfatta balansräkningen och resultaträkningen, samt notsystemet och förvaltningsberättelsen. Historiskt sett har informationsrapporteringen ökat väsentligt, men detta har skett framför allt i notsystemet och utanför det juridiskt reglerade redovisningssystemet. En redovisningsförändring här påverkar

---

<sup>21</sup> Artsberg, Kristina (2003) *Redovisningsteori, -policy och -praxis*

<sup>22</sup> Gröjer, Jan-Erik & Stark, Agneta (1978) *Social redovisning*

<sup>23</sup> Artsberg, Kristina (2003) *Redovisningsteori, -policy och -praxis*





inte resultatmätningen och den blir därmed mindre kontroversiell och därmed också lättare att genomföra.<sup>25</sup>

### 3.1.2 Redovisningsinformationens kvalitativa egenskaper

Med utgångspunkten att redovisning är ett informationsinstrument blir det intressant att se på vilka kvalitativa egenskaper som bör ställas på redovisningsinformationen. För det första ska redovisningsinformationen vara *begriplig*. Såväl FASB som RR/IASB utgår ifrån att årsredovisningsläsaren är en kunnig läsare.

Vidare krävs att redovisningsinformationen är *relevant*. Informationen anses vara relevant när den kan antagas påverka användarnas beslutsfattande, antingen genom utvärdering av historiska händelser, bedömning av nuvarande förhållanden eller skattning av framtiden.

Informationen ska dessutom vara *tillförlitlig*, d v s inte innehålla några fel eller vara vinklad på något sätt. För att vara tillförlitlig bör informationen visa upp ”en korrekt bild”, med detta menas att det som avses mätas verkligen mäts. Exempel på ett fel som kan uppstå är att företaget endast mäter en delmängd av det de avser mäta.

Redovisningsinformationen bör också karaktäriseras av *jämförbarhet* för att användarna ska kunna jämföra såväl över tiden som företag emellan. För att möjliggöra jämförbarhet över tiden måste redovisningsprinciper användas konsekvent. När det gäller jämförbarhet företag emellan ligger detta ansvar till stor del på normgivarna som måste standardisera regler. För att öka jämförbarheten över år blir notinformationen viktig. Det är väsentligt att det vid eventuella val beskrivs motiv och effekter av detta val.<sup>26</sup>

### 3.1.3 Intressenter av årsredovisningen

Olika intressenter av redovisningsinformationen har olika informationsbehov. Redovisningen skall möta krav från dessa olika intressenter, vilket innebär vitt skilda krav på redovisningen.<sup>27</sup> Som exempel på intressenter kan nämnas investerare, anställda, långgivare, kunder och statliga myndigheter. Enligt Artsberg önskar investerare primärt få information för

<sup>24</sup> Thomasson, Jan (2004) *Extern redovisning och finansiell analys*

<sup>25</sup> Gröjer, Jan-Erik (2002) *Grundläggande redovisningsteori*

<sup>26</sup> Artsberg, Kristina (2003) *Redovisningsteori, -policy och -praxis*





beslut om de ska köpa, behålla eller sälja aktier medan de anställda snarare vill ha information om företagets stabilitet och lönsamhet. Långivarna å sin sida är intresserade av företagets betalningsförmåga och kunderna av företagets fortlevnadsförmåga. Vidare menar Artsberg att statliga myndigheter vill ha information från företaget för att kunna reglera företagets verksamhet.<sup>28</sup>

Enligt magisteruppsatsen "Lyser upplysningar upp" är kraven på vad som ska redovisas i årsredovisningar inte tillräckliga för att skapa en effektiv kommunikation med företagets intressenter. Magisteruppsatsens författare menar att genom att redovisa frivilliga upplysningar i årsredovisningen kan företag öka sin trovärdighet hos sina intressenter. De frivilliga upplysningarna kan leda till en reducering av agentproblemet<sup>29</sup> genom att dessa uttrycker företags långsiktiga strategi eller specificerar icke-finansiella faktorer som är viktiga för en analys. De menar även att frivilliga upplysningar om just de mänskliga resurserna kan öka intressenternas förtroende för företaget.<sup>30</sup>

I magisteruppsatsen "Motiv bakom frivilliga personalupplysningar i årsredovisningen", presenteras mer djupgående anledningar för företag att redovisa frivilliga uppgifter. Uppsatskribenterna redogör för att då information om personal redan produceras för intern styrning, anser företagen att informationen även bör utnyttjas för ett antal externa fördelar. De huvudsakliga motiven bakom frivilliga upplysningar om personal är, enligt denna studie, att uppnå en transparens i redovisningen, öka verksamhetens legitimitet och visa upp ett bra ansikte för företagets intressenter. De tror vidare att det som kommer utvecklas och tas fram, avseende upplysningar om personal, är beroende av omvärlden och redovisningens utveckling, liksom av företagets önskemål.<sup>31</sup>

### **3.2 Redovisning av personal**

Begrepp som social redovisning och personalekonomi, vars huvudsakliga syfte var att lägga tonvikt vid de mänskliga resurserna i ett företag, fick stor uppmärksamhet på 1960-talet i framförallt USA, men även till viss del i Europa. Redovisningsekonomer utvecklade då modeller för beskrivning av personalen som en tillgång i balansräkningen. Det utvecklades

---

<sup>27</sup> Magnusson, Åke (1979) *Redovisningsplan*

<sup>28</sup> Artsberg, Kristina (2003) *Redovisningsteori, -policy och -praxis*

<sup>29</sup> Agentproblem= informationsasymmetri föreligger mellan ägare och ledning.

<sup>30</sup> Nilsson, Fredrik R & Shalin, Linda (2004) *Lyser upplysningar upp*

<sup>31</sup> Etminan, Sonja et al. (2004) *Motiv bakom frivilliga personalupplysningar i årsredovisningen*



också kalkylmodeller för exempelvis beräkning av kostnader för personalomsättning och sjukfrånvaro.<sup>32</sup>

Uppmärksamheten för den sociala redovisningen i Sverige härrör från Gröjer & Stark som i slutet av 1970-talet påtalade vikten av social redovisning för de svenska företagen. För att detta skulle ske menade de att krav måste ställas på externa rapporter. Den externa rapporten, menade Gröjer & Stark, ger en struktur för ett internt redovisningssystem, och den interna användningen av data är ett viktigt inslag när det gäller att vidta åtgärder på grund av förhållanden som visas i den externa rapporten.<sup>33</sup>

Liukkonen, som idag är en av frontfigurerna inom området för hälsa och personal, talar här om ett paradigmskifte som påbörjades med socialredovisning och sedan övergick till personalekonomi, vilket i än större utsträckning fokuserar på de mänskliga resurserna.<sup>34</sup> Under mitten av 1980-talet började personalekonomi användas allt mer i skandinaviska organisationer som ett hjälpmedel för att bättre hushålla med mänskliga resurser.<sup>35</sup>

Trots att frågor förknippade med personalekonomi är centrala i de flesta företag åskådliggörs personalen ofta dåligt i företagets resultaträkning. Gröjer & Johansson menar att det som redovisas fångar vårt intresse. Människor är i någon mening rationella, på det sätt att de arbetar med sådant vars effekter syns. Syftet med personalekonomi och det personalekonomiska bokslutet är således att internt skapa större fokus för dessa frågor, påpekar Gröjer & Johansson. Författarna menar också att företag som tillämpar personalekonomiskt bokslut troligen på sikt får ett allt bättre underlag för att kunna bedöma värdet av olika slags personalsatsningar, då de kan göra jämförelser mellan olika enheter och olika år.<sup>36</sup> Gröjer & Johansson skriver:

*"...redovisning av personal handlar följaktligen om att systematisera personalfunktionen, att samla personaldata på ett systematiskt sätt för att öka förståelsen mellan åtgärd och effekt."*<sup>37</sup>

Enligt Gröjer & Johansson bör det i ett personalekonomiskt bokslut ingå en mer detaljerad resultaträkning än den vi är vana vid, inklusive exempelvis frånvarokostnader. Dessutom bör det innehålla nyckeltal, noter och en personalberättelse.<sup>38</sup>

<sup>32</sup> Samuelsson A, Lars (2001) *Controllerhandboken*

<sup>33</sup> Gröjer, Jan-Erik & Stark, Agneta (1978) *Social redovisning*

<sup>34</sup> Liukkonen, Paula (2003) *Hälsobokslut – vägen mot bättre hälsa och bättre arbetsmiljö*

<sup>35</sup> Samuelsson A, Lars (2001) *Controllerhandboken*

<sup>36</sup> Gröjer, Jan-Erik & Johansson, Ulf (1991) *Personalekonomisk redovisning och kalkylering*.

<sup>37</sup> Ibid.

<sup>38</sup> Ibid.



Författarna menar att personalberättelsen är en verbal beskrivning av viktiga händelser och åtgärder under året inom t ex personalutveckling, frånvaro, personalomsättning och det personalsociala området. Därigenom skapas en grund för att i personalresultaträkningen avläsa eventuella ekonomiska effekter av åtgärderna, eller i personalnototerna avläsa de reala effekterna av åtgärderna. Personalresultaträkningen beskriver hela verksamheten, dess intäkter och dess kostnader. Här avses kostnader i vanlig ordning för t ex lokaler, men också kostnader för personalutveckling, personalomsättning, frånvaro och personalsociala kostnader. Personalnyckeltal är ett sätt att underlätta jämförelser mellan olika enheter och år. Personalnoter utgör en möjlighet att få med viktig kvalitativ tilläggsinformation. Som en not till frånvarokostnader kan t ex frånvaroomfattning och frånvarotyp i procent redovisas, eventuellt uppdelad på kön eller yrkeskategori.<sup>39</sup>

En fördel med att lyfta fram personalkostnaderna i resultaträkningen är att det troligen blir naturligare att redovisa ”mjuka” data kring personal eftersom det finns en ”hård” struktur att relatera dem till. Exempelvis kan frånvarokostnader i resultaträkningen speglas med statistik om kort- och långtidsfrånvaro, åtgärdsprogram för att minska påverkbar frånvaro etc.<sup>40</sup> Det bör dock påpekas att personalekonomiska bokslut i sig inte löser några problem, risken finns till och med att nya problem skapas avseende exempelvis moral och etik. En ytterligare risk finns dessutom att ett personalekonomiskt bokslut främjar en mer kortsiktig fokus, vilket företags resultaträkningar ofta gör.<sup>41</sup>

Gröjer & Johansson är av åsikten att företag även kan använda personalekonomiska beräkningar som en del av sin verksamhetsstyrning. För bästa möjliga implementering menar de att den personalekonomiska kalkyleringen och redovisningen bör integreras med den vanliga verksamhets- och ekonomistyrningen. Vidare anser Gröjer & Johansson att det lämpligen bör finnas någon form av belöning för att skapa en medvetenhet hos de anställda om att frågan är i fokus. Ytterligare en förutsättning för ett lyckat införande är att toppledningens stöd och efterfrågan måste finnas.<sup>42</sup>

---

<sup>39</sup> Gröjer, Jan-Erik & Johansson, Ulf (1991) *Personalekonomisk redovisning och kalkylering*

<sup>40</sup> Ibid.

<sup>41</sup> Gröjer, Jan-Erik & Johansson, Ulf i Samuelsson A, Lars (2001) *Controllerhandboken*

<sup>42</sup> Ibid.



### 3.2.1 Hälsobokslut

Liukkonen påpekar att syftet med personalekonomi har varit att visa användare och beslutsfattare att också arbetsmiljön och hälsan berör företagets ekonomi. Hon menar att idag är inte detta längre tillräckligt. Den fas svenska företag nu befinner sig i har istället till syfte att bättre strukturera ämnet och koppla det till företagets strategiska planering. Liukkonen menar därför att hälsobokslutsarbete kan fungera som en brygga för att utveckla ämnet personalekonomi.<sup>43</sup>

Det finns idag inga etablerade riktlinjer för hur ett hälsobokslut skall se ut. Englund presenterar exempel på dess innehåll, såsom uppgifter om hälsovårdsåtgärder, sjukfrånvaro och ekonomiska uppgifter om t ex hälso- och friskvårdskostnader. Ett annat initiativ från företag kan vara att inte enbart redovisa sjukfrånvarons omfattning utan även att beräkna dess totala kostnader. Med detta menar Englund att arbetsgivarens kostnad för sjukfrånvaro inte enbart består av sjuklön, utan även exempelvis kostnad för rekrytering, utbildning av vikarie, kostnader för rehabilitering och produktionsbortfall.<sup>44</sup>

I de flesta företags årsredovisningar syns kostnaderna för personalens frånvaro främst genom lönekostnader, vilket inte visar på hela sanningen. För att få en mer korrekt bild av hur mycket sjukfrånvaro kostar ett företag bör hänsyn tas även till indirekta kostnader. Gröjer & Johansson väljer att dela in frånvarokostnaderna i lönekompensation, administrativa kostnader och produktionsstörningar.<sup>45</sup>

Enligt Liukkonen bör inte hälsobokslutet ses som ett riktigt bokslut, utan snarare som en hälsorapport där det principiella syftet är att skärpa fokuseringen, mätnoggrannheten och analysen av personalen, arbetsmiljön, hälsan och ekonomin. I företag bör det finnas rutiner för såväl rapportering och utvärdering som motivation. I nuvarande redovisnings-, kartläggnings-, och uppföljningsrutiner saknas ofta ett hälsoperspektiv. Avsaknaden kan härledas ända till styrningsmodeller och styrningsmetoder. Liukkonen ser därför hälsobokslutet som en lösning för att fylla detta tomrum. Som ett exempel tar hon upp styrningsmodellen Balanced Scorecard, vilken saknar ett hälsoperspektiv och därför inte kan förväntas leda till att styrningens effekter på dessa områden följs upp i speciellt hög utsträckning. Centralt för Liukkonen gällande hälsobokslut är således styrning och uppföljning.<sup>46</sup>

<sup>43</sup> Liukkonen, Paula (2003) *Hälsobokslut – vägen mot bättre hälsa och bättre arbetsmiljö*

<sup>44</sup> Englund, Thomas (2003) Sjukfrånvaron i årsredovisningen

<sup>45</sup> Gröjer, Jan-Erik & Johansson, Ulf (1991) *Personalekonomisk redovisning och kalkylering*

<sup>46</sup> Liukkonen, Paula (2003) *Hälsobokslut – vägen mot bättre hälsa och bättre arbetsmiljö*



### **3.3 Redovisning av sjukfrånvaro**

#### **3.3.1 Syfte med regleringens införande**

Sedan i början av 1990-talet har det diskuterats om en särskild lagstiftning om personalekonomisk redovisning. Ett antal statliga utredningar, t ex den statliga utredningen om den allmänna försäkringen vid sjukdom, kunskapslyftskommittén, samt rehabiliteringsutredningen har utifrån olika perspektiv pekat på vikten av personalekonomiska resonemang i form av kalkyler och redovisning.<sup>47</sup>

Statens beslut att ta en aktiv roll avseende den kraftigt ökande sjukfrånvaron i Sverige kommer ur att de förknippade kostnaderna med sjukskrivningar i hög grad drabbar samhällsekonomin och inte bara den enskilde. I och med den negativa trend som skådats har regeringen arbetat fram ett så kallat 11-punktsprogram vars syfte är att komma till rätta med den höga sjukfrånvaron. Programmet innehåller bland annat ett nationellt mål för ökad hälsa i arbetslivet, vilket är satt till en halvering av Sveriges sjukfrånvaro till år 2008.<sup>48</sup>

Ekonomiska drivkrafter för arbetsgivaren är en punkt i programmet vilka tar sig i uttryck i form nya regler för arbetsgivarens roll i att ge ersättning under sjukfrånvaro. Reglerna innebär att arbetsgivaren ska stå för 15 % av den anställdes sjukersättning - för all framtid.<sup>49</sup> I och med bedömningen att en betydande del av sjukfrånvaron är arbetsrelaterad har regeringen sett det nödvändigt att skapa drivkrafter för företagen att ta itu med dessa problem. Tills nyligen har systemet varit utformat så att den enskilde arbetsgivarens kostnader för den sjukskrivne minskar med tiden. Syftet med en omläggning av kostnadsansvaret är att öka intresset i arbetslivet för en god arbetsmiljö och goda arbetsvillkor och därigenom förebygga uppkomsten av sjukfrånvaro.<sup>50</sup>

Den punkt i programmet som vi har valt att fokusera på i denna uppsats är obligatorisk redovisning av sjukfrånvaro. En avsikt med denna reglering är att tydliggöra situationen när det gäller sjukfrånvaron och därmed öka medvetenheten om ohälsan, dess orsaker och konsekvenserna för verksamheten. En redovisning av detta slag kan t ex vara ett instrument

<sup>47</sup> Samuelsson A Lars (2001) *Controllerhandboken*

<sup>48</sup> <http://www.regeringen.se>, Ds 2002:63

<sup>49</sup> <http://www.markhalsan.se>, *Förändrade regler för sjukersättning – en chans för arbetsgivaren att tjäna pengar*

<sup>50</sup> Finansdepartementet (2003) *Starkare ekonomiska drivkrafter för arbetsgivare att minska sjukfrånvaron*



för att planera och följa upp de åtgärder som vidtas för att förbättra arbetsmiljön. Den kan dessutom vara en viktig information för externa intressenter som aktieägare, arbetssökande och kunder.<sup>51</sup>

### 3.3.2 Innebörd av lagen

Från den 1 juli 2003 har det i redovisningslagstiftningen införts krav på obligatorisk redovisning av sjukfrånvaron. Det innebär att uppgifter om sjukfrånvaro ska lämnas i årsredovisningen och att redovisningen ska vara jämförbar för privata företag, kommuner, landsting och statliga myndigheter. Alla privata arbetsgivare samt även statliga och kommunala verksamheter och landsting omfattas av de nya reglerna. Med arbetsgivare menas den juridiska person som årsredovisningen omfattar. Det är endast anställda i företag i Sverige som ska räknas med. Uppgiften behöver inte lämnas i koncernredovisningen. Upplysningarna ska lämnas i årsredovisningen, vilket framgår bland annat av Årsredovisningslagen. Upplysningarna behöver inte innehålla jämförelse med tidigare år, men detta är dock önskvärt enligt bokföringsnämnden.<sup>52</sup>

#### *ÅRL 5 Kap 18a §*

---

Uppgift skall lämnas om de anställdas frånvaro p g a sjukdom under räkenskapsåret. Den totala sjukfrånvaron skall anges i procent av de anställdas sammanlagda ordinarie arbetstid. Uppgift ska också lämnas om

1. den andel av sjukfrånvaron som avser frånvaro under en sammanhängande tid av 60 dagar eller mer
2. sjukfrånvaron för kvinnor respektive män
3. sjukfrånvaron för anställda i åldrarna 29 år eller yngre, 30-49 år och 50 år eller äldre.

Sjukfrånvaron för varje grupp som avses i punkt 2 och 3 skall anges i procent av gruppens sammanlagda ordinarie arbetstid. Sådan uppgift skall inte lämnas om antalet anställda i gruppen är högst tio eller om uppgiften kan hänföras till en enskild individ.

---

<sup>51</sup>Finansdepartementet (2003) *Starkare ekonomiska drivkrafter för arbetsgivare att minska sjukfrånvaron*

<sup>52</sup>Englund, Thomas (2003) *Sjukfrånvaron i årsredovisningen*



Med sjukfrånvaro menas i detta sammanhang frånvaro på grund av sjukdom under såväl karensdag som när en anställd får ersättning från antingen arbetsgivare eller försäkringskassa.<sup>53</sup>

Vid beräkning av den sammanlagda ordinarie arbetstiden utgår företaget från vad som är avtalat i t ex kollektivavtal. Gäller 40 timmar som veckoarbetstid multipliceras denna för ett helt år med 52 veckor per årsarbetare för att få fram den totala arbetstiden på ett år. Hänsyn ska dock tas till eventuella helgdagar eller andra arbetsfria dagar.<sup>54</sup>

Sjukfrånvaro betraktas som kortvarig om den understiger 60 dagar, därefter räknas det som långvarig frånvaro. Anledningen till att sätta gränsen vid 60 dagar är bland annat att Riksförsäkringsverket i olika rapporter samt Hph-utredningen<sup>55</sup> hade använt sig av denna gräns.<sup>56</sup>

Sammanfattningsvis medför personalekonomiska bokslut eller hälsobokslut stora fördelar för ett företag. Dock bör tilläggas att denna kartläggning, enligt teoretiker, inte löser några problem. För bästa implementering bör det personalekonomiska bokslutet därför integreras med den vanliga verksamhets- och ekonomistyrningen. Som påpekat utgör den externa redovisningen en utgångspunkt för intern styrning. Den externa redovisningen ger en struktur för en intern användning av informationen. Denna användning är ett viktigt inslag när det gäller att vidta åtgärder för att komma till rätta med förhållanden som visas i den externa redovisningen. I nästa kapitel presenteras av dessa anledningar några för ämnet relevanta teorier avseende intern styrning.

---

<sup>53</sup> Englund, Thomas (2003) *Sjukfrånvaron i årsredovisningen*

<sup>54</sup> Ibid.

<sup>55</sup> En **H**andlings**P**lan för ökad **H**älsa i arbetslivet (Statskontoret)

<sup>56</sup> Englund, Thomas (2003) *Sjukfrånvaron i årsredovisningen*





## 4. För ämnet relevanta teorier om intern styrning

---

I detta avslutande teorikapitel behandlar vi styrningsrelaterade teorier, vilka är av vikt för det valda ämnet. Kapitlet inleds med en generell beskrivning av innebörden av styrning i ett företag för att så småningom fördjupas i ekonomistyrning och dess viktiga beståndsdelar; fastställande av mål och motivation. Kapitlet avslutas med teorier avseende belöningsystem, då detta utgör ett tydligt exempel på styrning där mål och motivation är centrala begrepp.

---

### 4.1 Innebörden av styrning i ett företag

Ett gemensamt drag för företag består i att dessa kräver system eller instrument för att skapa likriktning bland organisationens anställda. För att ett företag skall fungera som helhet blir det därför nödvändigt att upprätta vissa styrfunktioner. Avseende innebörden av begreppet styrning nämns i många fall beskrivningar som har med samordning och kontroll att göra. En ytterligare förklaring av styrning består i att denna avser de åtgärder som vidtas för att påverka beteendet i en organisation.<sup>57</sup>

En generell princip för styrning av system, som är lånad från vetenskapen kring maskintekniska system, *cybernetiken*, menar att följande skall finnas:

- Ett mål för det styrda systemet
- Ett medel för att mäta resultatet i enlighet med den måttstock målsättningen har uttryckts i
- En modell för förutsägelser av hur systemet kan antas bete sig
- Handlingsalternativ för den som styr

Om en av faktorerna inte är uppfylld innebär det således att styrning är omöjlig.<sup>58</sup>

---

<sup>57</sup> Holmström, Magnus (1995) *Styrning i storföretag*

<sup>58</sup> Källström, Anders (1990) *Uppdrag styreffekt*





## 4.2 Ekonomistyrning

En del av det som definieras som styrning i ett företag benämns ekonomistyrning. Anthony och Govindarajan ser ekonomistyrning som en av fyra faktorer som omvandlar strategi i ett led att nå en viss målsättning.<sup>59</sup> Ekonomistyrningens övergripande syfte är att hjälpa till i arbetet med att uppnå strategiska mål.<sup>60</sup>

En tidig definition av ekonomistyrning är följande:

*"Ekonomistyrningen omfattar planering och uppföljning av verksamheten mot ekonomiska mål. Det grundläggande mät- och registreringsinstrumentet för den ekonomistyrningen i ett företag är redovisningen med uppföljning och rapportering"*<sup>61</sup>

Källström har vidare identifierat tre olika definitioner för ekonomistyrning:

- Den styrning som är inriktad på ekonomiska mått kallas ekonomistyrning.
- Ekonomistyrning avser en medveten styrning av beslutsfattande och beteendet inom organisationen i riktning mot bättre resultat, lönsamhet och ekonomisk ställning.
- Ekonomistyrning är en process som syftar till att motivera och inspirera medarbetarna i en organisation till att utföra aktiviteter som gynnar organisationens mål. Den är också en process som skall upptäcka och korrigera felaktigheter i agerandet, som exempelvis olika former för missanvändning av resurser.<sup>62</sup>

En modernare definition återfinns i Nationalencyklopedin vilken beskriver att ekonomistyrning "avser avsiktlig påverkan på en verksamhet och dess befattningshavare mot vissa ekonomiska mål."

Inom ekonomistyrning är därför målstyrning centralt. Anthony och Govindarajan menar att denna omfattar såväl finansiella som icke-finansiella mål.<sup>63</sup> Exempel på icke-finansiella mål är bland annat mål knutna till kunder, hög kvalitet och så vidare. Dessa mål uttrycks visserligen inte i finansiella termer, men är å andra sidan parametrar som skapar goda finanser.<sup>64</sup> Det har tidigare hört till ovanligheterna att styrmått är av icke-finansiell

<sup>59</sup> Anthony, Robert N & Govindarajan, Vijay (2000) *Management Control Systems*

<sup>60</sup> Christian Ax & Kullvén, Håkan (2001) *Den nya ekonomistyrningen*

<sup>61</sup> Paulsson, Freckner (1984) *Begrepp inom ekonomistyrning- en överblick*

<sup>62</sup> Källström, Anders (1990) *Uppdrag styreffekt*

<sup>63</sup> Anthony, Robert N & Govindarajan, Vijay (2000) *Management control systems*

<sup>64</sup> Ax, Christian & Kullvén, Håkan (2001) *Den nya ekonomistyrningen*



karaktär<sup>65</sup>, men här har det dock som synes skett en utveckling. Källström menar dock att icke-monetär data har nackdelen i styrhänseende i och med att det ekonomiska värdet inte syns i redovisningen, utan enbart volymen.<sup>66</sup>

Mot bakgrund av ovanstående redogörelse finner vi det möjligt att dra slutsatsen att en lämplig definition av ekonomistyrning kan liknas vid punkt tre ovan och att denna därmed omfattar såväl styrmått av icke-finansiell som finansiell karaktär. Ekonomistyrning innefattar med andra ord såväl faktorer som ämnar driva en organisation i en vald riktning, *motivera* och *inspirera*, samt faktorer som avser att kontrollera och göra uppföljning, *upptäcka* och *korrigera*, av det som sker. Källström väljer att se de först nämnda faktorerna som ekonomisk planering och de sist nämna som redovisningsorienterade faktorer.<sup>67</sup>

Mot bakgrund av att målstyrning och motivation är centrala begrepp inom området för ekonomistyrning väljer vi således att närmare studera dessa områden.

### **4.3 Fastställande av mål**

Ett för ekonomistyrningen centralt moment består av att fastställa det strategiska målet som företaget strävar mot. Detta mål kan sägas ha en tvådelad funktion, dels att styra beteendet i organisationen och dels att göra det möjligt att utvärdera de initiativ som företaget har tagit för att försöka nå det fastställda målet.<sup>68</sup> Catasús et al. menar att genom att fastställa målparametrar, eller nyckeltal, kan företag lära sig att hitta samband mellan handling och effekt, att mobilisera intresse för viktiga frågor och att belöna för att styra organisationen.<sup>69</sup>

De vanligaste nyckeltalen, inom ekonomistyrning omfattar bland annat räntabilitet, soliditet, likviditet och omsättning. Dessa parametrar kan ses som de övergripande eller överordnade parametrarna. Källström menar att det finns andra parametrar som kan ses som underordnade parametrar till de ovan redan nämnda, vilka fyller funktionen att visa på hur de överordnade parametrarna skall uppnås. Som exempel på underordnade parametrar nämner Källström produktivitet, vinstmarginal och omsättningshastighet av lager.<sup>70</sup>

<sup>65</sup> Samuelsson A, Lars (2001) *Controllerhandboken*

<sup>66</sup> Källström, Anders (1990) *Uppdrag styreffekt*

<sup>67</sup> Ibid

<sup>68</sup> Ibid

<sup>69</sup> Catasús, Bino et al (2002) *Boken om nyckeltal*.

<sup>70</sup> Källström, Anders (1990) *Uppdrag styreffekt*



Sett ur vårt perspektiv faller därmed sjukfrånvaromål under den sist nämnda kategorin, underordnad parameter. Genom att påverka sjukfrånvarotalet i ett företag blir kostnadseffekten omedelbar och det visar på en bättre resursanvändning i företaget, vilket bidrar till att uppfylla de av företaget andra fastställda mål av mer övergripande karaktär.

Catasús et al. tar upp ett antal hälsorelaterade nyckeltal som exempelvis långtidsfrånvaro i procent av total tid samt långtidssjukfrånvarokostnad per dag eller totalt.<sup>71</sup> Liukkonen påpekar vikten av att ha en mer positiv framtoning på nyckeltal än vad som tills idag varit fallet. På så sätt menar hon att företagen kan framhäva positiva händelser ”som upprätthåller organisationens kapacitet och utvecklingspotential”. Hon klassificerar sjukfrånvaro och frånvaro som negativa nyckeltal, medan närvaro och hälsa klassificeras som positiva.<sup>72</sup>

Företagsläkaren Johnny Johnsson på Stora Enso myntade begreppet långtidsfrisk i och med att han såg ett behov av att styra företags arbete gällande sjukfrånvaro med ett positivt nyckeltal. Långtidsfrisk är, enligt Johnny Johnsson, en anställd som inte varit frånvarande på grund av sjukdom någon gång under två år. Johnssons utgångspunkt för detta begrepp består i att identifiera ”hur det är när det är som bäst” på företaget för att på så sätt utveckla ett åtgärdsprogram för att kunna nå dit. Johnny Johnsson menar i detta sammanhang att företag inte ska begränsa sig i att mäta endast ohälsotal, utan även mäta effekter av de åtgärder som vidtas i syfte att påverka ohälsotalet. Johnsson beskriver vidare att en nollvision av ohälsotalet inte bör eftersökas då den biologiska sjukdomen sägs uppgå till cirka 2-4 %.<sup>73</sup>

#### **4.4 Motivationsskapande åtgärder**

Motivation är en mycket komplex företeelse i och med dess förankring i människans psykologiska natur. Jacobsen et al. tar upp följande definition:

*”Motivation brukar uppfattas som en inre psykologisk process i individen som skapar en drivkraft som får honom att handla, som ger handlingen en inriktning och upprätthåller och förstärker handlingen.”<sup>74</sup>*

<sup>71</sup> Catasús, Bino et al (2002) *Boken om nyckeltal*

<sup>72</sup> Liukkonen, Paula (1997) *Nyckeltal för framgång*

<sup>73</sup> Johnsson, Johnny et al. (2003) *Långtidsfrisk*

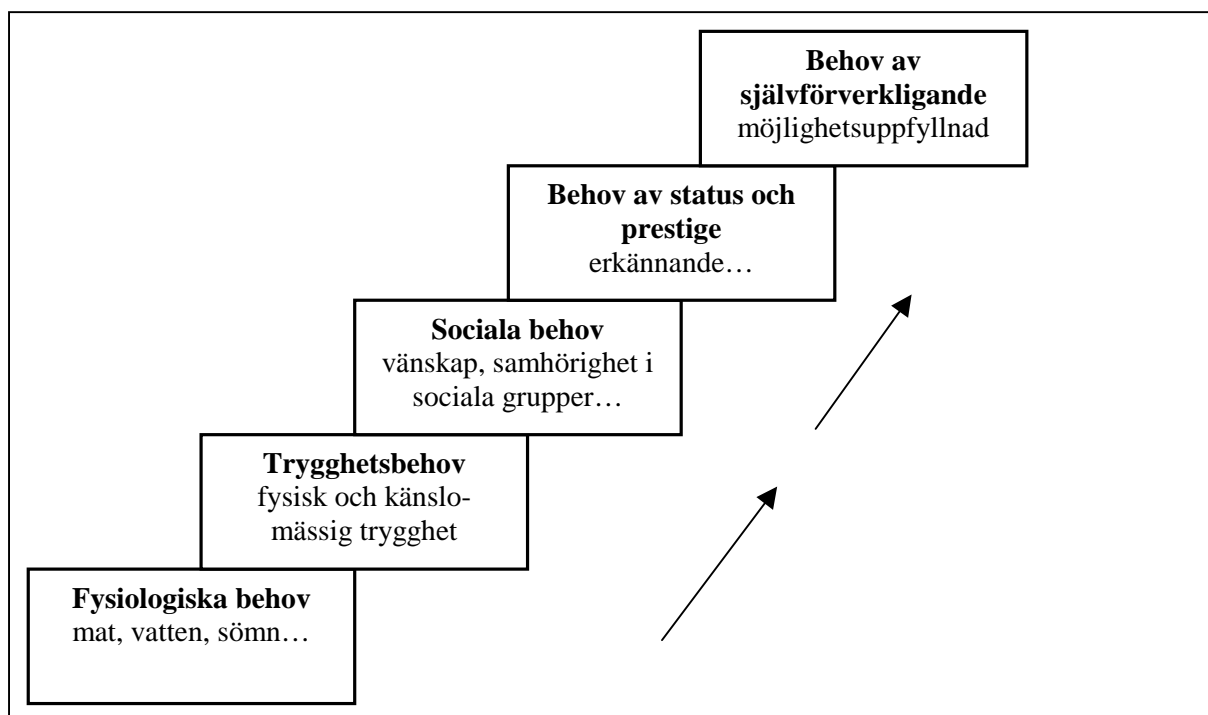
<sup>74</sup> Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (2002) *Hur moderna organisationer fungerar*



Forskningen kring motivation och möjliga åtgärder är bred. Bland de psykologiska motivationsteorierna väljer vi att urskilja två principiellt viktiga områden. Behovsteorier, för vilken Maslow är en frontfigur och kognitiva motivationsteorier, där Vroom är en central profil.

#### 4.4.1 Behovsteori

En del forskare är av åsikten att organisationer skall utformas så att de tillfredställer vissa av människans behov.<sup>75</sup> Inom behovsteorin finner vi en rad forskare, där Abraham H Maslow är en av de mest framträdande forskarna. Maslows bidrag, avseende motivationsteori kopplat till behov, har tagit gestaltningen av en behovstrappa eller behovspyramid.<sup>76</sup> (se figur nedan)



Figur 4.1 Maslows behovstrappa

(källa: Jacobsen et al.)

Innebörden av Maslows behovsteori är att en individ eftersöker annat först då behovsnivån som föregår är uppfylld. I botten av trappan återfinns fysiologiska behov, vilket innefattar aspekter som mat, vatten, sömn och så vidare. Först när detta behov är uppfyllt uppkommer motivationen eller behovet av nästa nivå, som har med trygghetsbehov att göra, och så vidare.

<sup>75</sup> Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (2002) *Hur moderna organisationer fungerar*

<sup>76</sup> Huizinga, Gerard (1970) *Maslow's need hierarchy in the work situation*



Den främsta kritiken mot denna teori rör att de fem behoven enligt Maslow är hierarkiskt ordnade, vilket den empiriska forskningen endast gett delvis stöd för. Nyare forskning<sup>77</sup> har byggt vidare på denna teori men menar att behoven är ordnade så att det är möjligt att röra sig mellan de olika behoven utan att den lägre behovsnivån måste vara uppfylld.<sup>78</sup>

Trots att Maslows intention med utvecklandet av denna teori inte sträckte sig till förhållanden i en organisation har denna teori visat sig lämplig gällande hur företag kan motivera sin personal.<sup>79</sup> En viktig uppgift för organisationen ledning består i att finna vad var och en av de anställda har för behov för att kunna utveckla lämpliga motivationsinstrument.

#### 4.4.2 Kognitiv motivationsteori

Inom den kognitiva motivationsteorin finner vi teorin kring förväntan, Expectancy theory, av Victor H Vroom som ett centralt bidrag. Ur ekonomistyrningssynpunkt och i synnerhet i anknytning till belöningsystem blir denna motivationsteori särskilt intressant då den tar upp faktorer som visar på hur motivation byggs upp. Förväntansteorin utgår från att motivation kan ses som produkten av tre faktorer.<sup>80</sup>

$$\text{Motivation} = V * E * I$$

Figur 4.2 Förväntansteori (källa: Källström)

- V = Valence, (*Valens*) vilket har innebörden hur starkt individen strävar efter en belöning
- E = Expectancy, (*Förväntan*) vilket avser individens bedömning av hur sannolikt det är att en ansträngning kommer att leda till framgångsrikt resultat
- I = Instrumentality, (*Instrumentalitet*) vilket avser individens bedömning av sannolikheten att en framgångsrik ansträngning kommer att leda till belöningen.

<sup>77</sup> McClellands motivationsteori

<sup>78</sup> Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (2002) *Hur moderna organisationer fungerar*

<sup>79</sup> Ibid.

<sup>80</sup> Källström, Anders (1990) *Uppdrag Styreffekt*



Utifrån denna motivationsformel blir det enligt Vroom viktigt att dels identifiera vilka belöningar som en individ strävar efter, att individen ställs inför arbetsuppgifter som ligger inom dennes förmåga att klara av, samt att dennes ansträngningar kommer att uppmärksammas. Om detta inte uppfylls blir det därmed enligt Vroom mycket svårt att motivera en anställd till en ansträngning.<sup>81</sup>

### 4.5 Belöningsystem

*"Det man mäter det händer, det man belönar det händer"*<sup>82</sup>

Ett sätt att motivera anställda är att koppla belöningar till prestationer eller ageranden. Enligt Stora synonymordboken är belöning detsamma som bland annat lön, vederlag, utmärkelse, uppmuntran, erkänsla, pris, premie, ersättning och så vidare. Gröjer och Gröjer väljer att särskilja belöning från två andra vanligt förekommande begrepp i företagssammanhang, ersättning och förmån.<sup>83</sup>

Begrepp	Ersättning	Förmån	Belöning
<b>Syfte</b>	Uppnå relation	Uppnå tillfredställelse	Uppnå motivation
<b>Förväntan</b>	Rätt att förvänta sig	Kan förvänta sig	Bör förvänta sig
<b>Kunskap</b>	På förhand	Vanligen på förhand	I efterskott
<b>Frekvens</b>	Kontinuerlig	Kontinuerlig/tillfällig	Tillfällig

**Figur 4.3** Belöningsmatris

(källa: Gröjer & Gröjer)

Som det framgår av figuren skiljer sig belöningar en del från de övriga begreppen. Syftet med belöningar är alltså att uppnå motivation, vilket är något som individen bör kunna förvänta sig dock först i efterskott, efter det att ett mål har uppnåtts. Belöningar är till synes också av sin natur ofta tillfälliga. I likhet med definitionen av ekonomistyrning föreligger det ett

<sup>81</sup> Källström, Anders (1990) *Uppdrag Styreffekt*

<sup>82</sup> Johnsson, Johnny et al. (2003) *Långtidsfrisk*; Lindblom, Hans (1996) *Lön och Belöning*

<sup>83</sup> Gröjer, Anette & Gröjer, Jan-Erik (1988) *Vepa Projektet* - om ekonomi- och belöningsystem i statliga myndigheter



motivationsinslag inom området för belöning, varpå belöning får en naturlig koppling till ekonomistyrning.

I teorin presenteras flera vanligt förekommande syften med att utforma ett belöningsystem. Det kan exempelvis avse att skapa en vi-känsla i företaget, att belöna väl utförda prestationer samt att behålla och locka kompetent personal.<sup>84</sup> Det för oss mest intressanta perspektivet inom ramen för belöningsystem blir det syfte som avser att skapa rätt motivation hos medarbetare för att säkerställa effektivitet, med andra ord det som ovan nämns som belöning av väl utförda prestationer. Grundtanken med ett belöningsystem är att handlingar som belönas blir utförda. Därmed kan sägas att det som sker i ett företag är beroende av vilka handlingar som belönas.<sup>85</sup>

Utifrån denna diskussion och för vidare förståelse väljer vi att se belöningsystemet som ett av företaget bestämt system för att skapa motivation och därmed skapa kongruens hos de olika parterna i företaget avseende ett nytt fastställt mål. För att skapa en djupare förståelse för belöningsystemets uppbyggnad beskriver vi nedan ett antal nyckelfaktorer som Arvidsson identifierat; syfte, former, mottagare och grunder för belöningar.<sup>86</sup>

### **4.5.1 Syften med belöningar**

Det är av förklarlig anledning mycket viktigt att belöningar är nära sammankopplade med mål som ligger i linje med den övergripande strategi som företaget har. Citatet "det man belönar, det händer" får här en central betydelse. Felaktiga parametrar som utgångspunkt för belöning bidrar i ett sådant fall till att företaget går ifrån sin strategi och inte uppnår effektivitet.<sup>87</sup>

### **4.5.2 Former för belöningar**

Enligt vissa forskare kan standardiserade belöningsystem, som inte tar hänsyn till hur individen helst vill bli belönad, få negativa konsekvenser. Vroom påpekar i detta sammanhang vikten av att relatera individens motivation och handling till organisationens och individens egna mål. I grupper av många anställda förekommer det naturligtvis att vissa har

<sup>84</sup> Samuelsson A, Lars (2001) *Controllerhandboken*; Svensson Arne (1989) *Belöningsystem*

<sup>85</sup> Samuelsson A, Lars (2001) *Controllerhandboken*

<sup>86</sup> Ibid.

<sup>87</sup> Thompson, Arthur A & Strickland, A.J (1995) *Crafting and Implementing strategy*



preferenser för monetära belöningar medan andra kanske föredrar belöning i form av ledig tid.<sup>88</sup>

Inom området för monetära belöningar kan måluppfyllnadslön tillämpas, vilken innebär att belöning utgår till enskilda medarbetare för uppnådda eller överträffade mål. Målet kan vara av olika slag men går ut på att detta ska vara uppnått inom en viss tidsrymd. Incitamentet innebär att det utgår en bonus som varierar med graden av måluppfyllnad. En annan möjlighet är resultatsandelslön, som fördelaktigast ges till de som har störst möjlighet att påverka resultatet, nämligen de högre cheferna.<sup>89</sup> Som tidigare nämnt behöver inte ett belöningsystem uteslutande innefatta monetära belöningar. Andra förmåner såsom fri arbetstid, hälsovård och kompetensutveckling kan också ses som belöningar.<sup>90</sup>

### **4.5.3 Mottagare av belöningar**

Belöningsystemet i ett företag bör sträcka sig över hela organisationen och inte som tidigare varit vanligt enbart till ledning och högre chefer, i och med sökandet efter målkongruens bland organisationens medlemmar. Det är alltså av betydelse både för belöningsystemet som styrverktyg och ur en motiverande aspekt, att det omfattar samtliga individer i företaget. Om en anställd inte ingår i belöningsystemet kan han eller hon inte motiveras och inte heller styras i den riktning som företaget vill, vilket skulle innebära att belöningsystemet inte används som ett styrverktyg per definition.<sup>91</sup>

### **4.5.4 Grunder för belöningar**

För att belöningsystemet skall kunna verka motiverande blir *påverkbarhet* en viktig utgångspunkt vid utformning av detta system.<sup>92</sup> Som det redan påtalats syftar belöningar till att påverka beteendet bland de anställda i en särskild riktning. Om prestationen, för vilken individen blir bedömd, inte kan påverkas av denne är sannolikheten att lyckas med belöningsystemet föga trolig.<sup>93</sup>

<sup>88</sup> Samuelsson A, Lars (2001) *Controllerhandboken*

<sup>89</sup> Persson, Bo (1994) *Incitamentlöner - lönepolitik, arbetsmotivation, produktivitet*

<sup>90</sup> Samuelsson A, Lars (2001) *Controllerhandboken*

<sup>91</sup> Thompson, Arthur A & Strickland, A.J (1995) *Crafting and Implementing strategy*

<sup>92</sup> Samuelsson A, Lars (2001) *Controllerhandboken*

<sup>93</sup> Thompson, Arthur A & Strickland, A.J (1995) *Crafting and Implementing strategy*





Vid fastställande av målparametrar, på vilka belöningar grundar sig, är det av vikt att dessa inte är satta orimligt högt. Missnöje uppstår dessutom lätt om utvärderingar av prestationer inte görs på ett riktigt sätt.<sup>94</sup> Fokus ligger därför här på *rättvisa* och vad som kan uppfattas som rättvisa. Arne Svensson et al. talar i detta sammanhang om att det inte finns någon objektiv rättvisa, utan menar att det skiljer sig från person till person hurvida en bedömning är rättvis eller ej.<sup>95</sup>

Det finns två metoder för att bestämma hur mycket en individ ska få i belöning: *subjektiv och objektiv värdering*. Båda metoderna har sina för- och nackdelar. Fördelar med objektiva värderingar är att dessa är mer accepterade av anställda. Anställda vet att ett visst resultat ger en viss belöning. Objektiva värderingar har därför en stor motivationsfaktor. Subjektiva värderingar har inte denna potential att motivera, eftersom anställda inte uppfattar att prestationer blir korrekt bedömda. Att få system baserade på subjektiva värderingar att fungera, kräver därför en hög nivå av förtroende i företaget. Subjektiva värderingar har andra fördelar. De kräver exempelvis inga komplicerade system för att komma fram till en bedömning.<sup>96</sup>

---

<sup>94</sup> Thompson, Arthur A & Strickland, A.J (1995) *Crafting and Implementing strategy*

<sup>95</sup> Svensson, Arne & Wilhelmson, Lars (1989) *Belöningsystem*,

<sup>96</sup> Lawler, Edward E (1981) *Pay and Organization Development*



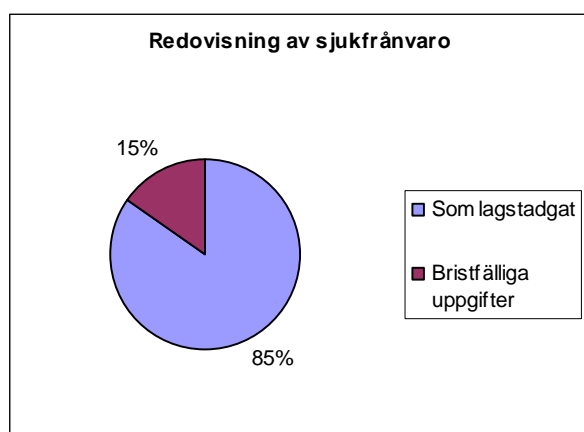
## 5. Årsredovisningsstudie

Efter redogörelse av för det valda ämnet väsentliga teorier följer här resultatet av vår årsredovisningsstudie. Redogörelsen omfattar såväl lagstiftade som frivilliga upplysningar och är av både empirisk och analytisk karaktär. Tyngdpunkten ligger på att beskriva vilka och i vilken omfattning upplysningar redovisas, men viss jämförelse förekommer likaledes.

Vi har studerat årsredovisningar för år 2004 för samtliga företag som tillhör listan på de mest omsatta aktierna, det vill säga 31 företag. Dessa företag är presenterade i källförteckningen. Av de 31 undersökta företagen är fem företag utländska och omfattas således inte av den svenska lagstiftningen.

Syftet med studien var att undersöka vilken information företagen producerar externt om sin sjukfrånvaro. Vi var i denna studie intresserade av att veta i vilken utsträckning lagen efterföljs men framförallt om frivilliga uppgifter gällande sjukfrånvaro publiceras och i så fall vilka och i hur stor omfattning.

### 5.1 Lagstadgade upplysningar



**Figur 5.1** Diagrammet visar hur de 26 svenska företagen, som omfattas av den svenska lagstiftningen, redovisar sin sjukfrånvaro.

Utan hänsyn till förklarande faktorer uppfyller 85 %, eller 22 stycken, av företagen lagstadgningen. I samtliga företags årsredovisningar finner vi dock viss, men ej tillräcklig,

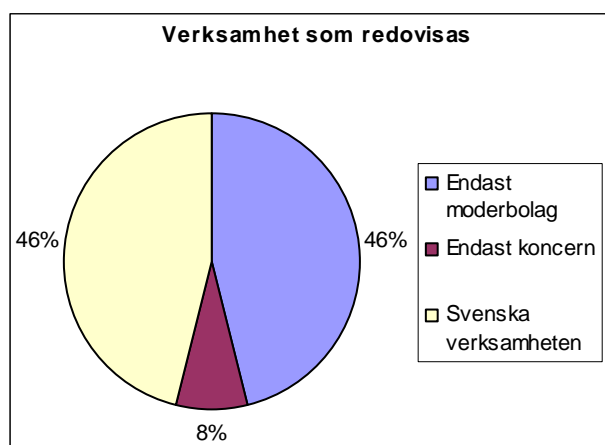


statistik över sjukfrånvaron. Således har vi identifierat fyra företag, eller 15 %, av företagen, som bör följa den svenska lagstadgningen, men inte utan förklarande faktorer gör så.

Industrivärden redovisar ej uppdelat på kön eller i åldersgrupper. Anledningen till detta är, enligt företaget, att de har så pass få anställda att en alltför detaljerad specifikation sannolikt skulle te sig överflödig. Företaget menar att välja rätt specifikationsnivå avseende olika redovisningsparametrar alltid är en balansgång där relevans måste vara ledstjärnan. Värt att notera är att det i lagen finns undantag för vad som ska redovisas. Om antal anställda är för få behöver företaget inte av integritetsskäl redovisa denna information uppdelad i olika grupper.

Samma anledningar som för Industrivärden ligger bakom det faktum att Securitas ej har delat in sin sjukfrånvaro i korttidsfrånvaro respektive långtidsfrånvaro. Securitas anger vidare sjukfrånvaron i antal timmar och inte i procent såsom är föreskrivet i lag. SEB har med det som krävs men redovisar detta i personalkapitlet och inte i noterna. Företaget menar att genom att presentera upplysningarna i detta kapitel kan de visa fördelningen i diagramform och även ha ett lite mer beskrivande avsnitt.

SCA har ej specificerat sjukfrånvaron på åldersgrupper, trots att de inte omfattas av tidigare nämnt undantag. Företaget menar att de rapporterar all den lagstadgade informationen till PRV<sup>97</sup>, men att det inte finns något behov från deras intressenter att se uppdelningen av sjukfrånvaron i åldersgrupper i årsredovisningen. Vad gäller SEB framkom det efter samtal med revisor vid Ernst&Young att redovisning i verksamhetsberättelse istället för i not faller utanför ramen för vad som är väsentligt fel. Avseende SCA verkar det, efter samtal med Bolagsverket och Ernst&Young, som att företaget ej uppfyller de lagstadgade kraven.

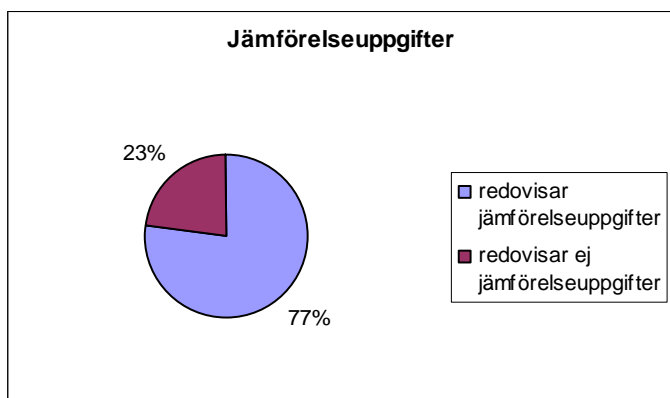


**Figur 5.2** Detta diagram visar vilken del av verksamheten som de 26 företagen syftar till i sin redovisning av sjukfrånvaro.

<sup>97</sup> Patent & Registreringsverket



Av diagrammet framgår att nästan hälften av de undersökta företagen, som omfattas av lagstiftningen, redovisar sjukfrånvaro för den svenska verksamheten. En lika stor del av företagen redovisar endast upplysningar om sin sjukfrånvaro för moderbolaget. Två av företagen uppger endast statistik för koncernen som helhet. Det enda som framgår i Årsredovisningslagen är att bestämmelserna inte gäller anställda utomlands. Det är således inte tvingande att lämna uppgifter för hela koncernen. Det är endast anställda i företag i Sverige som ska räknas med. Att många av företagen, nästan hälften, endast redovisar moderbolagets frånvaro kan således klassificeras som ett "kryphål" i lagen.



**Figur 5.3** Diagrammet visar hur stor del av de undersökta företagen, vilka omfattas av den svenska lagstiftningen, som redovisar jämförelseuppgifter för sjukfrånvarotalen.

En stor del av företagen, 77 %, redovisar jämförelseuppgifter, vilket innebär att de presenterar information om sjukfrånvaro från tidigare år. Jämförelseuppgifter är visserligen inte lagstadgat, men det rekommenderas dock av bokföringsnämnden. Även i denna sammanställning har vi bortsett från de utländska företagen, då dessa inte omfattas av svensk lagstiftning.

Många av de undersökta företagen presenterar upplysningar om sjukfrånvaro i tabellform, samt förklarar nedan tabellen hur siffrorna bör tolkas, vilket underlättar för jämförelse såväl företag emellan som över tiden.

Bland de undersökta företagen ingår fem företag som har sitt juridiska säte utomlands. Dessa är ABB, Autoliv, Stora Enso, Astra Zeneca och Nokia. Som tidigare nämnts behöver dessa inte följa den svenska Årsredovisningslagen. Intressant att påpeka är dock att fyra av dessa företag, trots att de inte har några lagstadgade krav, ändå i större eller mindre utsträckning redovisar information om medarbetarnas hälsa. Av denna anledning kommer dessa företag vara föremål för studie av frivilliga upplysningar.



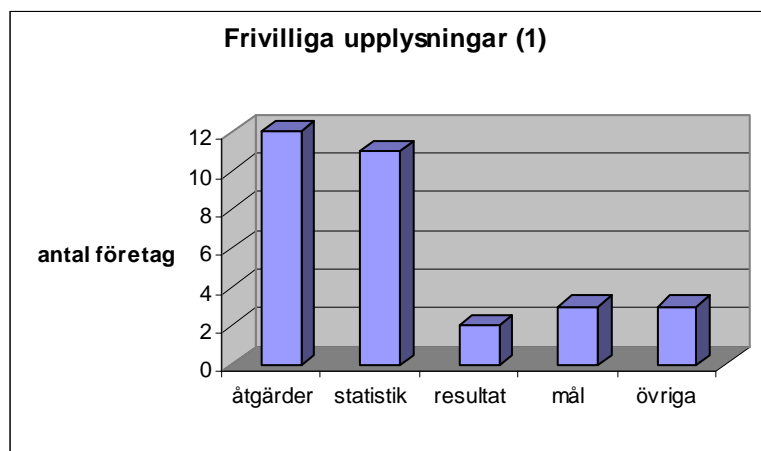
Gemensamt för dessa företag är att inget av dem redovisar statistik i not, såsom Årsredovisningslagen annars föreskriver. Företagen redovisar istället informationen i sin verksamhetsberättelse eller i bilaga. Astra Zeneca har exempelvis en bilaga "thinking responsibility" där de utförligt beskriver såväl mål och åtgärder som viss statistik över sina medarbetares hälsa och ohälsa.

## **5.2 Frivilliga upplysningar**

Den andra inriktningen på årsredovisningsstudien var att studera om frivilliga uppgifter om sjukfrånvaron presenteras och i så fall vilka och i hur stor omfattning. I studien väljer vi, som tidigare nämnt, att inkludera även de utländska företagen i och med att den information dessa företag redovisar om sjukfrånvaro är av frivillig karaktär.

Utifrån studien framgår det att 19 av totalt 31 företag redovisar frivillig information om sjukfrånvaron. Denna information omfattar allt ifrån att berätta att "våra medarbetares välbefinnande fortsätter att vara en huvudprioritering" till att på ett mer konkret sätt beskriva orsaker bakom sjukfrånvaron, mål, vidtagna åtgärder, resultat av dessa åtgärder eller visualisering av sjukfrånvaron i diagram.

Efter att ha studerat alla företagens årsredovisningar uppmärksammade vi vissa tendenser avseende information om sjukfrånvaro. Vi definierade härfter ett antal parametrar som fler än ett företag informerar om i sin årsredovisning och åskådliggör dessa i diagrammet nedan. Dessa parametrar omfattar vidtagna *åtgärder*, frivillig *statistik*, *resultat* av vidtagna åtgärder och *mål* avseende sjukfrånvaron. Övriga upplysningar som framkommer i företagens årsredovisningar ingår i parametern *övrigt*. Valet av dessa parametrar har gjorts utifrån vår bedömning att de tyder på att företagen aktivt försöker påverka sin sjukfrånvaro internt.



**Figur 5.4** Detta diagram visar i vilken utsträckning olika frivilliga uppgifter förekommer i företagens årsredovisningar.

En stor del av de företag som redovisar frivilliga upplysningar i sin årsredovisning presenterar, som det framgår i diagrammet, vilka åtgärder de vidtagit för att påverka sin sjukfrånvaro. Exempel på vidtagna åtgärder är hälsoseminarier, förbättring av arbetsmiljö, nöjd medarbetarindex, hälsoprogram, rehabilitering, företagshälsovård med ergonom och naprapat, uppmuntran av motionsaktiviteter, öka hälsomedvetenheten, sjukfrånvarostatistik, uppföljning av sjukfrånvaro, personalrelaterade nyckeltal och friskvård. Ett av företagen beskriver även att de har särskilda program som fokuserar på att främja medarbetarnas hälsa och minska frånvaron, framför allt inom enheter med hög frånvaro.

Av de 19 företag som har med frivilliga uppgifter använder sig en stor del av dessa av annan eller ytterligare statistik än vad Årsredovisningslagen kräver. Exempel på grupper som redovisas är andel arbetssjukdom och andelen långtidsfriska. En del företag gör fler indelningar än vad som krävs genom att beskriva olika parametrar kombinerat med varandra, exempelvis andel frånvaro för kvinnor i en viss åldersgrupp, eller andel långtidssjuka av kvinnor respektive män. Ett företag gör uppdelning på kollektivanställdas frånvaro och tjänstemännens.

Två företag redovisar vilka resultat åtgärderna lett till. Båda dessa företag har även med såväl vidtagna åtgärder som frivillig statistik. Som exempel kan ges SSAB som i sin årsredovisning beskriver att ett aktivt och strukturerat arbete inom bland annat friskvård har bidragit till att sjukfrånvaron minskat till 8 %, jämfört med år 2003 då denna var 9 %, för kollektivanställda och varit oförändrad, 4 %, för tjänstemän.

De tre företag som ställt upp mål för sin sjukfrånvaro har samtliga också med vilka åtgärder de vidtagit. Inget av dessa företag har med resultat av vidtagna åtgärder. Som exempel kan

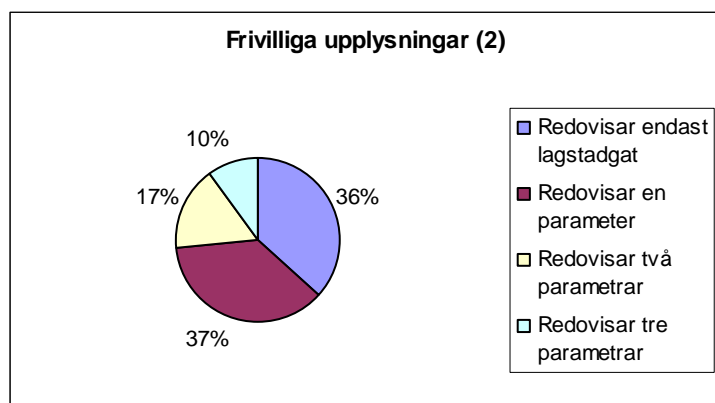


ges Astra Zeneca som i sin årsredovisning beskriver att företaget har ”en rad förbättringsprogram för arbetsmiljö och säkerhet med målet att uppnå en minskning med 30 % jämfört med medelvärdet 2001/2002, av antalet arbetsolyckor och antalet nya fall av arbetssjukdomar”.

Tre företag har med andra parametrar än de vi ovan redogjort för. Exempel på dessa parametrar är orsaker till sjukfrånvaron och utvecklingen av sjukfrånvaron i koncernens utländska verksamhet. Autoliv beskriver exempelvis att ”frånvaron bland fabriksanställda ligger kring 6-10 % i våra västeuropeiska fabriker, medan frånvaron i USA och resten av världen ligger på 2-3 %, trots nästan identiska tillverkningsprocesser”. Företaget menar att trots att skillnaderna beror på utformningen av de offentliga ersättningssystemen i Europa, söker de ständigt minska frånvaron.

### 5.3 Översikt över lagstadgade och frivilliga uppgifter

Vi har nedan delat in de undersökta företagen i grupper beroende på hur mycket information de redovisar i sin årsredovisning, i syfte att underlätta för en vidare analys. Då Nokia ej redovisar någon information alls om sin sjukfrånvaro ingår de inte i nedanstående diagram.



**Figur 5.5** I diagrammet visas i vilken omfattning de undersökta företagen redovisar information gällande sjukfrånvaro.

Som det framgår av diagrammet ovan redovisar en större andel, 64 %, av de undersökta företagen frivillig information gällande sjukfrånvaro i någon utsträckning. För att kunna utläsa möjliga samband mellan storleken av sjukfrånvaro och omfattningen av sjukfrånvaroinformation i årsredovisningen har vi beräknat en genomsnittlig total sjukfrånvaro för de undersökta företagen.



Av våra 31 fallföretag har fem sitt juridiska säte utomlands och uppger således inte några exakta siffror avseende sin totala sjukfrånvaro. Av återstoden, 26 företag, finns det ett företag som endast anger sjukfrånvaron i absoluta tal och enbart redovisar detta separat för kvinnor respektive män. I detta fall har vi inte haft möjlighet att göra en tillförlitlig jämförelse. Således ingår 25 företag vid framräkning av genomsnittet. I de företag där uppgifter finns för såväl den svenska verksamheten och moderbolaget har vi använt oss av den svenska verksamheten. I ett företag finns uppgifter för moderbolaget och för koncernen. Här har vi valt att använda koncernens sjukfrånvarotal. Den genomsnittliga totala sjukfrånvaron uppgår till 3,8 %.

De företag som redovisar mest information utifrån våra parametrar, den turkosa gruppen, utgörs av tre företag. Ett av dessa företag omfattas ej av den svenska lagstiftningen och har ingen upplysning om den totala sjukfrånvaron. De övriga företagen i gruppen har en total sjukfrånvaro på 4,9 % respektive 7 % (6 % i medelvärde). Av detta framgår att de båda företagen har en hög sjukfrånvaro relativt genomsnittet.

De 11 företag som redovisar minst information, den blå gruppen, har en genomsnittlig sjukfrånvaro på 2,6 %. Dessa företag har därmed en sjukfrånvaro som ligger relativt långt under den genomsnittliga totala sjukfrånvaron. Det bör dock påpekas att spridningen är stor och att det endast rör sig om ett medeltal för 11 företag. Åtta av dessa företag redovisar dessutom endast moderbolagets frånvaro, vilket vi diskuterat ovan kan vara mindre representativt för företagets svenska verksamhet som helhet.

Om vi räknar på ett medelvärde för sjukfrånvaron i de företag som redovisar endast moderbolaget, hamnar detta på 2,8 %. Detta innebär en procentenhet lägre än det totala genomsnittet. Då det är relativt få företag vi rör oss med kan vi inte dra några generella slutsatser från detta. Utifrån de undersökta företagen kan vi dock dra slutsatsen att företag som endast redovisar moderbolagets frånvaro uppvisar en lägre sådan.

Nedan följer en sammanfattning av resultaten i tabellform.

<b>Studieobjekt</b>	<b>Genomsnittlig sjukfrånvaro</b>
Samtliga företag	3,8 %
Redovisar mest information	6 %
Redovisar minst information	2,6 %
Redovisar endast moderbolaget	2,8 %

**Figur 5.6** Genomsnittlig sjukfrånvaro för olika grupper





För att styrka eventuella samband väljer vi nedan att utgå från ett annat perspektiv, nämligen storleken av sjukfrånvaro istället för, som tidigare, omfattningen av sjukfrånvaroinformationen. Vi har därför valt att strukturera företagens sjukfrånvaro i övre, undre kvartil samt median för att utifrån denna struktur studera omfattningen av informationen.

Medianen för de 25 företagen uppgår till 4,3 %. Av de företag som har en sjukfrånvaro under medianen, med andra ord 12 stycken, redovisar endast fyra företag frivilliga uppgifter. Av de företag som har en sjukfrånvaro över medianen, även de 12 företag, presenterar tio stycken frivilliga uppgifter.

Det framgår att inget av de företag som ingår i den undre kvartilen, vilka har den lägsta sjukfrånvaron, redovisar mer än vad lagen föreskriver. Dock är det värt att notera att merparten av dessa endast redovisar moderbolagets frånvaro. För de företag som ingår i den övre kvartilen, och således har den högsta sjukfrånvaron, går det ej att utläsa något tydligt samband mellan mängden information och sjukfrånvarotalet.

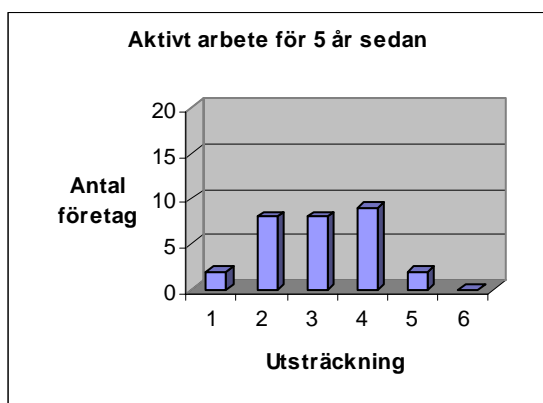


## 6. Enkätstudie

I detta kapitel följer en redogörelse av vår enkätstudie, även denna av såväl empirisk som analytisk karaktär, då viss jämförelse sker. Syftet är att ge läsaren en bild av vilken fokus sjukfrånvaron har i de undersökta företagen, samt lagstiftningens påverkan på denna fokus. För en mer mångfacetterad bild redogörs även för vilka verktyg de undersökta företagen använder sig av för att påverka sjukfrånvaron, samt de viktigaste intressenterna av sjukfrånvaroinformation.

Nedan följer en presentation över resultatet av enkätstudien. Denna studie omfattar 31 företag, vilka är desamma som för årsredovisningsstudien. Svartsbortfallet uppgår till två företag. Ett av företagen valde att inte svara på vår enkät, med anledning av att de inte anser sjukfrånvaron vara ett problem i företaget och att de därför inte arbetar aktivt med att påverka sin sjukfrånvaro. Det bör tilläggas att detta företag är ett holdingbolag, med endast 22 anställda på moderbolaget. Det andra företaget valde att inte svara på vår enkät av tidsskäl. I enkätstudien har en 6-gradig skala tillämpats, där 1 motsvarar *inte alls* och 6 *i mycket stor utsträckning*.

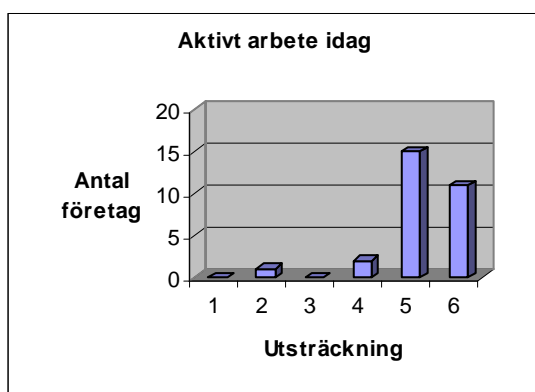
### 6.1 Företagens aktiva arbete avseende sjukfrånvaro



**Figur 6.1** Diagrammet visar i vilken utsträckning de undersökta företagen arbetade aktivt med sjukfrånvaro för 5 år sedan.

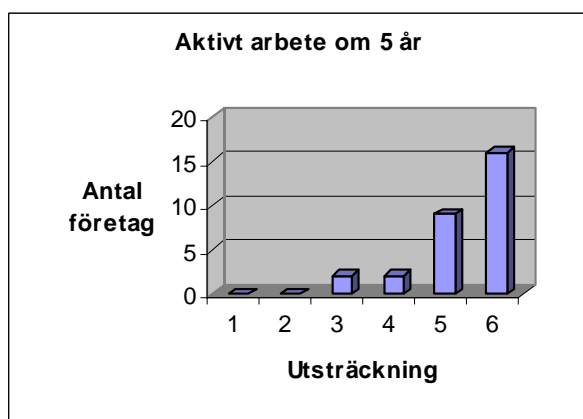


Det framgår av ovanstående diagram att inget av de undersökta företagen arbetade i mycket stor utsträckning med att påverka sin sjukfrånvaro för fem år sen. Två av företagen arbetade inte alls med att påverka sin sjukfrånvaro för fem år sen. De flesta av företagen befinner sig i mitten av skalan, vilket tyder på att dessa företag i någon utsträckning arbetat med att påverka sjukfrånvaro tidigare.



**Figur 6.2** Diagrammet visar i vilken utsträckning de undersökta företagen idag arbetar aktivt med sjukfrånvaro.

Idag anser alla företag att de, i större eller mindre utsträckning, arbetar aktivt med att påverka sin sjukfrånvaro. De flesta av de undersökta företagen jobbar i stor eller mycket stor utsträckning med att påverka sin sjukfrånvaro.

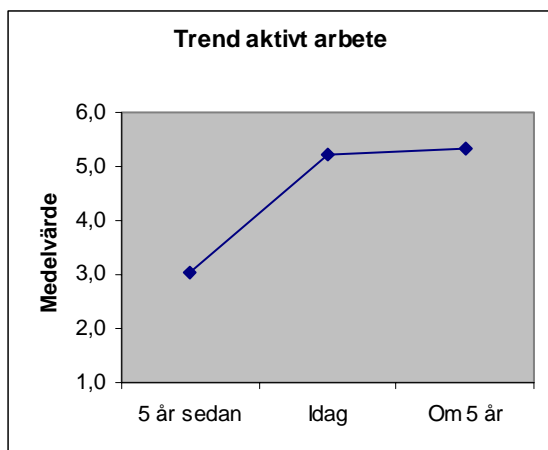


**Figur 6.3** Diagrammet visar i vilken utsträckning de undersökta företagen anser sjukfrånvaro vara föremål för aktivt arbete om fem år.

De flesta av de undersökta företagen avser att även om fem år arbeta aktivt med att påverka sin sjukfrånvaro i stor eller mycket stor utsträckning. Den grupp som avser att arbeta i mycket stor utsträckning om fem år är större än vad den är idag. Som det framgår av diagrammet



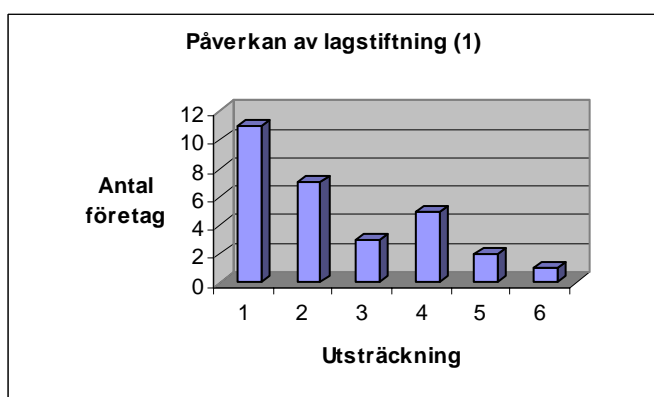
avser samtliga företag att i någon mån arbeta aktivt med att påverka sin sjukfrånvaro om fem år.



**Figur 6.4** Diagrammet visar i hur stor utsträckning företag i genomsnitt arbetade aktivt för att påverka sin sjukfrånvaro för fem år sedan, idag samt om fem år.

Som vi kan utläsa från ovanstående diagram går trenden för att arbeta aktivt med att påverka sjukfrånvaron uppåt i de undersökta företagen. Aktivt arbete med att påverka sjukfrånvaron är i mycket större fokus idag än vad det var för fem år sedan. De flesta av våra undersökta företag tror att arbete med sjukfrånvaron kommer att vara i än större fokus om fem år.

## 6.2 Påverkan av lagstiftning



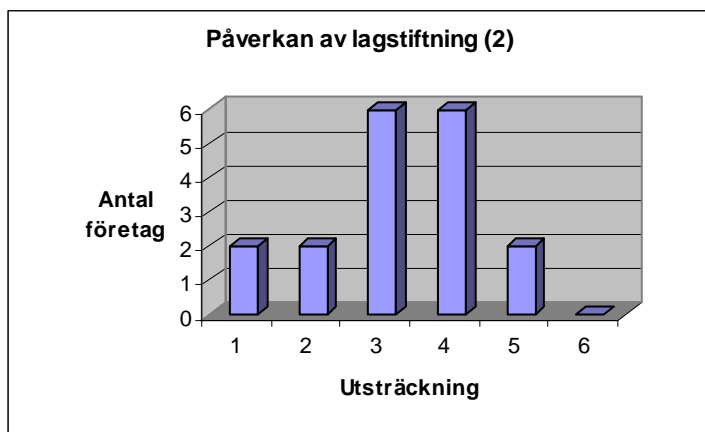
**Figur 6.5** Diagrammet visar i vilken utsträckning lagen om obligatorisk redovisning av sjukfrånvaro i årsredovisningen har haft inverkan på de undersökta företagens arbete med sjukfrånvaro.



Av diagrammet framgår att cirka en tredjedel av de undersökta företagen inte alls anser sig ha påverkats av lagen om obligatorisk redovisning av sjukfrånvaro i årsredovisningen. Övriga företag anser sig i någon mån ha påverkats av den nya lagstiftningen. Lite mer än en fjärdedel av företagen uppger att de påverkats i ganska hög utsträckning eller mer, svarsalternativ 4, 5 eller 6.

Enligt Björn Persson, som jobbat som konsult med inriktning på sjukfrånvaro, kom intresset att vidta åtgärder gällande sjukfrånvaro igång på riktigt i och med lagen om obligatorisk redovisning av sjukfrånvaro, samt reglerna om medfinansiering. Han menar att innan dessa regleringar hade företagen inte uppfattat kostnaderna för sjukfrånvaro. Företaget Praktikertjänst, där Björn Persson numera arbetar som personalchef, menar han ej har påverkats av lagen om obligatorisk redovisning av sjukfrånvaro. Han tillägger samtidigt att deras sjukfrånvaro inte var hög relativt andra företag och således åstadkom lagen inga större bekymmer för företaget.

Av våra undersökta företag var det många av dem som påstod sig ha påverkats i liten utsträckning, eller inte alls, som menade att anledningen till detta var att de redan innan lagen inträdde arbetade aktivt med att påverka sin sjukfrånvaro. För att undersöka om vi kunde urskilja ett samband utifrån vår enkätstudie mellan liten påverkan och att företagen redan innan lagen arbetade aktivt presenterar vi nedan ett diagram.



**Figur 6.6** Diagrammet visar i vilken utsträckning, företag som svarat att lagen påverkat dem i liten utsträckning, 2, eller inte alls, 1, arbetade aktivt med sjukfrånvaro för fem år sedan.

Av diagrammet går det att utläsa att majoriteten av de undersökta företagen redan för fem år sedan arbetade aktivt för att påverka sin sjukfrånvaro, i större eller mindre utsträckning. Endast två av företagen uppgav att de inte alls arbetade aktivt med att påverka sin sjukfrånvaro för fem år sedan. Dock bör påpekas att dessa företag kan ha arbetat aktivt vid lagens införande som skedde två år tillbaka i tiden. Sammanfattningsvis kan vi urskilja att



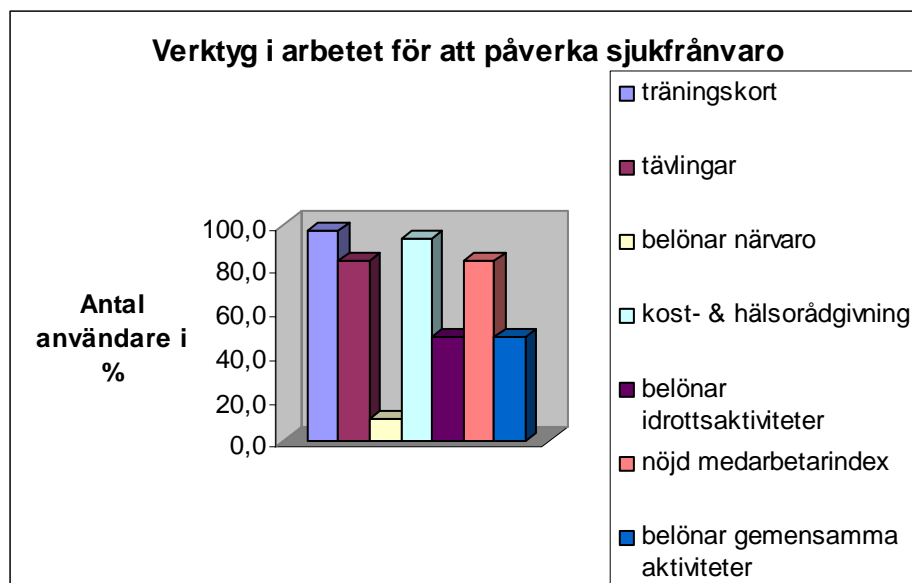
företag som uppgav att de inte hade påverkats av lagen, redan för fem år sedan arbetade aktivt med att påverka sjukfrånvaron. Det faktum att företagen redan arbetade aktivt kan således vara en förklarande faktor till att företagen inte påverkades av lagstiftningen.

### **6.3 Intern information**

På frågan ”Samlar ni in mer detaljerad information om sjukfrånvaro än vad lagen om obligatorisk redovisning av sjukfrånvaro kräver” svarade samtliga av de undersökta företagen ja. Kommentarer som framkom spontant gällande vilken information som insamlas var bland annat mer detaljerad statistik från olika avdelningar eller liknande. I ett av företagen framkom det att den mer detaljerade statistiken även kompletterades med uppgifter om kostnader för sjukfrånvaron. För ett annat företag samlas information in avseende sjukfrånvaro uppdelat på tjänstemän respektive kollektivanställda, i syfte att kunna identifiera skillnader mellan olika grupper av personalen. I detta sammanhang framkom att denna statistik inte alltid är rättvisande, då det förekommer att medarbetare med administrativa uppgifter oftare än kollektiv anställda tar semesterledighet istället för en sjukdag.

### **6.4 Intern styrning**

Utifrån intervjuer med våra fallföretag Gambro, Statoil, Posten och Futurum, framkom olika verktyg som företagen använder sig av för att försöka påverka sin sjukfrånvaro. Dessa verktyg tillämpade vi för enkätundersökningen för att undersöka frekvensen av användning av dessa verktyg.



**Figur 6.7** Diagrammet visar vilka verktyg de undersökta företagen använder sig av för att söka påverka sjukfrånvaron.

Ur diagrammet kan vi utläsa att de flesta av de undersökta företagen använder sig av träningskort, tävlingar, kost- och hälsorådgivning och nöjd medarbetarindex för att påverka sin sjukfrånvaro. Endast ett fåtal av dessa företag belönar närvaro. Cirka hälften av de undersökta företagen belönar anställda för idrottsaktiviteter. Samma gäller för belöning av gemensamma aktiviteter.

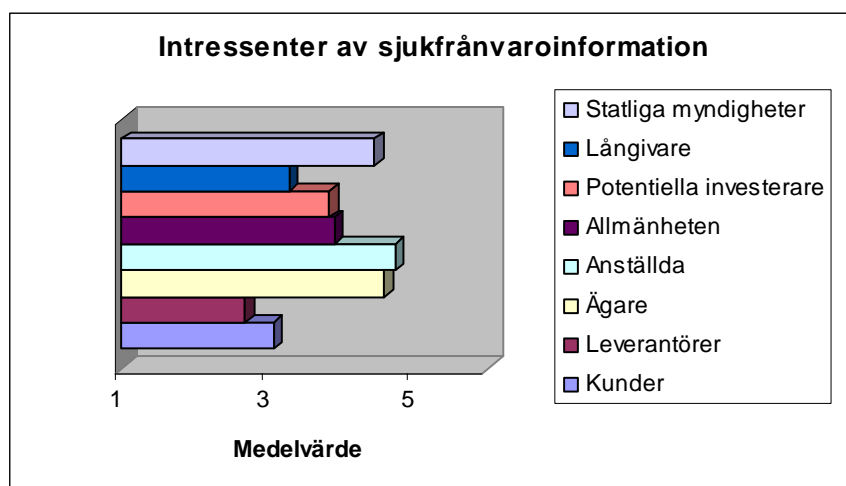
Förutom de verktyg som vi tog upp i enkätundersökningen fick företagen även ge kommentarer om övriga verktyg som de använder sig av för att påverka sin sjukfrånvaro. I stort sett samtliga av de undersökta företagen använder sig av ytterligare verktyg för att påverka sin sjukfrånvaro. Många av företagen använder sig av friskvård i olika former, såsom hälsokontroller, konditionstest, naprapat, massör och så vidare. En del av företagen har en egen integrerad företagshälsovård. Ytterligare verktyg för att påverka sjukfrånvaron är olika slags rehabiliteringsåtgärder, såsom orsakssökande, uppföljning, dokumentation. Utbildning är ett verktyg som flera av de undersökta företagen använder sig av. Detta omfattar kurser från viktväktarkurser och sluta röka till kompetensutvecklingskurser. Ett par av företagen påpekade vikten av bra ledarskap och satsar således på utbildningar av chefer och personliga coacher. Övriga företag använder sig av verktyg som exempelvis mål för sjukfrånvaron och rådgivning. Ett antal av företagen mäter mer positiva nyckeltal, såsom långtidsfriska, friskhetsindex samt välbefinnande index.

Ett av de undersökta företagen beskrev att det pågår en intensiv satsning i samråd med Paula Liukkonen där dessa utformar grunden för ett hälsobokslut för framtida användning.



Ytterligare ett företag har påbörjat arbete med utveckling av ett hälsobokslut. Företagen menar att hälsoboksluten ska komma till användning för såväl internt som externt bruk.

### 6.5 Företagets intressenter



**Figur 6.8** Diagrammet visar i vilken utsträckning de undersökta företagen bedömer att olika intressenter är intresserade av information om företagets sjukfrånvaro.

Ur ovanstående diagram kan vi utläsa att de undersökta företagen anser sina anställda vara de viktigaste intressenterna av information om företagets sjukfrånvaro. Även företagets ägare och statliga myndigheter är högt rankade intressenter.

Förutom ovanstående intressenter nämnde vissa företag andra aktörer som de tror är intresserade av information av företagets sjukfrånvaro. Bland dessa finns konsulter, potentiella medarbetare, politiker, näringsliv och konkurrenter.

Som vi tidigare påpekat i vårt metodkapitel ligger vikten vid denna fråga inte i att bedöma hur intresserade de olika aktörerna är av informationen, utan blir snarare ett mått på hur viktig information om sjukfrånvaro är utifrån företagets perspektiv. Utifrån detta resonemang drar vi slutsatsen att information om sjukfrånvaro bör vara av stor vikt sett ur företagets perspektiv. Då företagen anser att dess intressenter är så pass intresserade av information om sjukfrånvaro borde företagen, med andra ord, vara angelägna att presentera sådan information.





## **7. Djupintervjustudie**

---

I detta sista kapitel av empirisk karaktär redogör vi för resultaten av djupintervjuerna med våra fallföretag. Syftet är att läsaren ska få en djupare inblick i hur arbetet med att påverka sjukfrånvaron kan se ut i olika företag. För att tydliggöra för läsaren har vi delat in de olika intervjuerna i samma avsnitt avseende extern information, påverkan av lagstiftning och intern information.

---

### **7.1 Posten**

Posten tillhör en av arbetsplatserna i Sverige där sjukfrånvaron är ett mycket stort problem. Utslaget på Postens nära 40 000 anställda innebär detta en frånvaro per anställd på över en månad. Den nya ledningen med VD Erik Olsson i spetsen har insett att det inte är hållbart. Därför har friska och engagerade medarbetare blivit ett prioriterat mål för koncernen. Postens nya hälsodirektör, Angelica Björkbom, bekräftar att företaget prioriterar närvaro, till och med före lönsamhet. Samtidigt påpekar hon att friska medarbetare också är oerhört lönsamt för företaget.

Föremål för denna studie har varit paketterterminalen i Segeltorp där det finns cirka 130 anställda som arbetar med att sortera paket.

#### **7.1.1 Extern information**

I sin årsredovisning för år 2004 beskriver företaget att medarbetarnas hälsa är ett av Postens fem prioriterade mål. Medarbetarnas hälsa följs upp regelbundet genom medarbetarundersökningar samt statistik över sjukfrånvaron. Företaget beskriver även att grundläggande för att minska sjukfrånvaron är att både arbeta främjande, förebyggande och rehabiliterande. Genom "Metoden för minskad sjukfrånvaro" införs ett strukturerat arbetssätt med fastställda rutiner för hur korttids- och långtidssjuka får stöd och möjlighet till rehabilitering. För att förebygga och identifiera ohälsa genomförs hälsoenkäter där resultatet ger underlag för att vidta åtgärder gällande ohälsa hos individen och på arbetsplatsen. De beskriver vidare att de erbjuder medarbetarna möjlighet till friskvård som ett sätt att förebygga ohälsa samt att sjukfrånvaron minskade under året och uppgick till 8,8 procent av arbetstiden för år 2004.



Utöver denna berättelse presenterar Posten en tabell över sin sjukfrånvaro där de redovisar total frånvaro för koncernen. Dessutom redovisar företaget sjukfrånvarodagar inklusive och exklusive sjukersättning samt jämförelseuppgifter för fem år tillbaka. Företaget presenterar dock inte någon vidare specificering av sjukfrånvaron i åldersgrupper eller efter kön, då företaget menar att lagstiftningen endast avser moderbolag, där det i Postens fall endast finns två anställda.

### **7.1.2 Påverkan av lagstiftning**

Posten har sedan länge arbetat med att minska sjukfrånvaron. Införandet av lag om obligatorisk redovisning av sjukfrånvaro samt lagen om medfinansiering tror inte Suzanne Sparre har påverkat Posten i att införa fler åtgärder.

### **7.1.3 Intern information**

På terminalen i Segeltorp är sjukfrånvaron en del av den interna styrningen, bland annat genom nyckeltalsstyrning och belöningsystem. Genom att sätta upp tydligare mål och ha tydligare uppföljning har de anställda förstått att det är viktigt att de är på jobbet. Information gällande genomsnittlig total sjukfrånvaro, samt hur många procentuellt som har färre än 7 sjukdagar per år samlas in och sätts upp på anslagstavlor så att de anställda ska kunna se denna information varje dag. Informationen använder Posten för att se att de arbetar åt rätt håll samt för att utvärdera om insatserna ger positivt resultat. Genom att de anställda har god kunskap om företagets mål och kontinuerligt erhåller uppföljning om resultatet blir det lättare och tydligare för de anställda att sträva mot dessa mål. Dessutom menar Suzanne Sparre att detta leder till att de anställda förstår att Posten är måna om att sänka sjukfrånvaron.

Sparre pekar vidare på att det finns en stor lönsamhet i att ha de anställda kvar i företaget. Avdelningen gör beräkningar för vad frånvaron kostar dem och detta belopp för år 2004 innebär en minskning med cirka 150 000 kr jämfört med år 2003. Det handlar om att de anställda har genomgått utbildningar och lärt känna folk, vilket leder till en bra grupp kemi och bättre samarbete. Om de anställda ofta är frånvarande krävs det att andra rycker in, vilket leder till att gemensamheten och gruppdynamiken försvinner. Eftersom Posten värnar om att ha en verksamhet som är konkurrenskraftig blir det således viktigt att bibehålla de anställda. Detta leder samtidigt till en trygghet både hos arbetsgivaren och hos de anställda.



När Suzanne Sparre tillträdde som ny chef till Segeltorpsterminalen frågade hon de anställda vad det fanns för problem i verksamheten. Till svar fick hon att de anställda var missnöjda med bemanningsföretagen. I och med att all rekrytering skedde via dessa kände inte de anställda varandra, gemenskapen och gruppdynamiken föll alltså bort och atmosfären var dålig. Genom användning av bemanningsföretag hade Segeltorpsterminalen heller ingen kontroll över de som var sjuka. De uppmärksammade inte en frånvarande medarbetare, utan satte bara in en vikarie. Även faktorer såsom en stökig miljö, tunga lyft, hög volym och smuts i luften spelade in då detta leder till tröttare medarbetare som oftare får förkylningar. Suzanne Sparre kom således till slutsatsen att fokusera på att endast ha egen anställd personal samt att sätta in stora resurser på att få de anställda friska.

#### **7.1.4 Belöningar närvaro med ledig tid**

Segeltorp infördes således ett belöningsystem. Belöningsystemet innebär att en anställd som inte har haft en enda sjukdag på ett kvartal belönas med en dags ledighet. Detta innebär alltså att en medarbetare som är 100 % närvarande under ett år belönas med sammanlagt fyra dagar. Anledningen till att belöningen blev en ledig dag istället för pengar var att detta var ett önskemål från personalen.

Andra avdelningar inom Posten har liknande system. Anledningen till att de på Segeltorp valde just den här modellen var att de ville fokusera på duktiga medarbetare i stället för de som innebär problem. Sparre menar att innan fick de duktiga medarbetarna knappt ens en klapp på axeln. Det krävdes ett system som belönade de som är närvarande.

Tidigare hade de anställda haft var fjärde fredag ledig. Men för att kunna tillgodogöra sig denna lediga dag krävdes att de anställda arbetade extra hårt övriga dagar. Suzanne Sparre trodde inte på denna modell. Hon tog således bort lediga fredagen och införde i stället det nya belöningsystemet. Detta väckte en del reaktioner hos de anställda till en början. Idag är de dock nöjda med systemet menar Sparre. Detta i och med att då fler medarbetare är friska kan de anställda oftare sluta tidigt på fredagskvällar, samtidigt som möjligheten finns att få en ledig dag.

Alla medarbetare på terminalen omfattas av belöningsystemet. Antalet medarbetare som uppnår 100 % närvaro och därmed belönas med en ledig dag är dock inte särskilt många, vid senaste kvartalet belönades 4 medarbetare av totalt 130 med en ledig dag. Korttidsfrånvaron har dock minskat rejält. Medarbetare som har under 7 dagars frånvaro på ett år, och således



enligt Postens definition anses vara långtidsfrisk, uppgår idag till 56 %, att jämföra med 38 % när systemet infördes för cirka två år sedan. Målet här är 100 %.

### **7.1.5 Resultat**

Suzanne Sparre menar att det inte är en separat åtgärd som Segeltorp har vidtagit för att minska sjukfrånvaron utan snarare en hel process. Hon menar att många andra företag gör fel i just detta, att de gör en insats och tror att de ska få resultat. Sparre tror snarare på att det krävs en hel ideologi. Förutom belöningsystemet som ett verktyg att påverka sjukfrånvaron anser Sparre det vara viktigt med ett starkt och tydligt ledarskap. Segeltorpsterminalen är indelad i olika team, där varje team består av cirka 15 personer som leds av en chef. Hon menar att det är viktigt att få denna chef att förstå att en bra chef är kärnan till friska anställda. Teamindelningen leder också till bättre gemenskap.

Innan införandet av styrsystemet var genomsnittet 54 dagars frånvaro per anställd och år, idag är detta tal 17 dagar per anställd. Suzanne Sparre är dock inte helt nöjd. Hon menar att det är en framgång att fått ned sjukfrånvaron så pass mycket, men målet ligger på att ha under 10 dagar per person och år.

## **7.2 Futurum**

Köksfläkttillverkaren Futurum grundades 1952. Idag finns 164 anställda i företaget, som sedan 2001 ägs av italienska Faber. Företagets kostnader för sjukfrånvaro utgör en väsentlig del av de totala kostnaderna, vilket gör minskning av sjukfrånvaro till ett viktigt mål för företaget. Futurums totala lönekostnad ligger på ca 60 Mkr, varav 1 Mkr är enbart sjuklönekostnader. Beräkningar som har gjorts visar på att om en person är borta en dag motsvarar detta en kostnad för företaget på 1500 kr.

### **7.2.1 Extern information**

I Futurums årsredovisning för 2004 redovisas i not enbart de lagstadgade kraven. Dock har företaget med jämförelseuppgifter från år 2003. Futurums totala sjukfrånvaro uppgick år 2004



till 6,0 % att jämföra med år 2003 då den uppgick till 9,8 %. Korttidsfrånvaron år 2004 mätte 1,9 % att jämföra med år 2003 då denna mätte 2,9 %.

### **7.2.2 Påverkan av lagstiftning**

Futurum menar att införandet av obligatorisk redovisning av sjukfrånvaro inte alls har påverkat företaget att införa belöningsystemet, utan att Futurum redan innan jobbade mycket med sjukfrånvaron och satsade mycket pengar på detta.

### **7.2.3 Intern information**

Utöver det som krävs i lagstiftningen samlar företaget in uppgifter om sjukfrånvaro för tjänstemän respektive arbetare, samt andel sjukfrånvaro som överstiger 15 dagar och således blir objekt för medfinansiering.

Denna information används för att följa upp sjukfrånvaron, samt för att utvärdera och eventuellt vidta nya åtgärder. Informationen kommer till användning vid möten med skyddskommittén. En gång per kvartal vidarebefordras dessutom informationen till styrelsen och lika ofta sätts informationen upp på anslagstavlor i företaget för att de anställda ska kunna ta del av den. Den information som de anställda får ta del av avser framförallt utvecklingen av korttidsfrånvaron då denna ingår i företagets belöningsystem.

### **7.2.4 Bonus till friska medarbetare**

Det var från ägarföretaget Faber som idén till belöningsystemet kom. Hösten 2004 införde företaget nämligen bonus till friska medarbetare. Alla 164 anställda omfattas av belöningsystemet, förutom 11 personer i ledningen som har ett eget bonussystem. Bonusen innebär att de anställda som inte har haft en enda sjukdag under året får 1 000 kr i bonus. För varje sjukdag faller 100 kr bort, karensdag ej inräknad. Parallellt med friskhetsbonusen delar företaget sedan tidigare ut bonus för produktivitet och kvalitet. De anställda kan som mest få 7000 kr. Det är produktiviteten som belönas mest, maximalt 5 000 kronor.



Futurum har under många år jobbat med sin sjukfrånvaro, belöningsystemet är bara ett led i processen att nå en minskad sjukfrånvaro. Företaget hade länge diskuterat att införa ett belöningsystem även för alla anställda, då detta innan bara hade funnits för ledningen. När Futurum ökade sin omsättning för något år sedan ansåg de att det var dags att ta tag i dessa planer ordentligt. I och med att Faber, moderföretaget, hade ett belöningsystem diskuterade de detta med dem. Även fackliga representanter från Ledarna, Sif och Metall var med i diskussionen. Futurum ansåg Fabers modell med tre parametrar, närvaro, kvalitet och produktivitet, vara en bra lösning. Rolf J Persson har tidigare arbetat på Volvo där kvalitet och produktivitet belönades. Att tillämpa samma slags parametrar var därför inte främmande. Såväl Faber som Futurum var av åsikten att närvaro borde belönas, i synnerhet i ett land som Sverige som har en relativt hög sjukfrånvaro.

Syftet med att införa belöningsystemet var att de på Futurum anser att när det går bra för företaget vill de gärna att de anställda ska kunna ta del av detta, för att bättre stimuleras. Att införa bonus för just närvaro är ett sätt att premiera de som aldrig är sjuka. Tanken är inte att bestraffa någon utan att stimulera till närvaro. Rolf Persson menar att Futurum inte heller under de senaste tio åren haft så låg sjukfrånvaro som nu. Futurum har idag en korttidsfrånvaro på ca 2 %, vilket han anser vara lågt. Särskilt med tanke på att företaget finns i Norrland där det är relativt hög sjukfrånvaro.

Enligt Rolf J Persson ser de anställda positivt på belöningsystemet. Han påpekar dock att de anställda inte tidigare har haft något belöningsystem och därför inte har någon erfarenhet av det. Enligt en artikel i Siftidningen mötte dock införandet av belöningsystemet viss kritik hos de anställda. I artikeln framgår att belöningsystemet inte ansågs rättvist hos de anställda på Futurum då de med sämre hälsa drabbas. Det finns personer som producerar lika mycket trots att de är borta några dagar.

Första bonusen delades ut i februari, cirka 4 månader efter införandet. Den genomsnittliga bonusen låg på 5 660 kr, av totalt 7 000kr. Den genomsnittliga närvarobonusen låg på 660 kr av det totala 1 000 kr.

Bonussystemet på Futurum har fått ytterligare kritik för att personalen kanske går till jobbet trots att de är sjuka. Rolf J Persson håller dock inte med, han tror inte att företagens anställda kommer att gå till arbete om de är sjuka. Samtidigt påpekar Persson i en artikel i Siftidningen att ”visst kan det vara så att man går till jobbet trots att man är sjuk, men andra kan stanna hemma trots att de inte är så sjuka”.



Anledningen till att Futurum valde att närvarobonusen endast skulle utgöra 1 000 kr var just för att de inte anser att en sådan bonus bör innebära så mycket pengar. Rolf J Persson säger dock i en artikel i Siftidningen att maxbeloppen för bonusen kan komma att bli högre.

Förutom belöningsystemet har företaget en rad åtgärder för att minska sin sjukfrånvaro, såsom rehabiliteringsåtgärder och friskvårdsaktiviteter. Dessutom har Futurum en poängtävling för de anställda som tränar. De som uppnått en viss poäng är sedan med i utlottning av presenter. Cirka en fjärdedel av de anställda brukar uppnå poängen och få därmed vara med i utlottningen.

### **7.2.5 Resultat**

VD Rolf J Persson menar att de på företaget inte har sett några direkta effekter av det nya styrsystemet. Då bonussystemet infördes så sent som i höstas är det enligt honom svårt att dra några slutsatser om hur bonussystemet påverkat frånvaron. Han tror dock inte att bonussystemet har påverkat så mycket. Personligen är Rolf J Persson av åsikten att belöningsystemet främst förebygger korttidsfrånvaro.

### **7.3 Statoil**

Statoilkoncernen grundades 1972. Idag har företaget 24 000 medarbetare i 28 länder. I Sverige består Statoil av Svenska Statoil AB och Statoil Detaljhandel AB som båda är dotterbolag helägda av Statoil ASA. Statoil har genom friskvård och tidiga åtgärder för sjukskrivna avsevärt minskat sin sjukfrånvaro. År 2004 utsågs företaget av tjänstepensionsföretaget Alecta till Sveriges bästa arbetsplats med följande motivering:

*”Med ett ledarskap som lyfter fram varje enskild medarbetare efter dennes behov och ett målprogram som engagerar alla medarbetare, har man skapat en arbetsplats med hög trivsel och därigenom låg sjukfrånvaro och personalomsättning”*

Genom att Statoil började göra beräkningar på hur mycket sjukfrånvaron kostar för företaget insåg företaget vikten av att börja arbeta aktivt med att påverka sin sjukfrånvaro. Eva Widén menar att det är lätt att arbeta med frågor som bevisligen kostar mycket pengar för företaget. Företaget har ställt upp ett mål på 3,5 % för den totala sjukfrånvaron. Detta val gjordes med



tanke på att biologisk sjukdom ligger inom intervallet 2 - 4 %, varpå en nollvision kan anses som orimlig.

### **7.3.1 Extern information**

I Svenska Statoils årsredovisning år 2004 finner vi de lagstadgade uppgifterna i noterna. Statoils totala sjukfrånvaro ligger idag på 4,4 %, varav 1,7 % korttidsfrånvaro och 2,7 % långtidsfrånvaro.

Företaget beskriver även att sjukfrånvaron successivt har minskat. Sedan 2001 har denna minskat med ungefär 30 %. Den positiva trenden förklaras av att arbetsmiljö och hälsa är högt prioriterade frågor. Företaget beskriver dessutom sin friskvårdssatsning, Poängjakten, och vad denna innebär.

### **7.3.2 Påverkan av lagstiftning**

Widén menar att lagen om obligatorisk redovisning av sjukfrånvaro har påverkat företagets initiativ gällande sjukfrånvaro, men trycker på att detta område har varit i fokus sedan ett par år tillbaka. Hon menar att Statoil vill framstå som ett attraktivt företag, vilket dålig sjukstatistik inte bidrar till. Dessutom har lagstiftningen påverkat i den bemärkelse att det idag är lättare att få gehör hos ledningen för investeringar för att påverka sjukfrånvaron, då frågan har kommit i fokus.

### **7.3.3 Intern information**

Mycket av informationsinsamlingen gällande sjukfrånvaro sker via företagets lönesystem, men information om denna fås även från andra impulser, såsom från närmaste chef.

Gällande vilken information som samlas in är detta framförallt det som krävs i lagen om obligatorisk redovisning av sjukfrånvaro, men även mer detaljerad statistik, som exempelvis sjukfrånvaro uppdelad per avdelning. Denna sjukfrånvarostatistik samlas in och rapporteras till chefer en gång per månad, samt till ledningsgruppen.





Informationen används för att identifiera var behoven finns avseende rehabilitering, ”pusha” för rehabiliteringsutredning och förbereda för rehabiliteringssamtal. Dessutom används informationen för att se trender och utveckling av sjukfrånvaro vilket möjliggör uppföljning. Denna information görs inte synlig för de anställda, utan tjänar huvudsakligen som beslutsunderlag för chefer och ledningsgrupp.

### **7.3.4 Satsar på friskvård**

Statoil menar att det finns tre hörnstenar i framgångsrikt företagande: bärande affärsidé, konkurrenskraft och engagerad personal. Statoil har ett målprogram, där hälsa utgör en del. I målen ingår aktiviteter för att nå målet, tidplan för aktiviteterna, tidplan för målet, ansvarig inom enheten för respektive aktivitet. Hälsa är lika viktigt som något av de andra målen för företaget, påpekar personalkonsulten Louise Thörnblom.

Enligt Statoil kan en minskning av sjukfrånvaron ske genom att från början se till att medarbetarna inte blir sjuka. Statoil har således satsat på friskvård. I denna satsning ingår bland annat Poängjakten, träningsbidrag, naprapat, utbildning inom stresshantering, kost och liknande, lunchgymnastik, idrottsförening, korpidorter, bidrag till lagtävlingar och lopp.

Poängjakten startade i maj år 2001 och syftar till att motivera och stimulera medarbetarna till att röra mer på sig. All form av motion uppmuntras. När medarbetarna motionerar samlar de samtidigt aktivitetspoäng. Poängen baseras på hur lång tid motionsaktiviteterna tar att genomföra. Vid vissa poängnivåer belönas medarbetarna med friskvårdspremier. Statoil värdesätter samarbete och kamratskap och därför ges extra aktivitetspoäng när motion sker tillsammans med kollegor.

Systemet är uppbyggt så att minst 30 minuters sammanhängande träning med arbetskamrat från Statoil ger 3 poäng, minst 60 minuters sammanhängande träning eller mer på egen hand ger 2 poäng och minst 30 minuters sammanhängande träning på egen hand ger 1 poäng. Vid 50 poäng får den anställde 300 kronor, vid 100 poäng 600 kronor och vid 150 poäng 900 kronor.

Samtliga anställda på svenska Statoil har möjligheten att delta. Deltagandet är frivilligt, men trots det har antalet anmälda sedan starten varit 60-80 % av Svenska Statoils medarbetare. I dag är det drygt 70 % av de anställda som har anmält sig till Poängjakten. Eva Widén tror att vid många andra motionssatsningar är det oftast endast de anställda som även i vanliga fall går på Friskis & Sveltis eller något liknande som blir motiverade. Det som skiljer Statoil åt är



att de anställda får en morot i friskvårdssatsningen. Motion ger poäng, och högre poäng ges om man motionerar tillsammans med andra. Som mest kan den anställda följaktligen få 900 kronor extra per halvår genom poängjakten. Vid senaste tillfället mottog 70 % av de deltagande bonus.

Eva Widén är av åsikten att för att kunna engagera och motivera de anställda måste företaget kontinuerligt erbjuda olika aktiviteter eller tävlingar. Förra året införde Statoil därför en ny tävling "Roliga Pengen". Denna tävling var en lagtävling, som baserades på "Poängjakten" där varje lagdeltagare var tvungen att uppnå fyra poäng per vecka i åtta veckor. Tanken med denna konstellation var att skapa ett visst gruppsytryck för att få alla lagdeltagare att motionera. Priset i tävlingen var pengar att använda till en gemensam fritidsaktivitet.

Inom Statoil arbetas det lite olika i olika delar av företaget för att minska sjukfrånvaron. På Statoil Detaljhandel frågade man sig hur de anställda kunde motiveras och kom fram till att det i alla fall inte är genom att bara dela ut gymkort. De som redan tränar kör mer. De som inte tränar kommer inte i gång. Det gällde att hitta något enkelt. Lösningen blev att dela ut stegräknare och starta en tävling; individuellt och i lag. Staffan Westerberg som är personaldirektör på Statoil Detaljhandel menar att det var något av det bästa företaget gjort. Medarbetarna började fundera över hur mycket de egentligen rör på sig och tävlingen var det stora samtalsämnet i fikarummet säger han.

### **7.3.5 Resultat**

Företagets erfarenhet visar att små satsningar ger stora resultat och att dessa satsningar verkar lönsamt. Staffan Westerberg menar att företaget till kostnaderna för den som är sjuk måste lägga till minst lika mycket om man räknar in rekrytering av ersättare, produktivitetsförluster och andra kostnader.

### **7.4 Gambro**

Gambro är ett företag som tillverkar blod- och cellrelaterade produkter och tjänster, som rör bland annat dialysprodukter och blodkomponentsteknologi. Globalt har koncernen Gambro 21 200 anställda. Den del av företaget som har varit föremål för vår studie avser Gambro Lund, vilken har cirka 1000 anställda som är jämnt fördelade mellan tjänstemän och industriarbetare.



Till följd av en radikal ökning av sjukfrånvaro på Gambro Lund uppmärksammades sjukfrånvaroproblemet och det infördes ett omfattande hälsoprojekt i företaget med målet att halvera den totala långtidssjukskrivningen under det år som projektet sträckte sig över.

### **7.4.1 Extern information**

Gambro beskriver i sin årsredovisning för år 2004, utöver de lagstiftande kraven, även att de har lokala hälsoprogram för personalen som omfattar förebyggande läkarundersökningar och rehabilitering för långtidssjukskrivna medarbetare. De beskriver också att de erbjuder bland annat vaccinationsprogram i vissa länder. Gambro har endast med moderbolagets sjukfrånvaro där den totala frånvaron uppgick till 4,3 %, varav 64 % av dessa var långtidssjuka. Företaget har även med jämförelseuppgifter.

### **7.4.2 Påverkan av lagstiftning**

Införandet av lagen om obligatorisk redovisning av sjukfrånvaro har inte direkt påverkat Gambro Lund gällande uppmärksamheten för sjukfrånvaro, menar Skölderud och Andersson, men tillägger att det inte var positivt ur marknadsföringssynpunkt att visa upp hög sjukfrånvarostatistik. Lagarna har i synnerhet bidragit till att Gambro väljer att göra förfinade analyser och att användandet av tillgänglig statistik blivit bättre. Detta leder därmed till bättre uppföljning och utvärderingsmöjligheter av Gambros insatser.

### **7.4.3 Intern information**

Sedan tre år tillbaka görs årligen en arbetsklimatundersökning bland samtliga anställda på Gambro Lund. Frågor som rör hur de anställda mår, det vill säga frågor rörande arbetssituation, miljö och den psykosociala miljön, ger upphov till ett index över företagets situation i sin helhet samt hur varje avdelning ser ut. Resultaten av dessa undersökningar ger därefter upphov till att varje chef på respektive avdelning måste sätta upp ett åtgärdsprogram internt. Uppföljningar görs regelbundet i samråd med miljöchefen och HR-ansvarig för arbetsklimatundersökningen av de åtgärder som tagits.



En konsekvens av den ökade sjukfrånvaron är dessutom att det görs sjukfrånvarolistor varje månad. Inom företaget finns speciella personaladministrativa system som hanterar sjukfrånvaroinformationen, vilka har blivit anpassade för att tillgodose just Gambros behov gällande sjukfrånvarostatistik. Informationen samlas in fördelat på arbetare och tjänstemän, kön och ålder, samt på avdelningsnivå, gruppnivå och personnivå.

Användningsområdet för denna statistik sträcker sig ända upp i ledningsgruppen, vilka har fått ett större intresse för dessa siffror på senare tid. Statistikunderlaget följs därefter upp av HR-avdelningen genom månadsuppföljningar. Fyra gånger per år sker även uppföljning av sjukfrånvarostatistiken i Centrala Skyddskommittén. Trots att information om sjukfrånvaro fanns tillgänglig i företaget innan hälsoprojektet prioriterades inte denna statistik och användes i den utsträckning som den gör idag.

#### **7.4.4 Hälsoprojekt**

Ett hälsoprojekt kallat ”Ett friskare Gambro” infördes i mars 2003 och sträckte sig över 12 månader. Målet var satt mycket ambitiöst, att halvera andelen långtidssjukfrånvaro i företaget, och uppnåddes ej under den perioden.

Innebörden av detta hälsoprojekt var bland annat att tillåta ett bättre samarbete mellan anställd, företag, företagshälsovård och försäkringskassa. Till detta knöts den redan befintliga friskvården i företaget i form av idrottsföreningens aktiviteter. I fokus låg hälsa, kost och motion och insatser togs gällande tillgång till massörer, föreläsningar och seminarier kring hälsa. Aktiviteter som Qi- Gong och viktväktarkurser var subventionerade och bidrog även till sociala och nätverkande förtjänster. Gemensamt för dessa aktiviteter var att de alla låg i nära anslutning till arbetsdagens slut, eller rent av under arbetstid.

I ett led att stimulera de anställda till mer vardagsmotion anordnades även stegmätartävlingar, där priset avsåg själva stegmätaren om målet att gå mer än 5000 steg per dag uppnåddes. Fördelen med en tävling som denna var förutom mer motion att det bidrog till blandning av anställda från olika avdelningar och därmed nya sociala kontakter.

Vissa personer går inte att påverka och deltar följaktligen inte i liknande aktiviteter, enligt Skölderud och Andersson. Dessa personer omfattades därmed inte av friskvårdsaktiviteterna i hälsoprojektet. De aktiviteter som ingick i projektet uppkom från de förslag på aktiviteter som härstammade från projektledargruppen.



Utöver de tävlingar som tillämpats under projektets gång har andra motiverande och stimulerande aktiviteter ej utförts. Att ha ett belöningsystem kopplat till aktiviteter, utöver stegmätartävlingar, ställer sig Skölderud och Andersson positiva till. Belöningsystem kopplade till sjukfrånvaron i direkt hänseende är dock något som de är starkt tveksamma till.

#### **7.4.5 Resultat**

Uppslutningen under projektets tid var stor. Efter projektets avslutande har Skölderud och Andersson dock kunnat konstatera att intresset för Qi-Gong och viktväktaraktiviteter avtagit.

På chefsnivå har projektet inneburit ökad kunskap kring hälsa och stress samt kunskapen att avläsa tidiga signaler på ohälsa. Efter det att projektet avslutades fortgår fortfarande dessa insatser, i synnerhet för det som omfattar hälsofrämjande aspekter. Gambros mål avseende sjukfrånvaro består idag i att inte öka nuvarande sjukfrånvarotal samt att få antalet sjukskrivna åter i arbete.



## **8. Fördjupad analys av delstudierna**

---

I detta kapitel följer en fördjupad analys av delstudierna. Dispositionen för denna analys följer delfrågornas upplägg. Avsikten med detta är dels att tydliggöra för läsaren hur studierna är sammankopplade och dels att på ett tydligare sätt koppla analysen till delfrågorna för att följaktligen landa i uppsatsens slutsatser. Till skillnad från föregående analys relaterar vi i denna fördjupade analys till de olika studierna samt till teorin.

---

### **8.1 Analys av extern redovisning av sjukfrånvaro**

I vår årsredovisningsstudie framgår vilken information företagen redovisar externt gällande sjukfrånvaro. Syftet med följande diskussion är att jämföra detta material med teorin, främst om redovisningsinformationens egenskaper och hälsobokslut, för att därigenom kunna identifiera eventuella brister och utvecklingsmöjligheter. I ett led att skapa mer fruktbara slutsatser tar vi även hänsyn till såväl enkätstudien som djupintervjustudien.

#### **8.1.1 Redovisningsinformationens egenskaper**

I vårt teoriavsnitt om extern redovisning framkommer det att redovisning är ett informationsinstrument. Med detta som bakgrund bör redovisningsinformationen karaktäriseras av vissa egenskaper för att underlätta sitt syfte. Enligt redovisningsteorin bör redovisningsinformationen vara begriplig, relevant, tillförlitlig och karaktäriseras av jämförbarhet.

##### **Informationens begriplighet**

Efter att ha studerat årsredovisningar för de av oss utvalda företagen kan vi konstatera att begripligheten underlättas av det faktum att många företag presenterar upplysningarna om sjukfrånvaro i tabell, samt att dessa ofta kompletteras med en beskrivning av hur siffrorna bör tolkas. Detta kan vara allt från att förklara att siffrorna avser företagets svenska verksamhet, alternativt endast moderbolaget till att förklara att sjukfrånvaron anges i procent av de anställdas sammanlagda ordinarie arbetstid. I ett företags årsredovisning anges sjukfrånvaron i antal frånvarotimmar och inte i procent, vilket försvårar begripligheten, men framförallt omöjliggör en jämförelse företag emellan vilket vi ska komma till nedan.



### **Informationens relevans**

När vi ska ta ställning till om redovisningsinformationen är relevant frågar vi oss, liksom teorin beskriver, om information kan antas påverka användarnas beslutsfattande, antingen genom utvärdering av historiska händelser, bedömning av nuvarande förhållanden eller skattning av framtiden. Genom att de flesta av de undersökta företagen redovisar jämförelseuppgifter för föregående år ökar möjligheten att utvärdera historiska händelser. Intressenterna kan på så sätt urskilja en trend avseende utvecklingen av företagets sjukfrånvaro. Även om företag har hög sjukfrånvaro, kan det framstå som mer positivt om företagets har lyckats sänka frånvaron jämfört med föregående år. I Futurums fall, där sjukfrånvaron var relativt hög för år 2003, men har sjunkit rejält under år 2004 bör exempelvis jämförelseuppgifterna leda till ökat förtroende hos företagets intressenter, oavsett om sjukfrånvarotalet för år 2004 skulle kunna definieras som högt.

Såväl bedömning av nuvarande förhållanden som skattning av framtiden underlättas om företagen förutom den lagstadgade statistiken även i sin årsredovisning beskriver exempelvis vidtagna åtgärder eller mål avseende sjukfrånvaron. Kombinationen av jämförelseuppgifter och övriga frivilliga upplysningar, leder till att intressenterna tydligare kan se resultat av exempelvis vidtagna åtgärder. De frivilliga upplysningarna uttrycker, enligt teorin, ett företags långsiktiga strategi, samt specificerar icke-finansiella faktorer som är viktiga vid en analys. Då flertalet av de undersökta företagen redovisar frivilliga upplysningar avseende sjukfrånvaron bör följaktligen intressenterna på ett enklare sätt kunna göra uppskattningar om det avsedda företagets framtid, vilket således ökar informationens relevans.

### **Informationens tillförlitlighet**

För att redovisningsinformationen ska vara tillförlitlig ska den, enligt teorin, inte innehålla några fel eller vara vinklad på något sätt. Företag ska visa upp "en korrekt bild", vilket avser att det som avses mätas verkligen mäts. Det faktum att ett antal av våra företag endast redovisar moderbolagets sjukfrånvaro kan i detta sammanhang sägas utgöra grund för mindre tillförlitlighet. Då företagen i dessa fall endast mäter en delmängd av det de avser mäta, vilket är den svenska verksamheten, visar inte företagen upp en korrekt bild av sin sjukfrånvaro. Lagens bristfälliga utformning, avseende vilken verksamhet som bör redovisas, skulle även kunna leda till att företag med hög sjukfrånvaro utnyttjar detta "kryphål", genom att endast redovisa moderbolagets sjukfrånvaro, för att framställa sig själv i bättre dager.

En förklaring till att redovisning av endast moderbolagets sjukfrånvaro kan vara missvisande, är dels att detta bolag kan omfatta ett färre antal medarbetare och dels att dessa medarbetare oftare har administrativa uppgifter. Kommentarer vi har fått under intervjuer visar på att medarbetare med administrativa uppgifter oftare tar semesterledighet istället för en sjukdag, vilket således påverkar statistiken. Det kan också tänkas att kollektivanställda i högre grad än



tjänstemän drabbas av arbetsskador. I SSABs årsredovisning framgick exempelvis att sjukfrånvaron för kollektivanställda var mer än dubbelt så hög som för tjänstemän, vilket styrker denna teori.

Genom att beräkna en genomsnittlig sjukfrånvaro för de undersökta företag som endast redovisar moderbolagets sjukfrånvaro framgår det att denna understiger det totala genomsnittet med en hel procentenhet, vilket även det kan ses som styrkande för att redovisning av endast moderbolaget inte är representativt för företagets hela svenska verksamhet.

### **Informationens jämförbarhet**

Slutligen bör redovisningsinformationen karaktäriseras av jämförbarhet, detta för att underlätta såväl jämförelse över tiden som företag emellan. Avseende jämförbarhet företag emellan beror detta, enligt teorin till stor del på hur lagen är utformad. I detta fall anges exempelvis i lagstiftningen att företagets totala frånvaro ska anges i procent av de anställdas sammanlagda ordinarie arbetstid. Trots denna lagstiftning är inte detta fallet för alla företag, vilket således minskar jämförbarheten. På samma vis uppmärksammade vi under vår studie att ett företag inte har delat upp sjukfrånvaron i olika åldersgrupper, vilket även det minskar jämförbarheten. Enligt teorin är det oundgängligt för företag att redovisa dessa eventuella val, motiv bakom valet samt effekter för att underlätta jämförelsen, vilket inte något av de nämnda företagen gör.

Det faktum att många av de undersökta företagen drar nytta av det så kallade "kryphålet" och därmed endast redovisar moderbolagets sjukfrånvaro är också något som minskar jämförbarheten företag emellan. Detta blev tydligt i vår studie, där just en jämförelse företag emellan var syftet. Genom att tydliggöra i lagstiftningen att den svenska verksamheten är den del av företaget som bör avses bör denna jämförbarhet öka väsentligt.

Något som ytterligare försvårar jämförbarheten företag emellan uppmärksammades vid studie av företagens långtidsfrånvaro. En del företag redovisar denna i procentenheter av den totala sjukfrånvaron, medan vissa redovisar denna i relativa procent av den totala sjukfrånvaron. Om den totala sjukfrånvaron exempelvis uppgår till 4 %, redovisar ett av företagen långtidssjukfrånvaron som 2 % av den totala, medan ett annat företag med samma förutsättningar väljer att presentera långtidssjukfrånvaron som 50 % av den totala.

Jämförbarheten över tiden är mycket tydligare än jämförbarheten företag emellan, då de flesta av de undersökta företagen redovisar jämförelseuppgifter, i form av företagets sjukfrånvaro förra året. Det faktum att de flesta av de undersökta företagen redovisar jämförelseuppgifter, trots att detta endast är en rekommendation, kan också tyda på att företagen tror sig ha något





att vinna på detta, såsom att intressenterna tydligare kan urskilja trender för företagets sjukfrånvaro. En eventuell utvecklingsmöjlighet blir följaktligen att lagstifta om jämförelseuppgifter, då dessa upplysningar borde vara av vikt för företagets intressenter.

### **8.1.2 Hälsobokslut**

Från årsredovisningsstudien framgick att inget av de undersökta företagen än idag har ett helt hälsobokslut. Däremot framkom det av enkätstudien att två av de undersökta företagen i dagsläget arbetar fram ett hälsobokslut, som så småningom kommer att tillämpas såväl internt som externt. I teorin framgår att ett hälsobokslut skulle kunna innehålla uppgifter om hälsovårdsåtgärder, sjukfrånvaro och uppgifter om t ex hälso- och friskvårdskostnader samt totala kostnader för företagets sjukfrånvaro. Då det är lagstadgat redovisar samtliga företag, som omfattas av den svenska lagstiftningen, uppgifter om sjukfrånvaro. Ett flertal av de undersökta företagen redovisar dessutom hälsovårdsåtgärder eller liknande som de använder sig av för att påverka sin sjukfrånvaro. Det som saknas enligt ovan beskrivning är således ekonomiska uppgifter om hälso- och friskvårdskostnader, samt sjukfrånvarokostnader, vilket inget av de undersökta företagen redovisar externt. En sådan utveckling i den externa redovisningen kan innebära en specificering av hur mycket av kostnaden för personalen som består av sjukersättning och hur mycket som består av ersättning för närvarande personal.

Enligt teorin har icke-monetär data en nackdel ur styrningshänseende i och med att det ekonomiska värdet inte syns i redovisningen. Genom att redovisa sjukfrånvarokostnader skulle således dessa tydliggöras för såväl intressenter som för företaget. En redovisning av sjukfrånvarons kostnader skulle bidra till att effekterna av vidtagna åtgärder i företagen blir mer konkreta, då de uttrycks i kronor. Genom att redovisa sådan "hård" information borde det även, enligt teorin, bli mer naturligt att redovisa "mjuk" information, såsom åtgärdsprogram, som kan relateras till denna.

Teorin föreslår att det i en not till frånvarokostnader bör anges frånvaroomfattning och frånvarotyp, uppdelad på kön eller yrkeskategori. Redan idag redovisas omfattning av frånvaro uppdelad på kön samt på korttidsfrånvaro respektive långtidsfrånvaro. En naturlig utveckling skulle följaktligen kunna vara frånvarons uppdelning i olika yrkeskategorier. Några av de undersökta företagen redovisade exempelvis frånvaro uppdelat på kollektivanställda och tjänstemän, vilket kan vara av vikt för företagets intressenter. Det framgick även av våra studier att flera av företagen samlar in denna information för internt bruk, vilket skulle kunna tyda på att en extern utveckling är att vänta.



### 8.1.3 Positiva nyckeltal

En ytterligare utvecklingsmöjlighet, som framkom spontant i våra studier, var att det finns ett intresse hos företagen att utarbeta målparametrar eller nyckeltal som anger positiva utfall. Det vanliga målet *sjukfrånvaro* ses numera, av såväl teoretiker som praktiker, som ett negativt mått och anses inte vara optimalt i styrhänseende. Nyckeltalet *långtidsfrisk* har, utifrån enkätstudien och årsredovisningsstudien, visat sig ha fått genomslagskraft i ett antal företag. I granskningen av årsredovisningar presenterade ett av företagen nyckeltalet långtidsfrisk för verksamheten för det aktuella året. Då enkätstudien visar exempel på att ett flertal företag tillämpar detta mått för sin interna styrning finns det en möjlighet att detta så småningom kan komma att redovisas externt.

### 8.1.4 Frivillig framfart eller lagstiftning

Utifrån enkätundersökningen går det att utläsa att så gott som alla företag idag arbetar mycket aktivt med sjukfrånvaro och väljer att samla in mer detaljerad information om sjukfrånvaro än vad lagen om obligatorisk redovisning av sjukfrånvaro kräver. Respondenterna bedömer likaledes att företagets samtliga intressenter har intresse av företagets sjukfrånvaro i relativt hög utsträckning. Sammantaget kan vi konstatera att sjukfrånvaro är en central fråga för företag såväl internt som externt. En konsekvens av detta konstaterande bör bestå i att företag vill kommunicera mer information rörande sjukfrånvaro så att den når ut till intressenterna. I teorin framgår att då information om personal redan produceras för intern styrning bör denna även utnyttjas för ett antal externa fördelar. Då detta är fallet för samtliga företag i enkätstudien bör utvecklingen gå i den riktning att mer information om sjukfrånvaro kommer att redovisas externt om detta är till fördel för företaget. De företag som har en låg sjukfrånvaro alternativt arbetar mycket aktivt för att påverka sjukfrånvaron, bör vilja redovisa detta för att visa upp ett bra ansikte utåt eller för att öka verksamhetens legitimitet.

Mot bakgrund av årsredovisningsstudien kan vi dock konstatera att företag med låg sjukfrånvaro inte tycks prioritera kommunikation av frivillig information om sjukfrånvaro. Denna grupp av företag tycks således ha inställningen att frivillig information inte är av vikt att redovisa, trots att denna information kan vara gynnsam för företagen.

En möjlig faktor som kan ha inverkan på ovanstående resonemang är att sjukfrånvaro är ett område som alldeles nyligen fått stor uppmärksamhet. Av denna anledning är det troligt att företag inte hunnit ta beslut om att publicera annan information gällande sjukfrånvaro i externa rapporter såsom årsredovisningar. Vi skulle också kunna tänka oss att företag som har



låg sjukfrånvaro resonerar att dess intressenter inte är så angelägna om att få information om vilka åtgärder som vidtas eller vilka mål som fastställs.

Företag med hög sjukfrånvaro har visat sig redovisa frivilliga uppgifter i större utsträckning än företag med låg sjukfrånvaro, vilket kan tyda på att de för att öka verksamhetens legitimitet vill presentera för sina intressenter att de arbetar med att söka påverka sin höga sjukfrånvaro. Detta i och med att hög sjukfrånvaro ur ett företagsekonomiskt perspektiv innebär höga kostnader, och därmed dålig resursanvändning.

Utifrån enkätstudien framgick det att de undersökta företagen bedömer att information om sjukfrånvaro är av relativt stor vikt för samtliga intressenter. Med hänsyn tagen till ovanstående resonemang borde således den externa redovisningen av sjukfrånvaro innebära en väsentlig drivkraft för företagen i att söka påverka sjukfrånvaron.

Endast knappt två års tid efter det att statligt ingrepp tagits gällande sjukfrånvaro kan vi konstatera att arbetet är i full gång med sjukfrånvarorelaterade frågor. Då vi redan i flera av de undersökta företagen kan utläsa information om åtgärder och liknande frågor vi oss om det krävs en lagstiftning för utveckling av extern information om sjukfrånvaro. Vi tror att utvecklingen till viss del kommer att ske naturligt när företagen ser vilka fördelar denna information ger dem. En drivkraft till denna utveckling tror vi består av att företag influeras av varandra. Som exempel kan ses den tilltagande användningen av nyckeltalet långtidsfrisk bland de företag som varit föremål för våra studier. Det faktum att initiativ redan i dagsläget tas i företag avseende hälsobokslut kommer, enligt samma resonemang som ovan, att verka positivt på utvecklingen av den externa redovisningen av sjukfrånvaro.

Sammanfattningsvis varierar kvaliteten på redovisningsinformationen mycket mellan våra företag. Många företag brister i sin information, då denna ej kan anses fullt tillförlitlig. Dessutom försvåras jämförbarheten företag emellan av att informationens kvalitet är så olika från företag till företag. För att redovisningsinformationen gällande sjukfrånvaro skall uppnå högsta kvalitet borde informationen innehålla åtgärder, mål, jämförelseuppgifter samt en konvergens av hur långtidssjukfrånvarotalet uttrycks. Dessutom är vi av åsikten att det tydligare bör framgå att det är hela den svenska verksamhetens sjukfrånvaro som ska presenteras. I dagsläget anser vi att prioriteten, avseende lagstiftning, bör fästas på att tydliggöra de redan befintliga uppgifterna samt att införa obligatorisk redovisning av jämförelseuppgifter. Med dessa initiativ skulle såväl informationens tillförlitlighet som dess jämförbarhet öka. Avseende åtgärder och mål, ser vi inget lagstiftningsbehov, då det framgår i årsredovisningsstudien att sådana uppgifter redan idag redovisas i viss utsträckning. Då redovisning av sjukfrånvaroinformation är i sitt inledningskede tror vi att en utveckling av



frivilliga uppgifter är att vänta i och med att denna information verkar fördelaktigt för företaget.

Ytterligare utvecklingsmöjligheter för den externa redovisningen av sjukfrånvaro är en redogörelse för sjukfrånvarokostnader. Vi tror dock att en naturlig utveckling av att redovisa sjukfrånvarokostnader inte kommer att uppstå, då detta sannerligen påverkar företagen i negativ bemärkelse. Att synliggöra kostnader för sjukfrånvaro då inte andra företag gör detta, tror vi innebär att företaget framstår i sämre dager inför sina intressenter. En sådan utveckling bör således ske med hjälp av lagstiftning. Nackdelen med ett lagstadgat krav på att redovisa sjukfrånvarokostnader i resultaträkningen är dock, enligt teorin, att en sådan förändring är mer kontroversiell än en redovisningsförändring i not, och kan därmed vara svår att genomföra. Med detta som bakgrund anser vi inte att sådan lagstiftning bör införas i dagsläget. Om den nuvarande lagstiftningen gällande obligatorisk redovisning av sjukfrånvaro inte i framtiden visar sig leda till att företagen i tillräcklig utsträckning arbetar för att påverka sin sjukfrånvaro, skulle ett alternativ kunna vara att lagstadga om sjukfrånvarokostnader. Detta resonemang får ökat stöd från teorin i och med att monetär data har en fördel ur styrhänseende.

## **8.2 Analys av lagstiftningens påverkan**

Som det framgår utifrån det teoretiska kapitlet är syftet med lagstiftningen att företagen ska bli medvetna om sin sjukfrånvaro, orsakerna bakom sjukfrånvaron och dess konsekvenser. Med andra ord ämnar lagstiftningen skapa drivkrafter för företagen att arbeta för att försöka påverka sin sjukfrånvaro.

### **8.2.1 Sjukfrånvaro i fokus**

Det som framgår av vår enkätstudie är att sjukfrånvaro har en mycket större fokus idag än för fem år sedan, samt att de flesta företag tror att denna fokus kommer att vara än större om ytterligare fem år. Detta tyder på att det relativt nyligen har skett ett skifte i företagens strategiska arbete, när nu frågan om sjukfrånvaro har kommit att bli av stor vikt, även i det längre perspektivet. Även Statoil och Gambro poängterar i intervjuerna att sjukfrånvaron har fått en större fokus idag.

Utifrån enkätstudien framgår det vidare att en stor del av de undersökta företagen i någon utsträckning har påverkats av lagens införande. Samtidigt är det av vikt att påpeka att det är



relativt många som inte alls anser sig ha påverkats av lagen. Vi kan anta att detta beror på att företagen i fråga redan hade påbörjat arbete för att påverka sin sjukfrånvaro, då ett flertal av företagen i denna grupp spontant påpekade detta.

Resultatet av våra djupintervjuer styrker detta antagande. Såväl Posten som Futurum menar att de inte har påverkats av lagen då dessa redan innan införandet av lagen arbetade med att försöka minska sjukfrånvaron. Statoil å sin sida anser sig ha påverkats av lagstiftningen, men betonar att då arbete gällande sjukfrånvaro redan hade inletts innan införandet blev effekten av lagstiftningen inte lika stor som annars hade varit fallet.

Intressanta kommentarer som framkom under våra djupintervjuer var att hög sjukfrånvarostatistik medverkar till en negativ bild av företaget eller som Statoil uttryckte det ”Vi vill framstå som ett attraktivt företag, vilket inte dålig sjukstatistik bidrar till”. Björn Persson påpekade att Praktikertjänst relativt andra företag hade bra sjukfrånvarotal och att det därför inte förelåg några bekymmer att visa upp dessa externt. Dessa iakttagelser tyder på att företag som uppvisar hög sjukfrånvaro kan ha påverkats i större grad av lagstiftningen.

## **8.2.2 Övrig påverkan av lagstiftningen**

Ytterligare effekter som lagstiftningen har bidragit till för våra fallföretag är att lagen skapat större incitament för framtagande av mer statistik och därmed utökade analyser och utvärderingsmöjligheter. På detta sätt har sjukfrånvaro fått en större plats på agendan, och som Statoil påpekar lett till ett större gehör hos ledningen.

Ett fördelaktigt inslag från lagstiftningen är även att företagsledningar och beslutsfattare ges möjlighet att studera andra företags sjukfrånvaronivåer. Genom branschjämförelser borde därmed incitamenten ökas för företag med högre sjukfrånvaro att vidta åtgärder för minskning av denna, vilket därmed bidrar till en bättre resursanvändning i företaget.

Sammanfattningsvis kan vi utifrån våra studier dra slutsatserna att sjukfrånvaron definitivt har en större fokus idag än för bara några år sedan. Vi kan dessutom konstatera att lagstiftningen i flera fall har påverkat företagen att börja arbeta aktivt med att påverka sjukfrånvaron. De företag som har påverkats mest av lagstiftningen bör vara de som inte innan lagstiftningen hade börjat arbeta för att minska sin sjukfrånvaro och i synnerhet de företag som uppvisade hög sjukfrånvaro. Ytterligare effekter av lagstiftningen, såsom utökade analyser och utvärderingsmöjligheter samt ökat gehör hos ledningen tyder på att lagens syfte, som just var att tydliggöra konsekvenser och skapa större intern fokus, har uppnåtts.



### **8.3 Analys av intern styrning av sjukfrånvaro**

Med hänsyn tagen till lagens påverkan på företagets arbete med sjukfrånvaro och den stora fokus för sjukfrånvaro i allmänhet blir det därmed intressant att närmare studera vad detta arbete består av och hur företag systematiserar detta arbete. Av vikt blir att studera hur företag kan motivera sina anställda så att företagen genom sin interna styrning kan påverka sin sjukfrånvaro.

#### **8.3.1 Intern användning av sjukfrånvaroinformation**

I och med införandet av lagen blev den omedelbara effekten att företag blev tvungna att framställa information gällande sin sjukfrånvaro. Efter intervjuer med våra fallföretag framgick det att själva framställningen av informationen inte innebar någon större omställning, då verktyg för denna information redan fanns i företagen i form av lönesystem. Därmed medförde lagstiftningens krav mindre ansträngningar för företagen. En ytterligare konsekvens av statens initiativ består i att företag uppmuntrades, som tidigare nämnt, att göra förfinade analyser och framställa ytterligare sjukfrånvarostatistik. Även för dessa uppgifter utgjorde lönesystemet ett lämpligt verktyg vars potential tidigare hade förbisetts.

Liksom de i enkätstudien undersökta företagen, samlar även samtliga av fallföretagen in mer information än vad lagen kräver. Som exempel kan ges information som behandlar tjänstemän respektive kollektivanställdas sjukfrånvaro, sjukfrånvaro uppdelat per avdelning eller gruppnivå och antal anställda som utgör föremål för medfinansiering (mer än två veckor). Posten samlar in information om anställda som bedöms som långtidsfriska av företaget, och följaktligen har färre sjukdagar än sju.

Gemensamt för denna information är att den utgör underlag för kontinuerlig uppföljning av utvecklingen av sjukfrånvaro, i vissa fall så ofta som månatligen. Segeltorpsterminalen liksom Futurum nyttjar även denna information i syfte att utvärdera sina vidtagna åtgärder. Huvudsakligen utgör sjukfrånvaroinformationen beslutsunderlag för chefer och ledningsgrupper. På Segeltorpsterminalen och Futurum synliggörs delar av denna information även för de anställda. Syftet är enligt företagen att tydliggöra för de anställda att sjukfrånvaro är ett högt prioriterat mål, samt att motivera de anställda att försöka sträva mot detta mål.



### **8.3.2 Sjukfrånvaro - en del av den interna styrningen?**

Som det framgår i teorin är motivation och målstyrning centrala begrepp inom området för ekonomistyrning. Dennes roll består i sökandet efter målkongruens bland företagets anställda. De olika byggstenarna för att uppnå målkongruens kan sägas bestå av fastställandet av ett mål, lämpliga handlingsåtgärder, verktyg för att mäta utfallet av vidtagna åtgärder samt att finna rätt motivation.

Gemensamt för såväl Segeltorpsterminalen, Statoil, Futurum och Gambro är att det har upprättats mål avseende respektive företags sjukfrånvaro. Genom att dessutom beräkna kostnaderna för sjukfrånvaron tydliggjordes relevansen av att uppnå de valda målen, då en minskning av sjukfrånvaron medför stora kostnadsinbesparingar. På Segeltorpsterminalen har målet satts i antal dagar per anställd, Statoil strävar efter att komma ned till en sjukfrånvaro på 3,5 %, Gambros mål var under det ett års löpande hälsoprojektet att halvera andelen sjukfrånvaro. Mål som sätts upp är därmed av olika karaktär, men för samtliga företag är kostnadsinbesparingarna ett av de större argumenten för fokus av denna fråga.

Gemensamt för samtliga av våra fallföretag är att dessa söker motivera sina anställda för ett önskat beteende som ska leda till att målet uppnås. Statoil, Posten och Futurum söker motivera sina anställda genom belöningssystem. Det som skiljer Gambro från övriga fallföretag är att denna uppmuntran sker innan handlingarna blir utförda, om vi bortser från stegmätartävlingen. Enligt teorin kan detta mer ses som en förmån än en belöning, vilket i så fall syftar till att uppnå tillfredsställelse snarare än att motivera de anställda. Grundtanken med ett belöningssystem är, enligt teorin, att handlingar som belönas blir utförda. I Gambros hälsoprojekt görs ingen skillnad om den anställde utför handlingen eller ej. Däremot uppmuntras de anställda till att utföra vissa aktiviteter genom sponsring och det faktum att aktiviteterna ligger i anslutning till arbetstid.

Enligt förväntningsteorin uteblir motivation då ansträngningar ej uppmärksammas. Då detta inte är fallet i Gambro ifrågasätter vi om företaget genom sitt hälsoprojekt lyckas motivera sina anställda. Enligt behovsteorin uppnås motivation då sociala behov uppfylls. Gambro påpekade under intervjun att nya kontakter knöts under hälsoprojektet genom de olika aktiviteterna, vilket kan ha verkat motiverande. Värt att påpeka är dock att dessa sociala behov inte är tillräckliga för att skapa motivation hos alla individer, då vissa redan har uppfyllt detta behov och istället strävar efter erkännande.

Något som tyder på att en viss motivation uppnåddes under hälsoprojektet var att uppslutningen på aktiviteterna under projektets gång var stor, men att denna avtog efter





projektets avslutande. Slutsatser vi kan dra av detta är således att Gambro genom att ställa upp ett tydligt mål lyckades mobilisera intresset för sjukfrånvaro i företaget. För de anställda som saknade intresse för att delta i aktiviteterna gjordes dock mycket lite. En jämförelse kan här göras med Statoil, som menar att en morot krävs i en friskvårdssatsning då denna annars bara når ut till de redan frälsta. På denna punkt anser vi att Gambro brister. Genom att inte motivera de anställda som inte har något intresse att delta, lyckas de inte få alla anställda att sträva mot samma mål, vilket enligt teorin är tanken med ekonomistyrning och belöningssystem.

### **8.3.3 Belöningssystem som motivation**

För de övriga fallföretagen är ett utmärkande drag att de tillämpar belöningssystem för att motivera sina anställda, för att på så sätt kunna uppnå målet att minska sin sjukfrånvaro. Segeltorp och Futurum utmärker sig här genom att belöning grundar sig på parametern närvaro medan den i Statoils fall grundar sig på utövandet av friskvårdsaktiviteter. Intressant i detta sammanhang är att studera hur de olika belöningssystemen är uppbyggda varpå vi återkopplar till teorin avseende belöningssystemets nyckelfaktorer; Syfte, Former, Mottagare och grunder för belöning.

#### **Syfte**

För Segeltorp och Futurum är belöningen direkt kopplad till det önskade tillståndet, att öka närvarograden bland sina anställda. På så sätt framstår syftet med belöningen mycket tydligt i förhållande till företagets strategiska planer vilket underlättar förståelsen bland medlemmarna i organisationen. Utmärkande för Statoil är att de istället har kopplat belöningar till aktiviteter som har ett indirekt samband med närvaro. Dock framgår det från intervjun att friskvårdssatsningarna är medvetna initiativ för att söka påverka just sjukfrånvaron, vilket också genomsyrar hela organisationen.

Med detta som bakgrund kan vi konstatera att det föreligger tydliga kopplingar mellan företagets belöningssystem och deras övergripande strategi att minska sin sjukfrånvaro. Därmed är det inte sagt att exempelvis ökad motion i sig leder till minskad sjukfrånvaro. En brist som vi identifierat inom detta område är att Segeltorpsterminalen har ett övergripande mål på maximalt sju dagars sjukfrånvaro per anställd och år, medan belöningen redan försvinner efter fyra dagars sjukfrånvaro. Därmed riskerar, enligt teorin, en del av effektiviteten av belöningssystemet att försvinna genom att företaget till viss del frångår sitt strategiska mål.





### **Former**

Segeltorpsterminalen respektive Futurum tillämpar olika former för belöning av de anställda. Utifrån teorin omnämns dessa skilda former som monetär och icke-monetär belöning. Futurum väljer att tillämpa monetär belöning, där totalbeloppet av belöningen avtar med antal frånvarande dagar på grund av sjukdom. Valet av denna belöningsmodell kom av att ägarföretaget hade tillämpat detta i sin verksamhet, vilket medförde att Futurums anställdas åsikter gällande utformningen inte hörsammades. Posten tog beslutet om att tilldela ledighet, icke-monetär belöning, i samråd med terminalens anställda. Till skillnad från Futurum kan det tänkas att belöningen verkar mer motiverande på Segeltorpsterminalen då hänsyn här togs till de anställdas önskemål, vilket motivationsteorin stödjer.

Statoil tillämpar främst monetära belöningar kopplade till diverse friskvårdsaktiviteter. Initiativen innebär att ökad träning ger den anställde poäng, där fastställda nivåer ger en i förväg bestämd penningssumma om den uppnås. Dock innefattar systemet initiativ som uppmärksammar gemensamma aktiviteter, vilket i sig bidrar till uppfyllelse av det sociala behovet. I Statoil utkristalliseras på så sätt två olika motivationsskapande moment i och med att deras system tillfredställer såväl monetära som sociala behov. I enlighet med Maslows behovsteori är detta av fördel, med hänsyn tagen till att olika individer har olika behov och därmed motiveras på olika sätt.

Ett vanligt förekommande verktyg i företag för att påverka de anställdas hälsa, vilket framkom i våra studier, är tävlingar såsom stegmätartävlingar. Nästan samtliga av de i enkätstudien undersökta företagen använder sig av sådana tävlingar. På Statoil liksom Gambro tillämpades en stegmätartävling i syfte att motivera de anställda att motionera. I Gambro bestod belöningen i detta fall av stegmätaren. Trots den relativt blygsamma belöningen verkade tävlingen motiverande, vilket framgick av det höga deltagandet.

Sammanfattningsvis är samtliga fallföretags storlek på belöningar relativt blygsamma. Vi kan således dra slutsatsen att formen för belöning är mindre viktig när det gäller att skapa motivation, samt att vägen till målet kan vara minst lika motiverande.

### **Mottagare**

För de företag som tillämpar belöningsystem omfattas samtliga anställda. Som det framgår i teorin är detta en styrka då företaget når större målkongruens. Med detta underlag som utgångspunkt får styrningen största möjliga effekt i och med att det övergripande målet är att sänka den totala sjukfrånvaron i företagen.



### **Grunder**

För att belöningsystemet skall vara motivationsskapande blir det av vikt att även analysera vad som ligger till grund för en belöning. Sett utifrån teorin verkar belöningsystemet motiverande först då den anställde har möjlighet att påverka sin prestation, på vilken belöningen grundar sig. Ett belöningsystem som baseras på närvaron medför därmed, enligt vår mening, att påverkbarheten är mycket liten. Enbart frånvaron som rör fusk faller inom ramen för vad som är påverkbart och därmed har ett belöningsystem kopplat till närvaro mindre effektivitet. För den sjukfrånvaro som härrör från verklig sjukdom konstaterar vi således att detta belöningsystem är utan verkan. Därmed är det inte sagt att företagen inte tillämpar stödande aktiviteter som kan bidra till minskad sjukdom bland anställda.

Den främsta svagheten med utformningen av belöningsystem direkt kopplade till närvaro, vilket även Vroom pekar på i förväntansteorin, är att motivationen uteblir då den anställda ställs inför prestationer som denne inte kan råda över, sjukdom. Vid studerande av andelen anställda som uppnått belöning framkommer att det inte är en stor andel som uppnår denna. För Segeltorp, under det sista kvartalet, var det en märkbart liten andel, endast 4 av 130, som uppnådde målet och får en ledig dag som kompensation.

Den mest intressanta skillnaden mellan Statoil, Segeltorp och Futurums består i att det föreligger påverkbarhet för det först nämnda företaget. Genom att en anställd på Statoil väljer att träna mer utgår det en monetär belöning för de olika nivåerna av uppfyllelse. Det faktum att en mycket stor andel av de anställda på Statoil deltar i friskvårdsaktiviteterna samt att så många som 70 % av de deltagande mottog bonus vid det senaste tillfället, anser vi vara ett tydligt tecken på att stor motivation har skapats i detta system.

Det förefaller rimligt att diskutera utifrån det som teorin benämner rättvishet avseende belöningsystemets grunder. För de båda företagen eftersträvas närvaro på lika villkor för samtliga anställda. Ett av de starkaste uttrycken för att dessa belöningsystem inte kan bedömas vara rättvisa är att det föreligger ett snitt på den biologiska sjukdomen på cirka 4 %. Vissa väljer att se den biologiska sjukdomen i intervallet 2 - 4 %. Om vi utgår från 4 % skulle det innebära att 10 sjukfrånvarodagar per år är "normalt", vilket skulle få följden att en "normalt sjuk" anställd på Futurum inte kan tillgodogöra sig en enda krona från belöningsystemet. Detta kan jämföras med teorin som säger att orättvisa uppstår om målparametrarna på vilken belöningen grundar sig är satta orimligt högt. Dock bör det påpekas att Futurums belöningsystem i viss mån frångår orättvisheten i och med att karensdag inte omfattas i underlaget för belöning. Utifrån kommentarer som framkommit gällande Futurums belöningsystem ansågs systemet dock brista i rättvisa då anställda med sämre hälsa drabbas. Samma orättvis-resonemang går att applicera på Segeltorps



belöningssystem. Inte heller här tas hänsyn till ”normal” sjukdom i och med att belöningen i form av ledig dag går förlorad vid endast en dags sjukdom per kvartal.

Positivt i sammanhanget för samtliga företag är att belöningen grundas på objektiva bedömningar, vilket enligt teorin medför en större motivationsfaktor.

Sammanfattningsvis framgår det att sjukfrånvarofrågan har lyfts fram i våra fallföretag i den bemärkelse att initiativ gällande styrning mot utvalda parametrar, som syftar till minskad sjukfrånvaro, har inletts. Större vikt läggs därmed vid såväl uppföljning och utvärdering av exempelvis vidtagna åtgärder och sjukfrånvarostatistik.

Av enkätstudien att döma använder sig många av de undersökta företagen av olika slags belöningar och tävlingar för att påverka sin sjukfrånvaro. Det som inte framgår av enkätstudien är på vilket sätt de integrerar verktygen i sin styrning. Det faktum att dessa verktyg ändå finns att tillgå i så hög utsträckning, tyder dock på att många företag har möjlighet att integrera dessa och tillämpa uppföljning samt utvärdering för största möjliga effektivitet och motivation.

Samtliga fallföretag har vidtagit åtgärder för att söka påverka sin sjukfrånvaro. I syfte att dra slutsatser om dessa åtgärder motiverar de anställda, så att detta mål uppnås, återgår vi till citatet ”handlingar som belönas blir utförda”. Det som saknas i Gambros fall är just uppmärksamheten för utförda handlingar, då belöningen i deras fall utgår innan prestationen. På Segeltorpsterminalen och Futurum grundas inte belöningarna på en handling i egentlig bemärkelse, då detta kräver en påverkbarhet, vilket leder till inskränkningar på motivationen bland de anställda. Enligt denna diskussion framstår Statoils belöningssystem som det mest motivationsfrämjande styrsystemet, då deras koppling mellan handling och belöning är tydlig samt att handlingarna är påverkbara.



## 9. Avslutande diskussion

---

I detta avslutande kapitel följer först en sammanfattning av delstudierna i syfte att ge läsaren en tydlig bild av hur information om sjukfrånvaro används i företags externa redovisning och interna styrning och speciellt vilken effekt lagen om obligatorisk redovisning av sjukfrånvaro har fått på dessa områden. Denna sammanfattning mynnar ut i uppsatsens slutsatser, varpå en diskussion avseende dessa slutsatsernas generaliserbarhet följer. Slutligen presenteras en diskussion kring ämnets vidare utveckling och förslag till vidare forskning.

---

### 9.1 Sammanfattning av delstudierna

Utifrån årsredovisningsstudien, vilken omfattar samtliga företag med mest omsatta aktier på A-listan, framgår det att personalens sjukfrånvaro och hälsa är frågor som uppmärksammas av företagen. Detta i och med att cirka två tredjedelar av de undersökta företagen väljer att producera ytterligare information, *frivilliga upplysningar*, än enbart lagstadgat gällande företagets sjukfrånvaro.

Avseende de lagstadgade kraven, som bland annat avser den totala sjukfrånvaron för företagens svenska medarbetare, föreligger det vissa brister i sättet som lagen uttrycks på. Genom att lagen därmed tillåter tolkning för vissa områden har det visats sig att jämförelser mellan företag kan te sig orättvisa, då vissa företag valt att exempelvis presentera total sjukfrånvaro för större verksamheter medan andra valt att presentera total sjukfrånvaro för mindre enheter såsom moderbolag.

Avseende de frivilliga upplysningarna presenterar en stor del av företagen, utöver mer specificerad statistik, vilka åtgärder de vidtagit för att söka påverka sjukfrånvaron. Ett färre antal av företagen beskriver även vilka mål som satts upp eller vilket resultat som erhållits avseende sjukfrånvarotalet. Sammantaget kan vi konstatera att sjukfrånvaro tycks vara en fråga som företag har intresse av att behandla, i och med frekvensen av frivilliga upplysningar för området. En intressant iakttagelse, som dock inte får anses som statistiskt säkerställd ej heller generaliserbar, är att företagen med låg sjukfrånvaro tycks värdesätta frivilliga upplysningar i mindre utsträckning än företagen med hög sjukfrånvaro. Detta tyder i så fall på att företag med låg sjukfrånvaro missar fördelen att använda sig av årsredovisningen som ett marknadsföringsinstrument. Företag med hög sjukfrånvaro som presenterar frivilliga



upplysningar gällande sjukfrånvaron tillgodogör sig däremot på bästa sätt möjligheten att visa på att ämnet ligger i fokus och är föremål för internt arbete.

Enkätstudien, som omfattat samma företag som för årsredovisningsstudien, visar på att det har skett en avsevärd utveckling inom området för aktivt arbete för att söka påverka sjukfrånvaron. Inställningen inför framtiden är att frågan kommer förbli i stort fokus och att aktivt arbete kommer ske i hög utsträckning i företagen. På frågan om företagen ansett sig ha påverkats av lagstiftningen i sitt arbete med att söka påverka sjukfrånvaron uppger en tredjedel att detta inte har varit fallet. Övriga företag bedömer dock att lagstiftningen haft inverkan i varierande utsträckning. Värt att notera är att merparten av företagen som uppgav att de inte alls hade påverkats av lagen tillade att detta berodde på att de hade påbörjat arbete för att minska sjukfrånvaron redan innan lagen trädde i kraft.

Utifrån enkätstudien framgår det att samtliga företag administrerar mer information om sjukfrånvaro än vad lagen föreskriver, samt använder sig av olika verktyg för att komma till rätta med detta problem. Företagen är även av åsikten att dess intressenter, såsom kunder, leverantörer, ägare, anställda och statliga myndigheter, bör ha ett stort intresse av företagets information om sjukfrånvaro. Denna inställning visar än mer på företagets egen inställning till sjukfrånvarons centrala betydelse.

Utifrån djupintervjustudien har en tydligare bild framträtt avseende arbetet kring sjukfrånvaro. Samtliga av fallföretagen har med olika medel framhävt sitt engagemang i arbetet att minska frånvaron. Gambro tillämpade exempelvis ett hälsoprojekt under ett års tid, medan övriga företag kopplade ett belöningssystem till hälsofrämjande aktiviteter eller till närvaro. Genom dessa initiativ önskar företagen göra stora ekonomiska besparingar och nå en mer acceptabel sjukfrånvaronivå.

Av djupintervjuerna framgår det att företag kan integrera arbetet med att minska sjukfrånvaron i sin ekonomistyrning. Detta i och med att det sker en kontinuerlig uppföljning av vidtagna åtgärder och uppföljning av mål för att säkerställa arbetets effektivitet. På så sätt tycks sjukfrånvarofrågan vara föremål för ett betydligt mer långsiktigt arbete och tycks utgöra en del i företagets strategiska arbete.



## **9.2 Slutsatser**

### **9.2.1 Extern redovisning av sjukfrånvaro**

Utifrån vår uppsats kan vi dra slutsatsen att det förekommer en relativt hög grad av frivilliga upplysningar gällande sjukfrånvaro i de undersökta företagens årsredovisningar. Dessa uppgifter behandlar främst åtgärder som företagen vidtagit i syfte att söka påverka sin sjukfrånvaro och mer specificerad statistik angående sjukfrånvaron.

Avseende de lagstadgade upplysningarna finner vi att dessa bör vara föremål för förtydligande, i och med att redovisningsinformationen idag till viss del brister i jämförbarhet och tillförlitlighet. De frivilliga upplysningarnas utveckling tror vi kommer att ske naturligt dels genom företags inverkan på varandra, vilket vi redan har sett tecken på, och dels genom att det för företagen är fördelaktigt att redovisa sådana upplysningar.

Av uppsatsens resultat framgår att en utveckling avseende redovisning av hälsobokslut är att vänta. Dessutom upptäcktes ett intresse bland företagen av att vända frånvarofokus till närvarofokus, samt långtidssjuk till långtidsfrisk, något som även det med största sannolikhet kommer att vara föremål för ytterligare utveckling.

### **9.2.2 Lagstiftningens påverkan**

Utifrån våra studier kan vi dra slutsatsen att sjukfrånvaron har större fokus internt idag än för fem år sedan. Avseende lagstiftningens inverkan på denna fokus kan vi dra slutsatsen att de företag som främst har påverkats är dels de företag som inte tidigare arbetade för att påverka sin sjukfrånvaro och dels de företag som uppvisade hög sjukfrånvaro.

Vi kan även dra slutsatsen att lagen har påverkat företag att i större utsträckning ta fram statistik avseende sjukfrånvaro, samt att användningen för denna i form av förfinade analyser och utvärdering har tilltagit. Lagstiftningen har även påverkat i det avseende att företagens ledningar har större intresse av information av sjukfrånvaro, vilket leder till att anställda i företaget som arbetar med att påverka sjukfrånvaron idag får större gehör.

Sammanfattningsvis tyder detta på att lagstiftningen har haft den påverkan som regeringen önskade, nämligen att den hos företagen har skapat medvetenhet om sjukfrånvaro och problematiken kring detta område.



### **9.2.3 Intern styrning av sjukfrånvaro**

Utifrån studien av uppsatsens fallföretag framkommer det att företag tillgodogör sig information som avser sjukfrånvaro i relativt hög utsträckning. Genom att information gällande sjukfrånvaro insamlas i syfte att tillfredsställa lagstiftningens krav utgör denna information underlag för såväl målsättning och uppföljning som utvärdering. En sådan systematisering av sjukfrånvaroinformation har visat sig vara relativt enkel att genomföra då denna information sedan tidigare varit tillgänglig i företagens lönesystem.

Gemensamt för fallföretagen är att dessa har ställt upp tydliga mål avseende sjukfrånvaron, samt att dessa vidtagit åtgärder och sökt motivera sina anställda för att uppnå sina mål. Av dessa initiativ drar vi slutsatsen att företagen söker påverka sjukfrånvaron genom att integrera sjukfrånvaroproblematiken i sin interna styrning.

En ytterligare slutsats är att utformningen av den interna styrningen kan vara sämre eller bättre ur ett motivationsperspektiv. För att skapa de bästa förutsättningarna i ett led att motivera de anställda, har det i uppsatsen framkommit att det är av vikt att det finns en tydlig koppling mellan handling och belöning samt att handlingarna är påverkbara.

## **9.3 Resultatdiskussion**

Företagen, som har varit föremål för årsredovisningsstudien och enkätstudien har, som tidigare nämnts i metodkapitlet, valts ut efter egen bedömning. De undersökta företagen är noterade på A-listan samt att de har gemensamt att de utgör de företag med de mest omsatta aktierna. Att valet föll på dessa företag var att vi gjorde bedömningen att dessa företags årsredovisningar bör vara noga utarbetade och hålla hög kvalitet. Detta i och med att dessa företags årsredovisningar bör vara föremål för stort intresse av företagets intressenter.

Vid kvantitativa studier är ofta ett slumpmässigt urval att föredra i och med att ett sådant urval minimerar skevheter. Mot bakgrund av detta påstående kan inte resultatet sägas vara representativt för Sveriges samtliga företag som är skyldiga att presentera en årsredovisning. Anledningen till att vi valde bort att studera mindre företag var att dessa enligt vår mening kan ha mindre incitament att redovisa information om sjukfrånvaro, på grund av exempelvis resursskäl. En studie som inkluderade även dessa företag i urvalet skulle därmed kunna bidra till en avsaknad av tydliga mönster eller samband. För det urval som gjorts kan resultatet enligt vår mening vara representativt för de större företagen i Sverige.





Valet av fallföretag för djupintervjustudien gjordes med hänsyn tagen till att dessa vidtagit klara åtgärder, vilka för oss blev kända genom tidningsartiklar eller tips från branschinsatta. Avsikten med djupintervjustudien har därför bestått i att påvisa hur företag kan arbeta med målet att påverka sjukfrånvaron, varpå strävan att bidra med generaliserande resultat varit obefintlig.

Gemensamt för såväl enkätstudien och djupintervjustudien är att endast en person från respektive företag har intervjuats. Därmed kan informationen vi erhållit vara av mindre pålitlighet än om vi intervjuat fler personer, från såväl lägre nivåer i företaget som från ledningsgrupp.

#### **9.4 Diskussion kring ämnets vidare utveckling**

Området för sjukfrånvaro och hälsa tycks vara föremål för en stor fokus även i framtiden. Redan idag pågår det i några företag arbete att utforma hälsobokslut för såväl intern som extern användning. Företagens intresse för att utveckla nya, mer positiva nyckeltal och målparametrar för sin styrning tyder även det på att sjukfrånvaro och hälsa är en hjärtefråga för företagen. Vi kan därför konstatera att företag i Sverige äntligen har uppmärksammat sjukfrånvaroproblemen och numera arbetar förhållandevis mycket med att söka lösningar på dessa problem, vilket antagligen kommer att synliggöras än mer i framtiden såväl internt som externt.

#### **9.5 Förslag till vidare forskning**

Då denna uppsats varit inriktad på tre kompletterande studier av skild karaktär blir konsekvensen att visst djup inte har kunnat tillåtas varpå vissa intressanta aspekter kan ha gått förlorade. Inom området för intern styrning har vi sett intressanta utvecklingsmöjligheter avseende hur företag integrerar sjukfrånvaro i sin ekonomiska styrning. Med andra ord skulle det vara önskvärt med ett större djup i denna forskning vilket i sin tur nödvändiggör större resurser i form av tid och utökad kontakt med ett flertal medarbetare i fallföretaget.

Under uppsatsens gång uppkom det spännande empiriska moment som inte har varit möjliga att vidare studera i denna uppsats. Det visade sig exempelvis att hälsobokslut numera även fått viss genomslagkraft i praktiken då hälsobokslut är föremål för utveckling i vissa av de undersökta företagen. Johnny Johnssons begrepp *långtidsfrisk* har också varit föremål för ökat





intresse, och används i ett flertal företag i styrningshänseende samt i den externa redovisningen.

Ett intressant ämne för fortsatt forskning uppstår i och med företagens egna initiativ gällande hälsobokslut. Med detta som utgångspunkt kan forskning utifrån såväl ett internt som ett externt perspektiv tillämpas avseende detta bokslut. Dock bör det påpekas att detta arbete är i ett relativt tidigt skede varpå tillgängligheten av företag som tagit detta initiativ är få.

En studie av utvecklingen av icke-finansiella styrmått kan också vara föremål för vidare forskning. Dels styrmått som rör sjukfrånvaro/ närvaro, såsom långtidsfrisk, samt andra personalrelaterade.



## 10. Källförteckning

### 10.1 Tryckta källor

#### 10.1.1 Litteratur

Alvesson, Mats & Skoldberg, Kaj (1994) *Tolkning och reflektion- vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, SAGE

Anthony, Robert N & Govindarajan, Vijay (2001) *Management Control Systems*, McGraw-Hill International Editions, 10:e upplagan

Artsberg, Kristina (2003) *Redovisningsteori- policy och praxis*, Liber Ekonomi

Ax, Christian & Kullvén, Håkan (2001) *Den nya ekonomistyrningen*, Liber Ekonomi

Eggeby, Eva & Söderberg, Johan (2001) *Kvantitativa metoder*, Studentlitteratur

Englund, Thomas (2003) *Sjukfrånvaron i årsredovisningen*, Tholin & Larsson

Englund, Thomas (2004) *Sjukfrånvaro på deltid*, Tholin & Larsson

Gröjer, Jan-Erik (2002) *Grundläggande redovisningsteori*, Studentlitteratur, 5:e upplagan

Gröjer, Jan-Erik & Johansson, Ulf (1994) *Personalekonomisk redovisning och kalkylering*, Arbetskyddsmyndigheten.

Gröjer, Jan-Erik & Stark, Agneta (1978) *Social redovisning*, Studieförbundet

Holme, Idar Magne & Solvang, Krohn Bernt (1991) *Forskningsmetodik- om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur

Holmström, Magnus (1995) *Styrning i storföretag*, Linköpings Universitet



Huizinga, Gerard H (1970) *Maslow's need hierarchy in the work situation*, Wolters-Noordhoff Publishing Groningen

Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (2002) *Hur moderna organisationer fungerar*, Studentlitteratur

Johnsson, Johnny & Lugn, Anders & Rexed, Birger (2003) *Långtidsfrisk- så skapas hälsa, effektivitet och lönsamhet*, Ekerlids förlag

Källström, Anders (1990) *Uppdrag styreffekt*, Liber AB

Lawler, Edward E (1981) *Pay and organization development*, Addison-Wesley Publishing Company

Lindblom, Hans (1996) *Lön och belöning*, Konsultförlaget AB

Liukkonen, Paula (1989) *Vad kostar sjukfrånvaro*, Svenska Arbetsgivarförbundet

Magnusson, Åke (1979) *Redovisningsplan- en föreställningsram för redovisningens syften, principer och instruktioner*, Sveriges Mekanförbund

Malterud, Kirsti (1998) *Kvalitativa metoder i medicinsk forskning*, Studentlitteratur

Paulsson, Freckner (1984) *Begrepp inom ekonomistyrningen- en överblick*, Studentlitteratur

Persson, Bo (1994) *Incentivlöner - lönepolitik, arbetsmotivation, produktivitet*, SNS

Pettersson, Gertrud (1996) *Konsten att skriva vetenskapliga rapporter*, Lunds Universitet

Samuelsson A, Lars (2001) *Controllerhandboken*, Industrilitteratur AB, utgåva 7.

Svensson, Arne & Wilhelmson, Lars (1989) *Belöningsystem*, Sipu Förlag, 2:a upplagan

Thomasson, Jan (2004) *Extern redovisning och finansiell analys*, Liber Hermod

Thompson, Arthur A & Strickland, A.J. (2001) *Crafting and Executing Strategy- text and readings*, Singapore, 12:e upplagan



### **10.1.2 Företagsinterna källor**

Futurum – Friskbonus, Informationsblad

Svenska Statoil - Sveriges bästa arbetsplats 2004, Power Point presentation

### **10.1.3 Rapporter och studier**

Berglund, Robin & Grönvall, Tobias & Johnson, Mattias (2002) *Intellectual Capital' s Leverage on Market Value*, Lunds Universitet (Magisteruppsats)

Departements Promemorian, Ds 2002:63 (återfinns på [www.regeringen.se](http://www.regeringen.se))

Etminan, Sonja & Gladzki, Linda & Siwe, Henrik (2004) *Motiv bakom frivilliga personalupplysningar i årsredovisningen*, Göteborgs Universitet (Magisteruppsats)

Finansdepartementet (2003) ”Starkare ekonomiska drivkrafter för arbetsgivare att minska sjukfrånvaron” (återfinns på [www.regeringen.se](http://www.regeringen.se))

Göransson, Sara & Aronsson, Gunnar & Meling, Bo (2002) *Vilja och villkor för återgång i arbete – en studie av långtidssjukskrivnas situation*, Arbetslivsinstitutet. (Betänkande SOU 2002:5)

Gröjer, Anette & Gröjer, Jan-Erik (1998) *Vepa projektet- om ekonomi- och belöningsystem i statliga myndigheter*, Stockholms Universitet

Handlingsplan för ökad hälsa i arbetslivet, SOU 2002:5

Nilsson, Fredrik R & Sahlin, Linda (2004) *Lyser Upplysningar Upp?*, Göteborgs Universitet (Magisteruppsats)

RFV analyserar (2003:16) *Att förhindra och förkorta sjukfrånvaro - erfarenheter från fyra länder*



### **10.1.4 Årsredovisningar**

**ABB**, år 2004

**Assa Abloy**, år 2004

**Astra Zeneca**, år 2004

**Atlas Copco**, år 2004

**Autoliv**, år 2004

**Electrolux**, år 2004

**Ericsson**, år 2004

**Futurum**, år 2004

**Föreningssparbanken**, år 2004

**Gambro**, år 2004

**Getinge**, år 2004

**Holmen**, år 2004

**Industrivärden**, år 2004

**Investor**, år 2004

**Nokia**, år 2004

**Nordea**, år 2004

**OMX**, år 2004

**Posten**, år 2003, år 2004

**Praktikertjänst**, år 2003, år 2004

**Sandvik**, år 2004

**SCA**, år 2004

**Scania**, år 2004

**SEB**, år 2004

**Securitas**, år 2004

**Svenska Handelsbanken**, år 2004

**Skandia**, år 2004

**Skanska**, år 2004

**SKF**, år 2004

**SSAB**, år 2004

**Statoil**, år 2004

**Stora Enso**, år 2004

**Swedish Match**, år 2004

**Telia Sonera**, år 2004

**Trelleborg**, år 2004

**Volvo**, år 2004



## 10.2 Muntliga källor

Andersson, Anna-Maria & Skölderud, Elisabeth, HR-specialister Gambro Lund, 2005-04-18

Persson, Björn, Personalchef Praktikertjänst, 2005-04-08

Persson, Rolf J, VD Futurum, 2005-04-15

Sparre, Suzanne, Terminalchef Segeltorps terminal, 2005-04-20

Widén, Eva, Personaldirektör Statoil, 2005-05-10

## 10.3 Elektroniska källor

www.svt.se, 2005-03-23 *Svenskarna har högst frånvaro i EU*, 2005-04-04

www.svt.se, 2005-04-12 *Konflikträdda oftare sjukskrivna*, 2005-04-13,

www.uppsalanytt.se, 2005-03-09, *Främjande ledarskap avgörande för att få ner sjukfrånvaron*, 2005-04-07

www.markhalsan.se, 2005-03-16, *Förändrade regler för sjukersättning – en chans för arbetsgivaren att tjäna pengar*, 2005-04-07

www.dn.se, 2004-04-19, *Kortare arbetstid ökar stress och sjukfrånvaro*, 2005-03-16

www.svd.se, 2004-12-13, *Ny hälsochef friskar upp sjuka*, 2005-04-08

www.ledarna.se, 2005-02-15, *Var frisk - få bonus*, 2005-04-07

www.futurum.se, 2005-04-13

www.norran.se, 2005-02-01, *Total frisknärvaro ger högsta bonus till anställda*, 2005-03-01,

www.siftidningen.se, 2005-02-04, *Sifklubben kritiserar bonus för frisknärvaro*, 2005-03-01



## Bilaga 1: Enkätfrågor

I denna undersökning om sjukfrånvaro är vi intresserade av hur ert företag aktivt arbetar för att påverka sjukfrånvaron. I vår uppsats kommer alla företag att förbli anonyma. För vår personliga del är det dock av vikt att vi vet vilket företag som avses då vi även ämnar studera innehållet i respektive företags årsredovisning. Vi ber Er vänligen att besvara dessa frågor utan att lägga personliga åsikter i svaren. Svaren på frågorna bör avse den svenska verksamheten.

Vi tillämpar en 6-gradig skala där 1 motsvarar *inte alls* och 6 *i mycket stor utsträckning*. I fråga 4 sätts kryss för den eller de verktyg som Ni tillämpar. Flera kryss är således möjligt i denna fråga. Fråga 6 besvaras med Ja eller Nej. I fråga 7 vill vi att Ni svarar 1-6 på varje intressent (kund, leverantör etc)

1. I vilken utsträckning, från 1-6 där 1 motsvarar *inte alls* och 6 *i mycket stor utsträckning*, arbetar Ni idag aktivt med sjukfrånvaro? (med aktivt menar vi Mål-åtgärder-uppföljning)
2. I vilken utsträckning, från 1-6 där 1 motsvarar *inte alls* och 6 *i mycket stor utsträckning*, arbetade Ni aktivt med sjukfrånvaro för 5 år sedan?
3. I vilken utsträckning, från 1-6 där 1 motsvarar *inte alls* och 6 *i mycket stor utsträckning* anser Ni sjukfrånvaro vara föremål för aktivt arbete om 5 år?
4. Vilket/Vilka av följande verktyg använder ni er av för att påverka er sjukfrånvaro?
  - gratis eller subventionerade gymkort/träningskort
  - tävlingar, ex: stegmätartävling
  - belöningar närvaro
  - kost - och hälsorådgivning
  - belöningar anställda för deras engagemang i idrottsaktiviteter
  - nöjd medarbetarindex
  - belöningar de anställda när de utför gemensamma aktiviteter
  - övriga, vänligen specificera
5. I vilken utsträckning, från 1-6 där 1 motsvarar *inte alls* och 6 *i mycket stor utsträckning*, har lagen om obligatorisk redovisning av sjukfrånvaro i årsredovisningen haft inverkan på ert företags arbete med sjukfrånvaro?



6. Samlar ni in mer detaljerad information om sjukfrånvaro än vad lagen om obligatorisk redovisning av sjukfrånvaro kräver?

7. I vilken utsträckning, från 1-6 där 1 motsvarar *inte alls* och 6 *i mycket stor utsträckning*, tror ni att följande är intresserade av information om er sjukfrånvaro?

- Kunder, en bedömning från 1-6
- Leverantörer, en bedömning från 1-6
- Ägare, en bedömning från 1-6
- Anställda, en bedömning från 1-6
- Allmänheten, en bedömning från 1-6
- potentiella investerare, en bedömning från 1-6
- långivare, en bedömning från 1-6
- statliga myndigheter, en bedömning från 1-6
- övriga (specificera)





## **Bilaga 2: Intervjufrågor**

- Vad fick er att vilja ta en aktiv roll i att minska sjukfrånvaron?
- Vad har varit orsakerna till sjukfrånvaron på ert företag?
- Hur är ert belöningssystem/hälsoprojekt utformat?
- Hur gick arbetet till vid införandet av projektet/belöningssystemet?
- Vilka omfattas av projektet/belöningssystemet?
- Är ni nöjda med resultatet?
- Vad tycker de anställda om belöningssystemet/projektet? Hur många uppnår bonus?
- Hur ser sjukfrånvaron ut före och efter införandet?
- Tillämpar företaget andra åtgärder för att minska sjukfrånvaron?
- Har lagen om obligatorisk redovisning av sjukfrånvaro haft inverkan på ert företags arbete avseende sjukfrånvaro?
- Vilken information samlar Ni in gällande sjukfrånvaro?
- Samlar Ni in mer information om er sjukfrånvaro än vad lagen om obligatorisk redovisning av sjukfrånvaro kräver?
- Hur ofta samlar Ni in information om er sjukfrånvaro?
- Hur används denna information?
- Är det en omfattande process att ta fram sjukstatistik bland samtliga anställda?