



success

NYCKELTALS- INSTITUTETS ÅRSRAPPORT 2016

I ÅR FYLLER NYCKELTALSINSTITUTET 20 ÅR!

Vi började 1996 med en ambition att skapa ett gemensamt språk inom HR ekonomi, en slags svensk standard för att mäta och rapportera HR-nyckeltal så att vi kunde börja dialogerna med en bild av nuläget som man var någorlunda överens om. Vår erfarenhet från de första fem åren var att, även om de definitioner vi hade utvecklat tillsammans med våra kunder var en bra start på en dialog, behövdes det ibland något mer. Först behövdes det en slags byråkrativering, "ordning och reda", när man mäter och i nästa skede behövdes det något mer, som kunde tolkas intuitivt.

Efter diskussioner med ett antal av våra kunder presenterade vi Attraktiv Arbetsgivarindex AVI® år 2001. En korg av nyckeltal som värderas utifrån de anställdas perspektiv. Vår ambition var att utveckla något som fångade intresset och som var viktigt, eftersom forskningen är tydlig när det gäller den frågan: uppmärksamhet är en trång sektor.

Efter AVI följde Jämställdhetsindex JÄMIX och Hälsoindex, med ambitionen att skapa en förutsättning för organisationen och företaget att inte bara starta dialogen utan också reagera på nyckeltalskorgen genom

att jämföra över tid och – inte minst – att jämföra med andra. Vi ville skapa dramatik kring frågan om personalresurser och på det sätt vi använder och utvecklar personal.

Det credo som Nyckeltalsinstitutet bygger på är: "Personalen är FAKTISKT den viktigaste resursen". Detta har lett oss till att utveckla nyckeltal, nyckeltalsindex och att sammanställa mätningar för att ställa den viktigaste resursen i strålkastarljuset.

I framtiden ser vi att detta också innebär att all slags ekonomisk information bör samlas in och presenteras på ett sådant sätt att det viktigaste i all typ av verksamhet mobiliserar handling inom ramen för de frågor som är av störst vikt. Det gäller således inte bara personalnyckeltal utan all sorts ekonomisk information. Ibland kan nyckeltalen vara den dyrk som öppnar upp för lärande och prioriteringar och ibland kan nyckeltalen just sätta igång ett nyckeltalande så att organisationen fortsätter att arbeta mot att bli bättre.

I årets databas, med material från 2015, ingår mer än 200 medelstora och stora företag och organisationer med sammanlagt närmare 700 000 medarbetare.

Nyckeltalsinstitutets Årsrapport 2016. Författare: Anders Johrén, Bino Calaisus och Ollie Högberg. Statistik och nyckeltal härrör sig från 2015 års siffror.
©Nyckeltalsinstitutet AB. Grafisk form: Splay Grafisk Design. Tryck: Bloms Tryckeri AB



Detta har lett oss till att utveckla nyckeltal, nyckeltalsindex och att sammanställa mätningar.

**"PERSONALEN
ÄR FAKTISKT
DEN VIKTIGASTE
RESURSEN"**

Ett par av de viktigaste slutsatserna är:

Trots att många företag och organisationer i Sverige tycks satsa mer resurser på friskvård och arbetsmiljöförbättrande åtgärder så stiger ohälsotalen. Långtidssjukfrånvaron har ökat kraftigt från den relativt låga nivån som var för bara några år sedan och det är framför allt bland kvinnor som de långa ohälsotalen ökar. Korttidssjukfrånvaron ökar också men inte alls lika mycket och den är inte alls lika könsbunden som långtidssjukfrånvaron. Andelen jämställda yrkesgrupper har inte ökat. Det är fortfarande en väldigt könssegregerad arbetsmarknad och det ser ut att hålla i sig.

Om det går utför med ohälsotalen så går det åt rätt håll vad gäller jämställdhet. Av de viktigaste jämställdhetsnyckeltalen är det bara skillnaden mellan kvinnor och mäns långtidssjukfrånvaro som går åt fel håll. Kvinnors långtidssjukfrånvaro ökar mer än männens långtidssjukfrånvaro. Enligt våra mätningar har svenskt arbetsliv aldrig varit så jämställt som det är nu. Därmed inte sagt att det är "färdigt". Förutom långtidssjukfrånvaron

är det framför allt inom ledningsgrupper och styrelser i privata företag som det är en bit kvar även om det går åt rätt håll där också.

Hur ser det ut med arbetsvillkoren överlag – är verksamheterna mer attraktiva som arbetsgivare?

Det finns områden som blir bättre – och områden som blir sämre. När vi granskar utvecklingen av Nyckeltalsinstitutets Attraktiv Arbetsgivarindex AVI® har vi sett en liten nedgång sedan "toppåret" 2012 och 2013. Det är framför allt långtidssjukfrånvaron som har ökat och det har skett en minskning av utbildningssatsningarna. En något större andel av de anställda väljer att säga upp sig och lämna sin arbetsgivare. Och även om korttidssjukfrånvaron har ökat något sedan 2012–13 så är den ökningen betydligt mindre än ökningen i långtidssjukfrånvaro. Medianlönerna ökar något men många andra nyckeltal, bl.a. tillsvidareanställningar, övertid och anställda per chef, visar inga större förändringar mot tidigare år.



PERSONAL
ÄR EN
HÅLLBARHETS
FRÅGA

Hållbarhet – vilka är framtidens nyckeltal?

En utveckling som är mycket tydlig, inte minst utifrån lagstiftarnas perspektiv, är att företag och organisationer har ett ansvar utöver verksamheten till sina primära intressenter såsom ägare och ledning. Just nu arbetar regeringen med att anpassa ett EU-direktiv om företagens rapportering om hållbarhet och mångfald och det verkar sannolikt att hållbarhetsrapportering kommer att öka i betydelse. En hållbarhetsrapport ska, enligt EU-direktivet, bland annat innehålla icke-finansiell rapportering om väsentliga aspekter inom områden såsom miljö och sociala förhållanden men även inom HR-området.

Att personal är en hållbarhetsfråga är förstås ingen ny fråga för oss på Nyckeltalsinstitutet och det finns många anledningar att se på möjligheterna. Vi behöver dels undersöka på vilket sätt Nyckeltalsinstitutet kan vara med att bidra i frågor om mätning, rapportering och kommunikation av miljö och sociala förhållanden, dels dela med oss av erfarenheter från hur våra kunder använder nyckeltalen. Tidigare hållbarhetsrapporter har lidit av att de har varit för detaljerade och för omfattande, "tjocka".

Vår erfarenhet är tydlig: För att nyckeltalen gällande hållbarhet ska vara hållbara *måste* de vara intressanta och enkla att förstå. I bästa fall ska

de även vara jämförbara eftersom det skapar ännu mer intresse. Om utvecklingen går fel, kommer vi att se rapporter som ser ut som en instruktionsbok för en mobiltelefon, dvs man vet att det står något viktigt i den, men man kan för sitt liv inte förstå var.

Friska medarbetare – hälsosammare ekonomi!

Om det har blivit allt bättre med jämställdheten i svenskt arbetsliv samtidigt som Attraktiv Arbetsgivarindex i ett femårsperspektiv har legat på ungefär samma nivå så har hälsan blivit klart sämre. I Nyckeltalsinstitutets Hälsoindex visar alla sju "reaktionsnyckeltal", d.v.s. nyckeltal som beskriver hur hälsan ser ut, en negativ utveckling. Det enda nyckeltalet i hälsoindex som uppvisar en positiv trend är satsningen på friskvård.

Svenska organisationer tycks satsa mer och mer på friskvård samtidigt som hälsan hos medarbetarna bara blir sämre. Det är heller inga tillfälliga försämringar utan de flesta nyckeltal visar nu fleråriga trender mot sämre hälsa, i form av ökad sjukfrånvaro, framför allt långtidssjukfrånvaro, fler sjuktillfällen per medarbetare, lägre frisktal och negativ trend vad gäller antal rehabfall. Precis som noterats under jämställdhetsavsnittet är det en klar skillnad mellan män och kvinnor. Kvinnor är mer långtidssjuka, har lägre frisktal, fler sjuktillfällen och de flesta nyckeltal uppvisar en skarp negativ trend för kvinnor än för män.





Att använda personalnyckeltal

**Mäta Jämföra
Analysera
Agera!**

Vad leder till framgång?

Vi har under åren försökt att hitta mått på framgång som går att jämföra mellan våra abonnemangskunder. Ambitionen har varit att hitta samvariationer mellan personalsatsningar och framgång. Med tanke på att olika verksamheter inte har samma mått på framgång har vi haft svårigheter att genomföra analyser på exempelvis om och hur personalsatsningar leder till nöjdare kunder. Framgång kan dock mätas på andra sätt. Vi antar exempelvis att om det går att minska sjukfrånvaron så är det något positivt, för såväl individen, organisationen och samhället.

Vi gör också antagandet att morgondagens organisation konkurrerar om, och med, kompetens och att organisationerna behöver erbjuda goda arbetsvillkor för att kunna rekrytera och behålla kompetensen.

Dessutom behöver organisationer hantera risken av att inte använda den kompetens som finns i verksamheten och att kön och utländsk bakgrund påverkar det sätt som kompetensen (inte) används.

Vi tror alltså att friska organisationer som erbjuder goda arbetsvillkor och minimerar riskerna av att slösa bort sina resurser på grund av kön och bakgrund är mer framgångsrika än andra organisationer. Dessa antaganden bygger på tidigare forskning och är sannolikt inte särskilt kontroversiella och just därför erbjuder vi våra

kunder Hälsoindex, AVI, JÄMIX och Kartläggning av svensk - utländsk bakgrund.

Jämställdhetens utveckling.

Svenskt arbetsliv blir alltmer jämställt. Ända sedan Nyckeltalsinstitutet började mäta Jämställdhetsindex Jämix® för elva år sedan har jämställdheten kontinuerligt blivit bättre och bättre. Av de nio nyckeltal som ligger till grund för Jämix® är det bara andelen jämställda yrkesgrupper och skillnaden mellan män och kvinnor i långtidssjukfrånvaro som saknar långsiktigt positiva trender.

Andelen jämställda yrkesgrupper rör sig knappt alls, det är ungefär var sjätte yrkesgrupp som är jämställd, medan skillnaden i långtidssjukfrånvaro ökar.

Den mest dramatiska utvecklingen ser vi på chefsposter där chefskap har gått från att vara en position klart dominerad av män till att, om inte vara helt jämställt, vara en god bit på väg till att bli en jämställd position. År 1996 var värdet på nyckeltalet 0,49. Det innebar att i en verksamhet med 100 chefer och lika många anställda kvinnor som män var det i genomsnitt 25 kvinnor och 75 män som hade en chefsposition. År 2015 var det endast 3 av 196 företag som hade ett värde under 0,49, det som var medianen för 20 år sedan. Det som var normen för 20 år sedan existerar i praktiken alltså bara i ett fåtal av företagen 2015.

År 2015 visade medianen av nyckeltalet 0,92 vilket, i samma verksamhet som exemplet ovan, motsvarade i genomsnitt att 46 kvinnor och 54 män hade en chefsposition. Bland de närmare 200 företagen kan vi också konstatera att cirka 30 procent har en överrepresentation av kvinnor på chefsposter! Om denna trend fortsätter leder detta till ett helt jämställt svenskt arbetsliv bland samtliga chefer någon gång under 2018 eller 2019. Men det råder fortfarande en klart ojämnställd chefsstruktur vad gäller de högsta cheferna i privat näringsliv!

En annan intressant iakttagelse är att i mansdominerande verksamheter så är kvinnor ofta överrepresenterade på chefsposter, jämfört med andelen anställda kvinnor i verksamheten. Män är istället ofta överrepresenterade på chefsposter i kvinnodominerande verksamheter. En slutsats kan då vara att den som vill bli chef bör satsa på en karriär inom en verksamhet där det egna könet är underrepresenterat.

Är du kvinna och vill bli chef: sök jobb i en mansdominerad verksamhet!

Är du man och vill bli chef: sök jobb i en kvinnodominerad verksamhet!

Även andra områden visar positiva utvecklingar. Andelen jämställda ledningsgrupper ökar i det privata näringslivet medan det i de flesta

offentliga organisationer är jämställt både vad gäller ledningsgrupper och styrelser. Skillnader i medianlöner mellan kvinnor och män minskar, sedan början av 2000-talet har dessa skillnader halverats. Den stora diskussionen om heltidstjänster, främst för kvinnor i kommun, landsting och detaljhandel, har minskat till följd av att en allt större andel kvinnor nu har heltidstjänst i sin grundanställning.

Vad som är jämställt men förmodligen inte kommer att vara jämställt i framtiden är andelen män och kvinnor med högskolekompetens. I år var första gången i Nyckeltalsinstitutets material som en något större andel kvinnor än män hade högskoleutbildning. Kvinnor är numera kraftigt överrepresenterade på de flesta högskoleutbildningar vilket leder till att vi inom en överskådlig framtid kommer ha en klart större andel kvinnor än män med högskolekompetens.

Vi kan konstatera att den långa sjukfrånvaron ökar och att kvinnor står för den största delen av ökningen. Kvinnor har nu, i genomsnitt, mer än dubbelt så hög långtidssjukfrånvaro som män och skillnaderna har alltså ökat. I endast en av 20 organisationer har män mer långtidssjukfrånvaro än kvinnor. Om vi utgår från nuläge och riktning så anser vi att långtidssjukfrånvaron nu bör vara den stora jämställdhetsfrågan i svenskt arbetsliv. Däremot är den förhållandevis lilla skillnaden i korttidssjukfrånvaro mellan män och kvinnor relativt konstant.



Vilka nyckeltal utmärker sig vad gäller Kartläggningar kring utländsk bakgrund?

Under drygt 5 år har Nyckeltalsinstitutet kompletterat indexmätningar med möjligheten att även kartlägga ett företag eller en verksamhet med nyckeltal som beskriver likabehandling utifrån bakgrund. Det gäller främst inom områden som rör anställningstrygghet, andel chefer, personalomsättning, högskolekompetens, anställningstid och karriärmöjligheter.

Det är i huvudsak större företag och organisationer som väljer att skapa en ökad kännedom kring hur det faktiskt ser ut i den egna verksamheten genom att kartlägga sig. Speglar man sina kunder och brukare samt samhället i stort vad gäller andel med utländsk bakgrund?

De allra flesta verksamheter som vi kartlagt har inte medarbetare som speglar befolkningen vad gäller bakgrund. Det är framför allt medarbetare med utomeuropeisk bakgrund som, jämfört med befolkningen, är underrepresenterade.

I flertalet kartlagda verksamheter är det inte några större könsskillnader men det kan noteras att gruppen med europeisk (utanför Norden) eller utomeuropeisk bakgrund oftare har en lägre medelålder och kortare anställningstid jämfört med de med svensk eller nordisk bakgrund.

Det kan vidare konstateras att det finns en tydlig paradox bland de flesta svenska organisationer som rör anställda med utomnordisk bakgrund. Det handlar om högskolekompetens och chefskap. Anställda med utomnordisk bakgrund har ofta en högre andel högskolekompetens än anställda med svensk och nordisk bakgrund men samtidigt är anställda med svensk och nordisk bakgrund kraftigt överrepresenterade bland chefer. Paradoxen fulländas av att chefer i mycket högre grad än anställda i genomsnitt, har högskolekompetens. D.v.s. trots att högskolekompetens tycks

vara viktigt för att bli chef och trots att anställda med utomnordisk bakgrund ofta har en högre andel högskolekompetens än anställda med svensk och nordisk bakgrund, så är anställda med svensk och nordisk bakgrund kraftigt överrepresenterade bland chefer!

Om jag vill arbeta i ett företag som är en attraktiv arbetsgivare, med bra jämställdhet, hälsosam arbetsmiljö och hållbar utveckling - vilken bransch ska jag söka mig till?

Det är två branscher som framför allt sticker ut positivt: **statliga myndigheter och fastighetsbolag!** Både statliga myndigheter och fastighetsbolag har generellt, även om det finns undantag, höga värden både på Attraktiv Arbetsgivarindex AVI®, Jämställdhetsindex Jämix® och de hälsonyckeltal som mäts.

Sedan finns det förstås enstaka företag och organisationer inom andra branscher och verksamheter som visar höga värden men då är det just enstaka organisationer och inte en hel bransch. Vi kan också se att vissa branscher generellt har höga värden på vissa nyckeltal. Till exempel har företag inom finansbranschen generellt höga medianlöner men ofta stora skillnader mellan män och kvinnor.

Vilka är de stora skillnaderna mellan privata företag och offentliga organisationer?

Det är egentligen inte så stora skillnader – med ett par undantag. Det gäller framför allt jämställdheten i ledningsgrupper och styrelser där det till stora delar är jämställt i offentliga organisationer men inte i privata företag. När det gäller Attraktiv Arbetsgivarindex, AVI®, är det snarare så att statliga myndigheter och privata tjänsteföretag generellt har högre värden medan kommuner, landsting och industriföretag generellt har lägre värden på AVI.





Finns det några spännande samvariationer mellan de olika nyckeltalen?

Den kanske mest oroande utvecklingen är ökningen av kvinnors långtidssjukfrånvaro.

25 procent av nivån på kvinnornas långtidssjukfrånvaro kan förklaras av 3 nyckeltal:

1. Kvinnors heltidstjänstgöring (ju mer heltid desto lägre långtidssjukfrånvaro),
2. Högskoleutbildning (ju större andel högskoleutbildade kvinnor desto lägre långtidssjukfrånvaro),
3. Ålder (ju äldre kvinnor är i förhållande till män, desto högre långtidssjukfrånvaro för kvinnor).

Även avgångar för kvinnor och män samvarierar med långtidssjukfrånvaron. Om en större andel kvinnor än män slutar tenderar kvinnor också ha högre långtidssjukfrånvaro och tvärtom.

Dessutom kan kvinnors korttidssjukfrånvaro förklaras delvis av samma faktorer men därutöver även av lönenivån. Lite förenklat kan man säga att om män har lite högre lön än kvinnor så har kvinnor lite högre korttidssjukfrånvaro än män. Och tvärtom. Vilket betyder att om kvinnor och män har ungefär lika löner så är också korttidssjukfrånvaron ungefär lika för män och kvinnor. Högskolekompetens tycks även vara ett "vaccin" för män vad gäller både kort- och långtidssjukfrånvaro. Intressant är att yngre män är mer korttidssjukskrivna än äldre män. Motsvarande starka samvariation ser vi inte för kvinnor.

Den totala nivån på långtidssjukfrånvaron samvarierar med andel kvinnor, antal anställda per chef och antal anställda totalt i organisationen. En verksamhet med många anställda och stora arbetsgrupper kan ses som en grogrund för hög långtidssjukfrånvaro.

Den totala nivån på korttidssjukfrånvaro samvarierar starkt med möjligheten att påverka sina

egna arbetstider och arbetsplats. Arbetsplatser med flexitid och där de anställda har möjlighet att arbeta hemifrån någon gång per vecka har i genomsnitt klart lägre korttidssjukfrånvaro än verksamheter med mindre flexibilitet.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att korttidssjukfrånvaro i hög grad är en arbetsmiljöfråga. Kvinnor och män tenderar att ha ungefär lika korttidssjukfrånvaro och de skillnader som finns i korttidssjukfrånvaro kan till stora delar förklaras genom typ av arbete vilket t.ex. lön, högskolekompetens och arbetstider kan ge indikationer om.

Vi konstaterade tidigare att andelen chefer som är kvinnor har ökat dramatiskt under de senaste 20 åren. Då är det kanske inte så konstigt att nyckeltalet samvarierar med andel högskoleutbildade kvinnor och män som också har förändrats dramatiskt. Ju högre andel högskoleutbildade kvinnor i förhållande till andel högskoleutbildade män, desto högre andel chefer som är kvinnor. Vi ser även att i verksamheter som har en hög andel chefer som är kvinnor, har kvinnor också, relativt sett, högre löner.

Framtiden! Nästa 20 år! Vilka är utmaningarna?

Vår gissning är att de positiva jämställdhetstrenderna fortsätter och att om 20 år så bör även privata företag ha jämställda ledningsgrupper och styrelser. Kanske är det även så att lönegapet mellan män och kvinnor då minskat betydligt, åtminstone räknat som ett genomsnitt i svenskt arbetsliv. Vi har sett att det blivit en dramatisk utveckling av andel kvinnor med högskolekompetens och andel kvinnor som är chefer. Mycket talar för att dessa utvecklingar fortsätter och om 20 år kanske vi diskuterar hur vi ska få fler män med högskolekompetens som också kan verka som chefer.

Ohälsotalen borde vara en fortsatt het fråga. Vi har under de senaste 20 åren sett ohälsotalen stiga och nå en topp i början av 2000-talet för att sedan sjunka till relativt låga nivåer kring 2010 för att sedan stiga igen. Kvinnors långtidssjukfrånvaro har varierat mer än männens. Om 20 år kommer vi förmodligen även då att prata om ohälsotal, stigande eller sjunkande. Kunskapen om orsakerna till långtidssjukfrånvaro och vad som kan göras för att förebygga långtidssjukfrånvaro, har säkerligen ökat men eftersom vi inte ser någon positiv jämställdhetstrend vad gäller långtidssjukfrånvaro, diskuterar vi nog även om 20 år hur vi kan minska kvinnors långtidssjukfrånvaro, framför allt vad gäller psykisk ohälsa.

Vi har ännu bara sett början på kompetenssamhället.

Vi kan konstatera att personalen kommer att bli allt viktigare för verksamhetens framgång.



Spaningar om framtiden är lite vanskliga; vi vet ju idag att Internet inte är någon fluga. Samtidigt finns det några makroekonomiska tendenser vi inte kan blunda för. Vi vill nämna fyra frågor som vi tror kommer att ställa nya krav på organisationerna:

- Människor är friskare, lever längre och kommer att behöva arbeta längre för att finansiera sin pension. Utträdesåldern, dvs den ålder då människor i praktiken går i pension, var 2014 den högsta som uppmätts sedan början av 1980-talet. Om människor arbetar längre behöver de säkerligen kompetensutvecklingsinsatser för att kunna kombinera lång erfarenhet med nyutveckling
- I våra nyckeltal finner vi att organisationer där de anställda har flexibilitet gällande sina arbetstider, har lägre sjukfrånvaro. Det finns också indikationer på att när de anställda får berätta om vad de upplever om arbetet så är just möjligheten att ha kontroll över tiden en fråga som uppskattas. Detta kommer rimligtvis att få konsekvenser för hur organiseringen av arbetet sker och hur chefer ska styra och leda arbetet.
- Under de senaste åren har vi sett en signifikant ökning av outsourcing och inhyrd personal där relation mellan arbetsgivare och personal har bytts ut från att gälla "tid" till att gälla "en utförd uppgift". Det finns anledning att tro att detta kommer att öka. Frågan är dock vem det är som ska stå för utveckling och riskhantering när det gäller kompetens? Här ser vi en hållbarhetsutmaning som företag har att hantera. Hållbarhet handlar om att ta ett längre perspektiv på frågan om personal.
- Sverige kommer att fortsätta att vara ett land dit människor migrerar men också ett land som människor flyttar från. Under 2014 invandrade och utvandrade rekordmånga människor. Om vi får in nya kompetenser och förlorar gamla behöver organisationerna vara attraktiva för att kunna få in de rätta kompetenserna. Men de behöver också skapa förutsättningar för att värdefulla kunskaper stannar kvar i organisationen och att det ges möjligheter att utveckla nya kompetenser baserade på andra erfarenheter.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att personalen, egen eller inhyrd, kommer att bli allt viktigare för verksamhetens framgång. Skillnaden mellan "högprestation" och "lågprestation" blir allt större. Vikten av att ta vara på den kompetens som finns och den som kan utvecklas ökar i motsvarande grad. Vi har ännu bara sett början på kompetenssamhället.

**”Det vi pratar om, det gör vi
– om vi mäter!”**

PROFESSOR BINO CATASÚS



Nyckeltalsinstitutets affärsidé är att erbjuda nyckeltal för kartläggning och analys av företagets viktigaste resurs – personalen – för att bidra till styrning mot framgång.

Nyckeltalsinstitutet AB bildades 1996 och gör systematiska mätningar avseende personal-ekonomiska nyckeltal. Genom Nyckeltalsinstitutets verksamhet har definitioner för nyckeltal skapats, som idag används av många företag och organisationer i Sverige.

Nyckeltalsinstitutet erbjuder:

- **Attraktiv Arbetsgivarindex AVI®** – visar hur den egna organisationens arbetsvillkor ser ut i förhållande till andra deltagande företag och organisationer

- **Hälsoindex** – nyckeltal inom hälsofrågor som tillsammans bildar ett index och en karta över hälsostatusen i företaget, en form av hälsobokslut

- **Jämställdhetsindex JÄMIX®** – mäter jämställdheten i den egna organisationen och gör det möjligt att jämföra med andra deltagande organisationer

- **Mångfaldskartläggning** – nyckeltal som kartlägger likabehandlingen utifrån utländsk bakgrund

- **Seminarie- och utbildningsdagar** ledda av experter på personalekonomi och nyckeltal från företagsekonomiska institutionen vid Stockholms universitet samt Labora Konsultforum

Nyckeltalsinstitutet ägs av Civilekonomerna, Labora Konsultforum och Wise AB.

Mer information om Nyckeltalsinstitutets verksamhet och abonnemang finns på www.nyckeltal.se Det går också bra att ringa på telefon 08-402 00 29.

**Nyckeltals
Institutet**