



Nyckeltals- institutets årsrapport 2013

För 18:e året i rad sammanställer Nyckeltalsinstitutet en rad olika personalnyckeltal. För tolfte året presenteras Attraktiv Arbetsgivarindex AVI® och för nionde året presenteras Jämställdhetsindex JÄMIX®. I databasen ingår över 260 stora eller medelstora företag och organisationer med tillsammans cirka 700 000 medarbetare. Våra slutsatser nedan bygger på analyser av nyckeltalen från dessa organisationer.

Det går åt rätt håll, mer attraktivt och mer jämställt.

Ett par av de viktigaste slutsatserna är:

- Både indexet för attraktiv arbetsgivare och indexet för jämställdhet visar att det går åt rätt håll. Svenska företag och organisationer blir allt mer attraktiva och mer jämställda, med Nyckeltalsinstitutets nyckeltal som indikatorer.
- Både nivån på sjukfrånvaro och skillnaden i sjukfrånvaro mellan kvinnor och män, kan till viss del förklaras med faktorer som arbetstider, lönenivå, högskolekompetens och chefsstruktur.

Vad är värdet i att kartlägga sig som arbetsgivare? Låt oss höra några argument från våra nyckeltalsexpert.

- Genom jämförelser med andra, i samma och andra branscher, lyfts styrkor och svagheter fram på ett sätt som inte alltid är uppenbart om man inte kartlägger.
- Genom att mäta hur det ser ut, skapas ett underlag för handling kring en fråga som anses vara viktig. Det räcker inte med att prata om en fråga. Den behöver också kartläggas för att få ett nuläge – och därmed en utgångspunkt för framtida mål och aktiviteter.
- Genom att kartlägga har de ansvariga ett informationsövertag på omgivningen. Vem vill få frågan **varför** det ser ut som det gör – om man inte ens vet **hur** det ser ut?

Det pratas mycket om ROI (Return on investment) inom HR, vad skulle det kunna vara i arbetet kring att vara en attraktiv arbetsgivare?

- Det skulle kunna vara hälsoinvesteringar som ger effekt i minskade sjukskrivningar och högre effektivitet.
- Det skulle kunna vara kompetensutvecklingsprogram som ger effekt i ökad försäljning och färre avgångar.
- Det skulle kunna vara vilken HR-insats som helst, bara den påverkar företagets attraktivitet och möjligheter till ökad framgång.

”ROI handlar om att kunna räkna ut avkastningen på de HR aktiviteter vi gör. Vad behöver hända eller inte hända, för att vår aktivitet ska betala sig inom till exempel 2 år”.

Nyckeltalsinstitutet har tillgång till en stor databas med personalstatistik inom olika branscher och kan därmed säga en hel del om hur svensk arbetsmarknad ser ut. Vi får genom detta många relevanta frågor och kan ge en hel del svar.

Hur är det; kan vi i nyckeltalen se om lågkonjunkturen påverkat medarbetarnas vardag?

– Nja, vi ser flera långsiktiga trender men vi tror inte att de i första hand beror på konjunkturutvecklingen. T.ex. att andelen medarbetare som får utvecklingssamtal ökar och att flera jämställdhetsnyckeltal visar på långsiktiga positiva trender. Men det är nog snarare en allmän trend i att utvecklingssamtal har blivit en viktig utvecklingsfaktor i de allra flesta företag, oavsett konjunktur plus att företag och organisationer i allt högre utsträckning tar vara på kvinnors kompetens, även om det finns mycket kvar att göra.

Nyckeltalsinstitutets Årsrapport 2013. Författare: Anders Löhrén, Bino Calasius och Olle Högberg. Statistik och nyckeltal härrör sig från 2012 års siffror. ©Nyckeltalsinstitutet AB. Grafisk form: Splay Grafisk Design. Tryck: Bloms Tryckeri AB



Om jag vill arbeta i ett företag som är attraktivt som arbetsgivare, var ska jag arbeta då?

– Vi har lite av en tudelad arbetsmarknad där nyckeltalen för attraktiv arbetsgivare generellt visar på en högre nivå i privata tjänsteföretag och statliga myndigheter. Det ser sämre ut i kommuner och industriföretag medan landstingsorganisationer, i genomsnitt, hamnar någonstans mittemellan. Men det finns naturligtvis individuella variationer.

Vilka är de stora skillnaderna mellan privata och offentliga organisationer?

– Det är framför allt i några jämställdhetsnyckeltal som vi ser stora skillnader. Det gäller högsta ledningsgruppen och styrelserepresentationer där det i de allra flesta offentliga organisationer är jämställt medan de allra flesta privata företag har en bit kvar även om det går åt rätt håll. Även omfattningen på utbildningsinsatser skiljer sig mellan privata och offentliga. Offentliga organisationer satsar generellt mer på utbildning än vad privata företag gör. Sedan finns det nyckeltal där enskilda verksamhetsområden utmärker sig, positivt eller

negativt. T.ex. har landstingsorganisationer, speciellt sjukhus, en struktur som gör att det är mycket stora genomsnittliga löneskillnader mellan män och kvinnor. Industriföretag har generellt mycket mer övertid än andra verksamheter.

Det är 18:e året som Nyckeltalsinstitutet tar fram personalnyckeltal. Finns det någon stor förändring under denna tid?

– Det mest slående är hur jämställdheten i chefsstruktur har förändrats. För 17 år sedan var kvinnor i de allra flesta organisationer kraftigt underrepresenterade på chefsposter. I ett företag med lika många anställda kvinnor som män, var antalet kvinnliga chefer på den tiden, mindre än hälften av antalet manliga chefer.

Idag har nästan alla företag en mer jämställd chefsstruktur. Det är bara ett av tjugo företag idag som är lika dåligt som det genomsnittliga företaget var för 17 år sedan. Detta är en revolutionerande utveckling! Och – det ska tilläggas – en god revolution eftersom den visar att organisationer oftare undviker att diskvalificera kvinnor som chefer.

Privata tjänsteföretag och statliga myndigheter är mest attraktiva!

Revolutionerande utveckling inom lika karriärmöjligheter på 17 år!

Finns det några slående resultat kring jämställdhet?

– Slående och slående... Vi kan i alla fall konstatera att män tycks sluta på arbetsplatsen i något högre omfattning än kvinnor. Våra siffror visar att det är mellan 5 och 10 % högre nivå när det gäller avgångar. Män arbetar också lite mer övertid (i alla fall övertid som rapporteras) än kvinnor, drygt 20 % mer. Vi kan också notera att endast i en av fyra organisationer, har män i högre grad än kvinnor deltidstjänster. Huruvida de anställda har heltids- eller deltidstjänster, tycks för övrigt främst vara en fråga för kommuner, landsting och detaljhandelsföretag. I alla fall är det i dessa verksamheter som deltidсанställningar är vanligast förekommande.

Manliga chefer gör kvinnor sjuka?

Hur kan man förklara en organisations korttids-sjukfrånvaro?

– Nyckeltalsanalysen visar att en arbetsplats med:

- obekväma arbetstider eller fasta arbetstider
- låga löner
- få medarbetare med högskolekompetens

har i genomsnitt högre korttidssjukfrånvaro än arbetsplatser som har:

- flexibla arbetstider på dagtid
- högre löner
- många medarbetare med högskolekompetens

Denna typ av analys pekar möjligtvis på att det handlar om "rapporterad" sjukfrånvaro och att i organisationer med flexitider och arbeten som inte primärt organiseras genom tid, utan snarare genom prestation, så hanteras korttids-sjukfrånvaron av den anställde själv. Och risk finns kanske i stället för en ökad sjukfrånvaro.

En tredjedel av skillnaden i korttidssjukfrånvaron mellan kvinnor och män kan förklaras med chefsstruktur och skillnader i lön. Det

finns en könsskillnad som kan knytas till korttidssjukfrånvaro, det vill säga, ju större andel kvinnliga chefer (i relation till andelen kvinnliga anställda) och ju högre lön kvinnor har jämfört med män, desto lägre korttidssjukfrånvaro har kvinnor, jämfört med män.

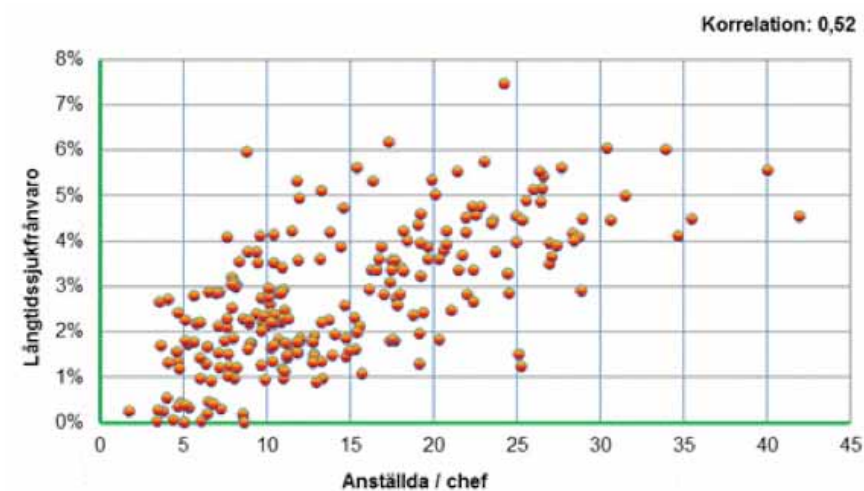
Lite förenklat kan man säga att i verksamheter där kvinnor och män i genomsnitt har lika lön och där kvinnor har samma möjlighet som män att bli chef, där har kvinnor och män ungefär lika hög eller låg korttidssjukfrånvaro. Men i verksamheter där män har högre lön än kvinnor, och är överrepresenterade på chefsposter, där har kvinnor högre korttidssjukfrånvaro än män.

Kan vi förklara långtidssjukfrånvaron på samma sätt?

– Nej, det tycks liksom tidigare till stor del vara en könsfråga. Kvinnor har, i genomsnitt, fortfarande nästan dubbelt så hög långtidssjukfrånvaro som män. I nio av tio organisationer har kvinnor högre långtidssjukfrånvaro än män. Bara i en av tio organisationer har män mer långtidssjukfrånvaro än kvinnor.

Men det är inte bara en könsfråga. Långtidssjukfrånvaron samvarierar även med lönenivå och storlek på arbetsgrupper (antal tillsvidareanställda/chef). Hela 53 % av långtidssjukfrånvaron kan förklaras med andelen kvinnor, lönenivå och storlek på arbetsgrupper. Det betyder att verksamheter som har många lågavlönade anställda kvinnor per chef sannolikt också har hög långtidssjukfrånvaro. Just den kombinationen: lägre löner, stor andel kvinnor och stora arbetsgrupper samt hög långtidssjukfrånvaro, känner vi igen från vissa verksamhetsområden inom framför allt kommuner och landsting.

Extra tydligt blir det när man granskar storlek på arbetsgrupper och långtidssjukfrånvaro som följande diagram visar.



Varje punkt motsvarar ett företag/organisation. Mönstret är tydligt. Ju fler anställda/chef (den vågräta axeln), desto högre långtidssjukfrånvaro. T.ex. har alla verksamheter som i genomsnitt har fler än 30 anställda/chef mer än 4 % långtidssjukfrånvaro.

Betyder det då att man inte ska anställa kvinnor?

– Nej, det skulle vara en väldigt snedvriden tolkning. Frågan bör, tycker vi, i stället ställas kring vilka normer som råder i diskussioner och aktiviteter kring arbetsmiljö. Behandlas män och kvinnor lika när det gäller hur arbets-

miljöinsatser går till, vid rehabiliteringar och vid andra hälsoinsatser?

Är det så att män och kvinnor behandlas lika i arbetsmiljöfrågor och det ändå råder stora skillnader i långtidssjukfrånvaro, så kanske frågan snarare ska vara om det finns olika förutsättningar vilket gör att män och kvinnor inte ska behandlas lika?

Förutom de faktorer vi nämnt (lönenivå och storlek på arbetsgrupper) finns säkert andra faktorer, som vi inte har mätt, men som kan ha olika påverkan för män och kvinnor.

Stora arbetsgrupper ger högre långtidssjukfrånvaro.



Det pratas mycket om att det är dyrt när personal lämnar ett företag. Men går det att hitta förklaringar i materialet till hur företag med hög avgångsprocent ser ut?

– Nej, förutom att män slutar i lite högre omfattning än kvinnor kan inte de nyckeltal vi har förklara avgångar. Trots att vi har räknat på alla tänkbara nyckeltal så kan vi, trots mycket god vilja, inte hitta mer än mycket marginella förklaringar till nivån på avgångar. Det är tydligen andra saker än lön, arbetsmiljö (mätt som kort- och långtidssjukfrånvaro), storlek på arbetsgrupper och utbildningsnivå som påverkar avgångarna. Möjligen kan man, som vi skrev om förra året, se att medarbetare som har varit anställda i mer än 10 år tenderar att ha en lägre avgångsbenägenhet än de som varit anställda kortare tid. Det intressanta är att i år är det inte lika tydligt som förra året och det kan möjligtvis förklaras av konjunkturen eller andra makroekonomiska förändringar.

Högskolekompetens
– skapar det en mer föräldravänlig kultur?

Hur är det med föräldradagar? Kan man se något mönster kring vilka män som tar ut föräldradagar?

– Det skulle i så fall vara att i verksamheter där män i högre grad har högskoleutbildning, jämfört med kvinnor, tar män ut fler föräldradagar (av de som tar ut föräldradagar). I verksamheter där det är en stor andel kvinnor med högskoleutbildning samtidigt som andelen män med högskoleutbildning är låg tar män ut färre föräldradagar än i andra organisationer. Vi brukar säga – och tror fortfarande – att nivån på antalet föräldradagar som män tar ut är en indikation på jämställdhetskulturen i organisationen.

Lika högskolekompetens minskar löneskillnaderna.

Att kvinnor i genomsnitt tjänar mindre än män vet vi. Men kan man hitta några förklaringar till löneskillnaderna, förutom att det är en könsfråga?

– Det är förmodligen till vissa delar en strukturfråga. Kvinnor arbetar i högre utsträckning i befattningar som i genomsnitt har lägre lön än i de befattningar som män arbetar i.

Vi kan också se att skillnader i högskoleutbildning samvarierar med löneskillnader. Även skillnader i heltidstjänster samvarierar med löneskillnaderna. Men dessa två förklaringar (skillnad i högskolekompetens och skillnad i heltidstjänster) förklarar bara 20 % av löneskillnaderna mellan män och kvinnor. Vi kan också notera att andelen kvinnor och män i styrelsen inte alls samvarierar med skillnader i lön.



Betyder det att en jämställd styrelse inte spelar någon roll för jämställdheten i verksamheten?

– Nej, styrelsens sammansättning spelar stor roll – men först på sikt. Det finns ett starkt samband som visar att jämställdheten i styrelsen har en positiv samvariation med jämställdheten i den högsta ledningsgruppen. Detta betyder alltså att vi kan förvänta oss att en organisation som inte har en jämställd styrelse nog inte har en jämställd ledningsgrupp.

Men styrelsens sammansättning påverkar dock inte det nyckeltal som visar på om män och kvinnor har lika möjlighet att bli chef (chefsstrukturmåttet). Istället är det ledningsgruppens struktur som samvarierar med chefsstrukturen (andel kvinnliga chefer i relation till andel kvinnliga anställda).

Det skulle kunna betyda att en jämställd styrelse påverkar ledningsgruppen. Och först

därefter så påverkar en jämställd ledningsgrupp chefsstrukturen. Vi har tidigare nämnt att en jämställd chefsstruktur samvarierar med skillnaderna mellan män och kvinnor vad gäller korttidssjukfrånvaro och lön. En möjlig slutsats av detta är att en jämställd styrelse spelar roll för jämställdheten i verksamheten, men på längre sikt. Vi får anledning att återkomma till detta nästa år.

Jämställda styrelser påverkar jämställdheten i organisationen – på längre sikt.



Men en attraktiv arbetsplats handlar ju om så mycket mer än lön och avgångar. Vad menas egentligen med en attraktiv arbetsgivare?

– I Nyckeltalsinstitutets Attraktiv Arbetsgivarindex AVI®, jämförs nio olika nyckeltal som vart och ett säger någonting om arbetsplatsens attraktivitet. Det handlar om

- tillsvidareanställningar
- lönenivå
- jämställdhet (det chefsnyckeltal som också ingår i JÅMIX®)
- utbildningsatsningar
- övertid
- korttidssjukfrånvaro
- långtidssjukfrånvaro
- storlek på arbetsgrupper
- andelen som lämnar organisationen.

Värderingen är att en attraktiv arbetsgivare erbjuder tillsvidareanställning, hög lön, lika möjligheter för män och kvinnor, mycket utbildning, lite övertid, en bra arbetsmiljö som innebär låg kort- och långtidssjukfrånvaro och små arbetsgrupper, samt en trivsel som gör att medarbetare stannar. Att vara en attraktiv arbetsgivare handlar säkert även om andra saker, men sammantaget bör Attraktiv Arbetsgivarindex AVI® ge en tydlig indikation på hur attraktiv en arbetsgivare är.

Hur blir det i framtiden?

Vår nyckeltalsanalys bygger på två analysmetoder: Att hitta statistiska samband samt att se på trender. Bägge metoderna kan säga

något om framtiden. Vi ser att jämställdheten ökar men att svenskt arbetsliv fortfarande inte är jämställt (och framförallt inte när det gäller långtidssjukfrånvaro). Vi ser också att det verkar finnas samvariationer mellan hur flexibel arbetstiden är samt ledningsgruppernas och arbetsgruppernas sammansättning och sjukskrivning. Detta i sin tur ger en möjlighet för organisationerna att fundera igenom dessa frågor för att minska det bortfall som sker genom sjukskrivningen. Detta verkar gälla i den närmaste framtiden.

Men för att kunna se in i framtiden kan vi inte bara förlänga tidigare trender eller lita på att föregående års samvariationer är för evigt stabila: Vi måste också försöka integrera andra rörelser i samhället. Vi ser att det finns ett par saker som verkar vara centrala för morgondagens arbetsmarknad:

- Arbetslivet utvecklas till att innehålla fler och fler experter och de anställda är inte lika "utbytbara" som tidigare. Detta innebär naturligtvis inte att människor inte kan bytas ut men det innebär att kostnaden för utbyte är större än tidigare. Dessutom är företagen och organisationerna mer slimmade nu är tidigare och det finns sällan någon överkapacitet. Detta i sin tur betyder att det är också förknippat med större risker för produktionsstörningar när anställda slutar. En slutsats är att företagen och organisationerna behöver vara noga med att behålla rätt personal och att arbeta med att "sprida expertisen" i organisationerna. För att göra detta behöver företagen veta hur man ligger till som attraktiv arbetsgivare.

**Slimmade organisationer
+ fler experter =
högre avgångskostnader?**





Otydliga gränser mellan
privattid och arbetstid
ställer högre krav på
arbetsgivarens varumärke.

- Arbetet spelar en ännu större plats i våra liv när vi inte längre lika tydligt "går hem från jobbet" utan där vi tar med oss e-post, telefon, sociala medier till andra platser. Även om vi under en lång tid identifierat oss med våra arbeten så verkar denna trend fortsätta. Detta innebär att man kommer att vara mer noggrann med vilka arbetsgivare man väljer ta anställning hos. Dessutom innebär detta ett socialt ställningstagande som man som anställd måste vara beredd att försvara i privata sammanhang. Detta ställer således stora krav på företag och organisationer, att de levererar bra tjänster och produkter och att de hanterar sin personal på ett gott sätt. Detta gäller inte minst jämställdhet och lika behandling.
- Konjunkturen och politiska oroligheter påverkar svenskt arbetsliv snabbare än tidigare inte minst på grund av valutasamarbeten och en relativt skakig världsekonomi. Detta innebär att vi får vara beredda på att svängningar kommer att gå relativt fortare än tidigare och det blir ännu mer utmanande att tänka långsiktigt på kompetensstruktur och kompetensförsörjning.

- Det finns en potentiell guldgruva när det gäller kompetens och det är den del av arbetsmarknaden som är relativt outnyttjad. Vi ser framför oss att företag och organisationer som rekryterar och utvecklar människor från andra kulturer och som bjuder in de som inte längre ses som attraktiva arbets sökande, till exempel på grund av hög ålder, kommer att ha en stark konkurrensfördel. Vi ser inte att detta kommer att ske i den omedelbara framtiden, men på längre sikt är det något som kommer att ske.

Nyckeltalsinstitutet bygger på idén att personalen FAKTISKT är företagets viktigaste resurs. Vi tror därför att det är viktigt att kunna analysera hur personalresursen ser ut. Ett sätt att analysera personalen är att ta reda på vilka arbetsvillkor, vilken jämställdhet, vilka strukturer vi erbjuder jämfört med andra organisationer. Vi tror att vi genom att mäta detta och presentera det i nyckeltal, kan få igång en aktiv, saklig och engagerad diskussion om det enda som skapar värde i organisationen: personalen.



**”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:

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

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

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

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

- **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** 