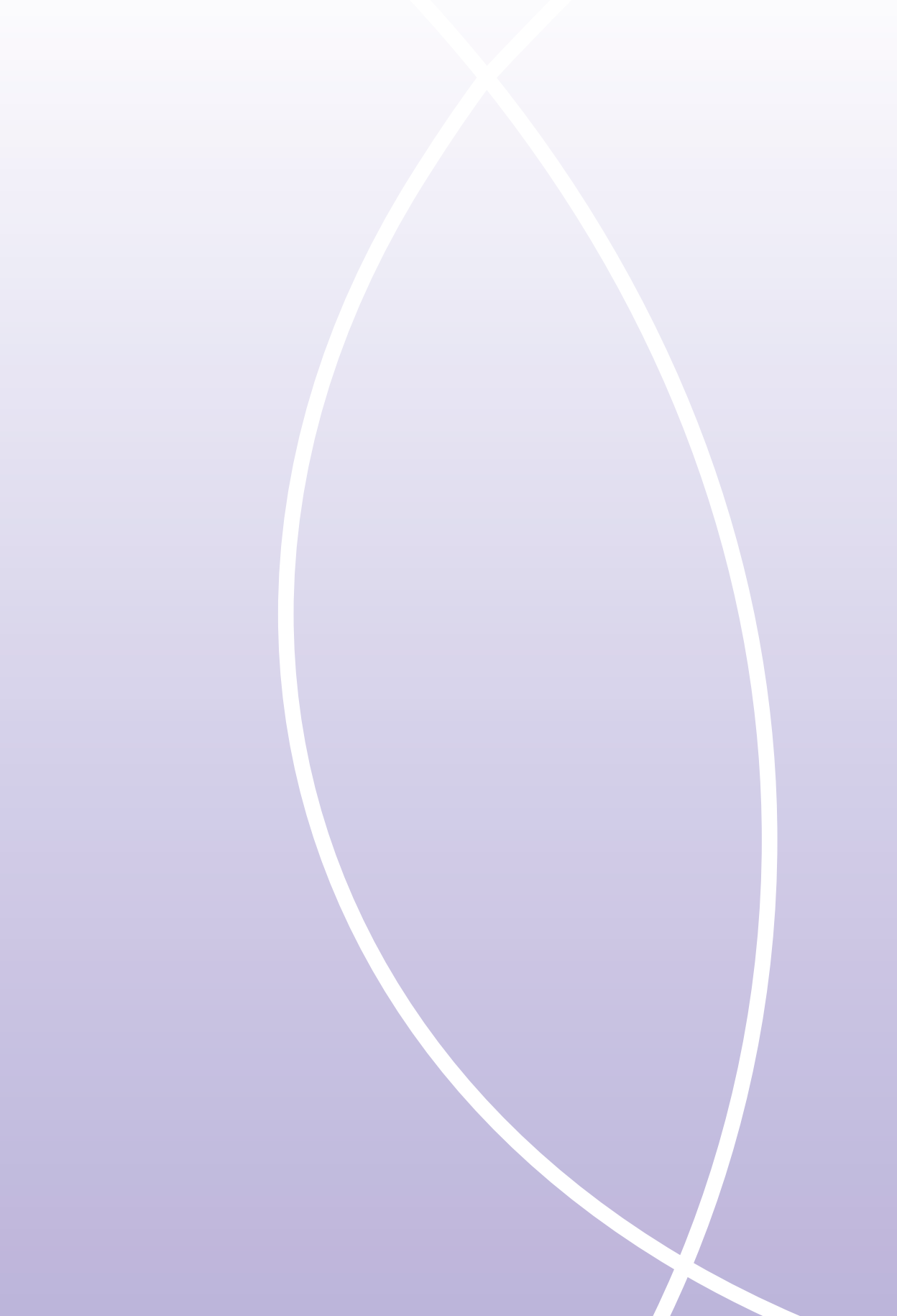


Personalnyckeltal i kommuner och landsting



Sveriges
Kommuner
och Landsting



Personalnyckeltal i kommuner och landsting

Upplysningar om innehållet:
Örjan Lutz, orjan.lutz@skl.se, tel. 08-452 74 82

© Sveriges Kommuner och Landsting, 2015
ISBN: 978-91-7585-271-3
1:a upplagan
Text: Örjan Lutz
Foto: Rickard L Eriksson, Thomas Henrikson,
Hero Images, Maskot, Pia Nordlander
Produktion: Kombinera AB

Förord

Jämförelser av olika slag har under senare år blivit en allt viktigare grund för den strategiska styrningen i kommuner och landsting, särskilt resultatjämförelser. I flera av verksamheterna har jämförelsemöjligheterna förädlats långt, med följderna att fokus idag är på just resultat. På personal- och arbetsgivarområdet har jämförelsemöjligheterna ofta varit begränsade till att handla om ren statistik över resurser, som antalsuppgifter, personalkostnader osv.

För att utveckla analysmöjligheterna på personal- och arbetsgivarområdet ska Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) årligen ta fram personalnyckeltal för publicering i den öppna nyckeltalsdatabasen Kommun- och landstingsdatabasen (Kolada). Med dessa skapas bättre möjligheter att öppet utvärdera och jämföra framgångsfaktorer inom arbetsgivarpolitik, vilket bidrar till att säkra ständig utveckling av densamma. Med nyckeltalen skapas också bättre möjlighet att intressebevaka och skapa opinion kring arbetsgivarpolitiska frågor.

Behoven och användandet av personalnyckeltal skiljer sig åt på lokal och central nivå och mellan olika delar inom organisationer. Målsättningen med personalnyckeltalen i Kolada är att de ska kunna bidra på en mängd olika sätt och på flera olika nivåer.

Eftersom Kolada är en öppen databas är SKL:s förhoppning att intresset för personalnyckeltalen ska uppmärksammas brett. Vi tror att det ligger en styrka i just öppenheten för att få till sakliga och givande diskussioner om dessa viktiga frågor.

Stockholm i juni 2015

Agneta Jöhnk
Avdelningen för arbetsgivarpolitik

Innehåll

- 6 Sammanfattning

- 9 Kapitel 1. Personalnyckeltal - varför och hur?
 - 9 Utvärdera arbetsgivarpolitik
 - 10 Nyckeltal generellt
 - 12 Personalnyckeltal
 - 13 Personalnyckeltal i Kolada

- 17 Kapitel 2. Personalnyckeltalens utformning
 - 17 Nyckeltal avseende anställningsförhållanden och personalstruktur
 - 24 Nyckeltal avseende sjukfrånvaro
 - 25 Nyckeltal avseende personaltäthet i landsting och regioner
 - 27 Hållbart medarbetarengagemang (HME)
 - 28 Personalstatistik i Kolada
 - 29 Personalnyckeltal under utveckling

Sammanfattning

Personalnyckeltal är tänkta att åskådliggöra viktiga frågor i organisationer som annars skulle vara otydliga och svåra att relatera till, men som är av betydelse i det arbetsgivarpolitiska arbetet och verksamhetsstyrningen. Genom att åskådliggöra dessa i nyckeltal och dessutom möjliggöra jämförelser med andra organisationer skapas förutsättningar för utveckling och ständiga förbättringar. Dessutom skapas nya möjligheter att intressebevaka och bilda opinion i arbetsgivarpolitiska frågor.

SKL bedriver ett långsiktigt arbete med att utveckla nya möjligheter att utvärdera arbetsgivarpolitiken i kommuner och landsting generellt, och speciellt dess koppling till verksamhetsresultat. Personalnyckeltal är ett av flera sätt att angripa frågan. Därför publicerar SKL ett antal personalnyckeltal i Kommun- och landstingsdatabasen (Kolada), samlade under områdena *anställningsförhållanden*, *personalstruktur*, *sjukfrånvaro* och *personaltäthet* (endast för landsting och regioner). Även *HME-modellen* kan ses som en del i detta.

Om skriften

Det finns i huvudsak två syften med denna skrift. Det ena är att ge en bakgrundsbild av hur SKL ser på personalnyckeltal samt varför och hur de är användbara för att utveckla kommuner och landsting. Det syftet är primärt tänkt att uppfyllas i skriftens första kapitel.

Det andra syftet, som kommer till uttryck i skriftens andra kapitel, är att i detalj beskriva de personalnyckeltal som SKL publicerar publikt, primärt i Kolada. Ambitionen är att göra nyckeltalen transparenta, så att användare ska förstå vad de innehåller och därmed vad de innebär. Denna del är tänkt att utvecklas successivt i takt med att möjligheterna att ta fram ytterligare personalnyckeltal förändras.

Målet med skriften är att bidra till ett utbrett, effektivt och nyanserat användande av personalnyckeltal i kommuner och landsting.

Målgruppen för skriftens första kapitel är i princip alla som arbetar med personalfrågor och arbetsgivarfrågor i kommuner och landsting – direkt eller indirekt. Andra kapitlet är riktat till dem med ett särskilt intresse för uppföljning och analys av nämnda frågor.



Personalnyckeltal – varför och hur?

Utvärdera arbetsgivarpolitik

Det finns flera anledningar att göra löpande utvärderingar och analyser av arbetsgivarpolitik och personalförhållanden. I det arbetet kan personalnyckeltal utgöra en betydelsefull del.

Personalkostnader

Personalkostnaderna står för merparten av kommunernas och landstingens utgifter, varför det är en fråga på högsta politiska nivå. Därmed är det också personalkostnaderna som står i fokus vid behov av besparingar och effektiviseringar av verksamheterna.

Att medarbetarna dessutom är den viktigaste resursen i kommuners och landstings verksamheter, understryker ytterligare att det är en fråga av stor betydelse.

Kvalitet i verksamheten

Att leverera välfärdstjänster av hög kvalitet är syftet med verksamheterna i kommuner och landsting. Medarbetarnas betydelse för att lyckas med det går inte att överskatta. Det är helt avgörande att varje medarbetare ges möjlighet och förmår att bidra i största möjliga utsträckning för att resultaten och kvaliteten ska bli de bästa möjliga. Därför är det viktigt att skapa förutsättningar för analyser av kopplingen mellan medarbetarna och verksamhetsresultat.

Personalpolitiska mål

Personalpolitiska mål finns tydligt uttalade i många kommuner och landsting och dess syfte är att bidra till bättre verksamhet, på kort och lång sikt. Det kan handla om anställningsförhållanden, minskad sjukfrånvaro, jämställdhet, mångfald etc. För att säkerställa att dessa mål får genomslag i praktiken är det viktigt att skapa möjligheter att utvärdera och följa upp dem, primärt utifrån de egna målen men även i jämförelse med andra.

Nyckeltal generellt

Definitionen av nyckeltal är inte entydig, men i stora drag definieras det som ett mått vars syfte är att enkelt och lättförståeligt värdera en organisations verksamhet i olika delar. Det traditionella användningsområdet är att utgöra analysunderlag för företags (ekonomiska) framgång genom att belysa sambanden mellan olika parametrar. Ett nyckeltal är i princip alltid kvoten av två statistiska uppgifter. Tillsammans säger de mer än de enskilda uppgifterna var för sig.

Genom att förenkla och konkretisera i grunden komplicerade förhållanden bidrar nyckeltal till att tydliggöra förhållanden i en organisation som annars skulle vara otydliga, eller rentav osynliga. Förhållanden som har betydelse för organisationens framgångspotential. Tydligheten bidrar till förutsättningar för bättre styrning av organisationen.

Centralt är att nyckeltalen ska kunna användas för jämförande analyser dvs. indikera hur den egna organisationen ter sig i jämförelse med andra – liknande – organisationer i de analyserade delarna. En förutsättning för detta är att likadana nyckeltal tas fram i olika organisationer. Vanligtvis tas också nyckeltalen fram vid flera tillfällen, vilket skapar möjligheter att analysera verksamhetens utveckling över tid. Jämförelser med andra – och med sig själv – över tid skapar goda förutsättningar att styra mot ständiga förbättringar i den egna verksamheten.

En annan aspekt är att nyckeltalen ska vara påverkbara. Det innebär att förändringar i organisationen ska ha möjlighet att också förändra nyckeltalens utfall. Ligger nyckeltalens utfall helt utanför organisationens ansvarsområde så blir det verkningslöst i styrningshänseende. Nyckeltalen behöver dock inte vara *fullt ut* påverkbara för organisationen, utan det räcker att de är det till viss del. Ett typiskt exempel är sjukfrånvaronivån, som till stor del beror på sjukförsäkringens utformning men även på andra saker, såsom arbetsgivarens insatser kring arbetsmiljö och hälsa.

Traditionella ekonomiska nyckeltal beskriver resultat som är rangordningsbara på skalan bättre–sämre. Det ska också vara tydligt om det målet är att nyckeltalet ska uppvisa ett högt eller lågt värde. Detta innebär att det

genom användande av nyckeltal direkt går att uppmäta bättre eller sämre resultat i förhållande till andra eller över tid. Som styrmedel betraktat är detta en stor styrka. Ju högre – eller lägre – värde på nyckeltalet, desto bättre har organisationen lyckats i de centrala processer som utvärderats. Denna vetenskap ger en tydlig indikation om vad man lyckas bättre respektive sämre med, och ger direkt och tydlig information om nödvändig styrning.

Det finns emellertid även vedertagna nyckeltal som beskriver förhållanden som inte självklart är rangordningsbara på skalan bättre–sämre men ändå kan bidra i styrningen. Exempel på det är *personalrörlighet* och *utbildningsnivå*.



Personalnyckeltal

SKL har sedan lång tid tillbaka presenterat olika typer av grundläggande kvantitativ information om personalen i kommuner och landsting. Ibland har det kallats personalstatistik, ibland personalnyckeltal och skillnaderna dessa olika begrepp emellan har varit relativt otydliga.

I och med senare års fokus på jämförelser och resultatstyrning har emellertid spelplanen för nyckeltal och resultatindikatorer förändrats. Störst avtryck har det gjort i sättet att utvärdera och jämföra verksamheterna i kommuner och landsting, där fokus nu ligger på resultat snarare än på resurser. Men även synen på utvärderingen av personalrelaterade frågor har kommit att förändras.

Vid sidan av detta finns en ökad efterfrågan på att hitta mer kvalitativa indikatorer som belyser centrala förhållanden och processer i organisationen på ett lite djupare plan, och samtidigt möjliggör jämförelser med andra organisationer. Indikatorer som kan vara till direkt stöd i styrningen.

De flesta personalnyckeltal ger mått på förhållanden som måste betraktas utifrån det faktum att de handlar om personalpolitiska avväganden. Men också det faktum att det, bakom många av dem, inte finns någon vetenskap som entydigt stödjer att det ena utfallet är bättre än det andra. Därför är det heller inte alltid möjligt att rangordna resultaten på skalan bättre-sämre. Ta exemplet *personalrörlighet*. Det går inte att fastslå att en viss personalrörlighet alltid är



bättre än en annan. Trots det kan det vara intressant och viktigt att försöka se mönster mellan personalrörlighet och andra parametrar. Genom att jämföra sig med andra kan man också få upp ögonen för att det kanske finns omständigheter i den egna organisationen som avviker från omvärlden. Varför är det i sådana fall så? Påverkar det verksamheten – i så fall hur?

Syftet med personalnyckeltal som inte är rangordningsbara är inte primärt att kunna dra slutsatser om hur framgångsrik organisationen är i fråga om resultat i dessa delar. Snarare handlar det om att belysa centrala förhållanden och processer i organisationen som rimligen bör ha betydelse för verksamhetens resultat. Om betydelsen för resultatet är stor eller liten, eller om det påverkar verksamheten i positiv eller negativ riktning, är inte alltid det centrala i ett första skede av analysen. Det viktiga är att uppgifterna lyfts fram, synliggörs och därmed blir möjliga att förhålla sig till. De eventuella processer nyckeltalen startar och hur en enskild organisation väljer att agera och styra utifrån dem handlar sedan om dess arbetsgivarpolitiska avväganden.

Jämförelser med andra organisationer är högintressanta även vid den här typen av nyckeltal. Det centrala är dock inte alltid att ta reda på vad som kan göras *bättre* utan snarare att se, och kanske lära av, hur andra gör och att bidra till resonemang om vad som skulle kunna göras *annorlunda*.

Personalnyckeltal i Kolada

Vid sidan om att fortsatt ta fram och presentera personalstatistik i olika former, samt presentera HME-resultat för kommuner och landsting, ska SKL årligen även beräkna och publicera ett antal personalnyckeltal i Kolada. Dessa kommer att hanteras som ett "levande material" vilket innebär att förändringar av nyckeltalen kan komma att göras om det anses leda till väsentliga förbättringar. Det kan också hända att vissa tas bort och att andra tillkommer, men antagligen framför allt det senare. Av den anledningen uppmanas därför alla användare av personalnyckeltalen att, förutom att läsa den senaste versionen av denna skrift, även läsa igenom de definitioner av nyckeltalen som finns i själva databasen Kolada. Dessa är uppdaterade med den senaste informationen.

Behovet av förädlade personalnyckeltal har funnits länge och flera kommuner och landsting har egna lokala nyckeltal som följs över tid. Det finns dock även en efterfrågan på möjligheter att jämföra och analysera personalnyckeltal på nationell nivå och mellan olika kommuner/landsting. Detta ligger också i linje med SKL:s satsning på att ta fram underlag för bättre styrning, ledning och uppföljning i kommuner och landsting. Arbetsgivar- och personalområdet är en avgörande faktor för att nå goda resultat i sektorerna, varför nyckeltal är väl motiverade.

Personalnyckeltal i olika former är tänkta att utgöra betydelsefulla delar i arbetet med ständiga förbättringar av arbetsgivarpolitiken. Utifrån den koppling som finns mellan arbetsgivarpolitiken och verksamheten är dock det långsiktiga syftet och det tänkta effektmålet med nyckeltalen att bidra till ständiga förbättringar av *verksamheterna* i kommuner och landsting.

Tanken är att skapa ett jämförelsematerial för analyser på personalområdet och därmed tydliggöra att personalfrågor och arbetsgivarpolitik är integrerade delar av verksamhetsstyrningen. Nyckeltalen ska bidra till att beskriva betydelsen av en väl genomtänkt och fungerande arbetsgivarpolitik för att skapa bra och effektiva verksamheter i kommuner och landsting och kunna användas som underlag för styrning i flertalet arbetsgivarpolitiska kärnfrågor.

För att säkra jämförelsemöjligheterna är det viktigt att nyckeltalen är definierade och framtagna på ett och samma sätt för alla jämförda organisationer. Det är också den huvudsakliga anledningen till att SKL tagit på sig huvuduppgiften att sörja för utformningen och framtagandet av nyckeltalen. Som centralorganisation har SKL möjlighet att säkra både rimlig reliabilitet och validitet i jämförelsematerialet, och därmed minska risken för jämförelser av ”äpplen och päron”.

Bakgrund

De källor som i huvudsak används för personalnyckeltalen utgörs av statistik insamlad av SKL (den partsgemensamma lönestatistiken), som ibland samkörs med annan centralt insamlad statistik, primärt från SCB. Avsikten är att utgå från det som redan finns insamlat i möjligaste mån, snarare än att belasta kommuner och landsting med en ytterligare uppgiftslämnarbörda. Dessutom säkrar detta förfaringssätt tillgången på jämförelsematerial. Nyckeltalen för sjukfrånvaro och till viss del även personaltäthet kräver dock även fortsättningsvis en särskild datainsamling från kommuner och landsting.

Vad gäller *sjukfrånvaronyckeltalen* styrs dess utformning och innehåll av lagstiftning. SKL:s roll i dessa är begränsat till att samla in och publicera medlemmarnas egna sjukfrånvaronyckeltal i Kolada.

Personaltäthetsnyckeltalen är resultatet av ett nära samarbete mellan SKL och representanter för landstingen. De är beräknade på ett sätt som skiljer sig avsevärt från övriga personalnyckeltal i Kolada.

I arbetet har också tagits fasta på att nyckeltal som ska ligga till grund för strategisk styrning inte bör vara för många till antalet. Då riskerar de helt enkelt att bli svärgreppade och besvärliga att förhålla sig till. Avsikten är dock att kontinuerligt utveckla nya nyckeltal i takt med att nya möjligheter och behov uppstår.

Analysmöjligheter

Personalnyckeltalen är tänkta att kunna analyseras tillsammans med övriga nyckeltal i Kolada, till exempel kostnads- och kvalitetsnyckeltal. Analyserna kan ske både centralt och av enskilda kommuner och landsting. Förutom att publiceras i databasen kommer löpande redovisning och analys av nyckeltalen att ske även i andra former. De passar till exempel väl in i flera av de analyser som görs av kommuners och landstings verksamheter.

Ett av syftena med nyckeltalen och Kolada är just att främja kommuners och landstings egna analyser av sin arbetsgivarpolitik och verksamhet, utifrån egna behov. Därför står det också fritt för kommuner och landsting att använda nyckeltalen för analyser utanför databasen, då eventuellt anpassade för egna organisationsspecifika strukturer.

De flesta personalnyckeltalen redovisas på komponentnivå i Kolada. Det innebär en möjlighet för användaren att inte bara se de färdiga nyckeltalen, utan också det underlag som nyckeltalen är beräknade på. Det vill säga de statistiska uppgifter som ligger till grund för beräkningarna. Åtkomsten till bakomvarande statistik sker genom funktionen ”Visa formel”, då ett specifikt nyckeltal visas i databasen. På så vis fungerar Kolada i detta sammanhang inte bara som en nyckeltalsdatabas, utan även som en statistikdatabas.



Personalnyckeltalens utformning

Nyckeltal avseende anställningsförhållanden och personalstruktur

Nyckeltalen avseende anställningsförhållanden och personalstruktur har i detta sammanhang flera likheter med varandra i termer av avgränsningar, definitioner, källor och redovisningssätt. De utgör tillsammans också kärnan i de personalnyckeltal som SKL presenterar i Kolada.

Dessa nyckeltal bygger helt på befintliga data varför det är uppenbart att möjligheterna att bilda nyckeltal är begränsade. Flera intressanta personalnyckeltal kommer helt enkelt inte att kunna tas fram utan att källorna vidgas, vilket inte kommer att ske på dessa områden – åtminstone inte på kort sikt. Visar det sig att kommuner och landsting efterlyser den typen av nyckeltal och bedömer att det är värt extraarbetet med uppgiftslämning, så finns möjligheter att utöka antalet personalnyckeltal och vidga källorna även för dessa nyckeltal.

Population

Nyckeltalen avser anställda i:

- ‡ Kommuner, exklusive bolag och kommunalförbund,
- ‡ Landsting/regioner, inklusive vissa landstingsägda och personalägda bolag (Pacta-medlemmar).

Populationen i nyckeltalen utgörs vanligtvis av samtliga anställda enligt huvudöverenskommelsen (HÖK). Utgångspunkten för denna population är att alla månads- och timavlönade ingår. Av olika orsaker exkluderas dock

timavlönade i ett antal nyckeltal. Vilka begrepp som används framgår i anslutning till varje specifikt nyckeltal. (För exakta definitioner av de många olika begreppen i personalstatistiken vänligen se www.skl.se)

För att underlätta tolkningen av statistiken samt undvika röjande av personer visas endast uppdelningar där nyckeltalet bygger på data med minst tio individer.

Mångfaldsnyckeltalet (utrikes födda) är undantagen den gränsen, då gäller data med minst fem individer. Ett av syftena med mångfaldsnyckeltalet är nämligen att belysa eventuella minoriteter av utrikes födda i verksamheten.

Om antalet individer understiger gränsvärdena kodas nyckeltalet med en bortfallskod i Kolada.

Verksamhetsindelning

Redovisningen av nyckeltalen inom dessa områden kommer, där så är möjligt och relevant, att ske nedbrutet på kommun/landsting och verksamhetsnivå likt det kommunala räkenskapsmandraget (RS). Valet av RS-indelningen beror på att nyckeltalen ska redovisas i Kolada, där övriga nyckeltal följer den indelningen. Utöver verksamhetsindelning kommer även nyckeltalen att, där så är möjligt, redovisas uppdelat på kön.

Den verksamhetsindelning som i detta sammanhang bedöms relevant och möjlig utifrån SKL:s partsgemensamma lönestatistik är:

Kommuner

- › Omsorg om äldre och personer med funktionsnedsättning
- › Förskola och skolbarnomsorg
- › Grundskola
- › Gymnasieskola och Komvux
- › Kultur och fritid
- › Individ- och familjeomsorg
- › Kommunen totalt (inkl. övrigt)

Landsting och regioner

- › Primärvård
- › Specialiserad somatisk vård
- › Specialiserad psykiatrisk vård
- › Tandvård
- › Landsting totalt (inkl. övrigt)

Anställningsförhållanden, nyckeltal

Anställningsförhållanden är en ständigt aktuell fråga, inte minst i kommuner och landsting. Kopplingarna mellan anställningsförhållanden och verksamhetsresultat är komplicerade, men i flera kommuner och landsting är det emellertid ett uttalat politiskt mål att erbjuda medarbetarna så attraktiva anställningar om möjligt. Dessutom är det viktigt att säkerställa att anställningarna främjar möjligheterna att bedriva en god verksamhet. I vissa verksamheter måste till exempel bemanningen säkra möjligheterna att bedriva dygnetruntverksamhet.

En sak som ofta diskuteras är förekomsten av olika typer av anställnings- och löneformer, såsom tillsvidare- kontra visstidsanställning och månads- kontra timlön. I dessa diskussioner är det intressant att även följa upp hur stor del av kommuners och landstings samlade arbetstid som utförs av dessa olika grupper av anställda.

En annan stor fråga är omfattningen av hel- och deltidсанställningar, det vill säga utifrån anställningsavtal. Parallellt med den frågan är det dock centralt att även följa upp hur vanligt det är att i praktiken arbeta hel- respektive deltid, oavsett anställningens avtalade omfattning.

Anställda per anställnings- och löneform

Nyckeltalen beskriver andelen månadsavlönade tillsvidareanställda och visstidsanställda respektive andelen timavlönade visstidsanställda. Tillsammans utgör de samtliga anställda. Nyckeltalen beskriver tillsammans hur denna helhet är fördelad på de olika grupperna anställda.

Beräkning
Tillsvidareanställda månadsavlönade, andel (%) (Tillsvidareanställda månadsavlönade/Samtliga anställda)
Visstidsanställda månadsavlönade, andel (%) (Visstidsanställda månadsavlönade/Samtliga anställda)
Visstidsanställda timavlönade, andel (%) (Visstidsanställda timavlönade/Samtliga anställda)

Arbetad tid per anställnings- och löneform

Nyckeltalen beskriver andelarna av den totala faktiskt arbetade tiden (timmar) som utförts av månadsavlönade (tillsvidare- och visstidsanställda) respektive timavlönade (visstidsanställda).

Beräkning
Arbetad tid utförd av tillsvidareanställda månadsavlönade, andel (%) (Arbetad tid utförd av tillsvidareanställda månadsavlönade/ Arbetad tid utförd av samtliga anställda)
Arbetad tid utförd av visstidsanställda månadsavlönade, andel (%) (Arbetad tid utförd av visstidsanställda månadsavlönade/ Arbetad tid utförd av samtliga anställda)
Arbetad tid utförd av visstidsanställda timavlönade, andel (%) (Arbetad tid utförd av visstidsanställda timavlönade/ Arbetad tid utförd av samtliga anställda)

Hel- och deltidanställda

Nyckeltalen beskriver den överenskomna sysselsättningsgraden fördelat på andelen hel- och deltidanställda av samtliga månadsavlönade. Personer som enligt anställningsavtal är anställda på 100 procent av en heltidstjänst redovisas som heltidsanställda. Deltidsanställda delas upp i grupperna 1–74 respektive 75–99 procent. Undergrupperna har valts för att på ett enkelt sätt visa fördelningen av högre respektive lägre deltidanställning.

Beräkning
Heltidsanställda månadsavlönade, andel (%) (Månadsavlönade med överenskommen sysselsättningsgrad 100 procent/ Samtliga månadsavlönade)
Deltidsanställda (75–99 %) månadsavlönade, andel (%) (Månadsavlönade med överenskommen sysselsättningsgrad 75–99 procent/ Samtliga månadsavlönade)
Deltidsanställda (1–74 %) månadsavlönade, andel (%) (Månadsavlönade med överenskommen sysselsättningsgrad 1–74 procent/ Samtliga månadsavlönade)



Hel- och deltidsarbete

Nyckeltalen beskriver den faktiska sysselsättningsgraden fördelat på andelen hel- och deltidsarbetande av samtliga sysselsatta månadsavlönade (helt lediga exkluderas). Personer som arbetar 100 procent av heltidstjänst redovisas som heltidsarbetande. Deltidsarbetande delas upp i grupperna 1–74 respektive 75–99 procent.

Beräkning

Heltidsarbetande månadsavlönade, andel (%)

(Månadsavlönade med faktisk sysselsättningsgrad 100 procent/
Samtliga sysselsatta månadsavlönade)

Deltidsarbetande (75–99 %) månadsavlönade, andel (%)

(Månadsavlönade med faktisk sysselsättningsgrad 75–99 procent/
Samtliga sysselsatta månadsavlönade)

Deltidsarbetande (1–74 %) månadsavlönade, andel (%)

(Månadsavlönade med faktisk sysselsättningsgrad 1–74 procent/
Samtliga sysselsatta månadsavlönade)

Personalstruktur, nyckeltal

Personalstrukturen på en arbetsplats är av stor betydelse för arbetsgivarens möjligheter att agera långsiktigt i frågor som rör personal- och kompetensförsörjning. Det är bland annat viktigt att ha en bild av åldersstrukturen, personalrörligheten och utbildningsnivån inom verksamheten. Vidare är det angeläget att följa upp personalens sammansättning utifrån etnisk mångfald, vilket också ofta finns uppsatt som ett personalpolitiskt mål hos arbetsgivare i kommuner och landsting.

Åldersstruktur

Nyckeltalen beskriver de anställdas fördelning på åldersgrupperna, -34, 35-54 och 55+ år. Indelningen har valts dels för att grupperna inte ska bli för små då de bryts ned på verksamhetsområde och kön. En annan anledning är att det på en övergripande nivå i regel är mer relevant för en arbetsgivare att ha kännedom om andelen yngre, medelålders och äldre bland de anställda, snarare än detaljerad kännedom på exempelvis femårsgrupper.

Beräkning
Anställda -34 år, andel (%) (Anställda i åldern -34 år/Samtliga anställda)
Anställda 35-54 år, andel (%) (Anställda i åldern 35-54 år/Samtliga anställda)
Anställda 55+ år, andel (%) (Anställda i åldern 55+ år/Samtliga anställda)

Personalrörlighet

Personalrörlighet kan mätas på olika sätt. I detta sammanhang används en vedertagen definition som SKL även använt tidigare. Ambitionen är att mäta den externa personalrörligheten inom respektive kommun/landsting. Beräkningarna av rörlighet utgår från huruvida personer tillkommit eller slutat i organisationen som helhet mellan två mättillfällen.

Två nyckeltal tas fram, det ena rör andelen nyanställda och det andra rör andelen som avslutat sin anställning. Nyckeltalen inbegriper endast tillsvidareanställda månadsavlönade och redovisas inte på verksamhetsnivå.

Beräkning
Nya tillsvidareanställda under året, andel (%) (Nya tillsvidareanställda under året/Samtliga tillsvidareanställda föregående år)
Avgångna tillsvidareanställda under året, andel (%) (Avgångna tillsvidareanställda under året/Samtliga tillsvidareanställda föregående år)

Etnisk mångfald

SCB:s befolkningsstatistik samkörs med SKL:s novemberstatistik för att ringa in hur den etniska mångfalden (i detta fall andel utrikes födda) bland anställda i kommuner och landsting speglar befolkningens etniska mångfald i samma område (kommun eller län). Redovisningen könsuppdelas inte.

Nyckeltalet formas som ett balanstal där samma andel utrikes födda bland de anställda i kommunen/landstinget som i det lokala befolkningsunderlaget ger balanstalet 1. Ett tal högre än 1 visar således på en högre andel utrikes födda bland anställda än i befolkningen och ett tal mindre än 1 visar omvänt på en lägre andel. Avser personer i åldern 18–64 år.

Beräkning
Anställda utrikes födda, balanstal (Andelen utrikes födda bland de anställda/ Andelen utrikes födda bland befolkningen i samma kommun respektive län)

Utbildningsnivå

SCB:s befolkningsstatistik samkörs med SKL:s novemberstatistik, för att ringa in utbildningsnivån. Nyckeltalet beskriver andelen anställda med eftergymnasial utbildning och redovisas endast på övergripande kommun-/landstingsnivå.

Beräkning
Anställda med eftergymnasial utbildning, andel (%) (Anställda med eftergymnasial utbildning/Samtliga anställda)

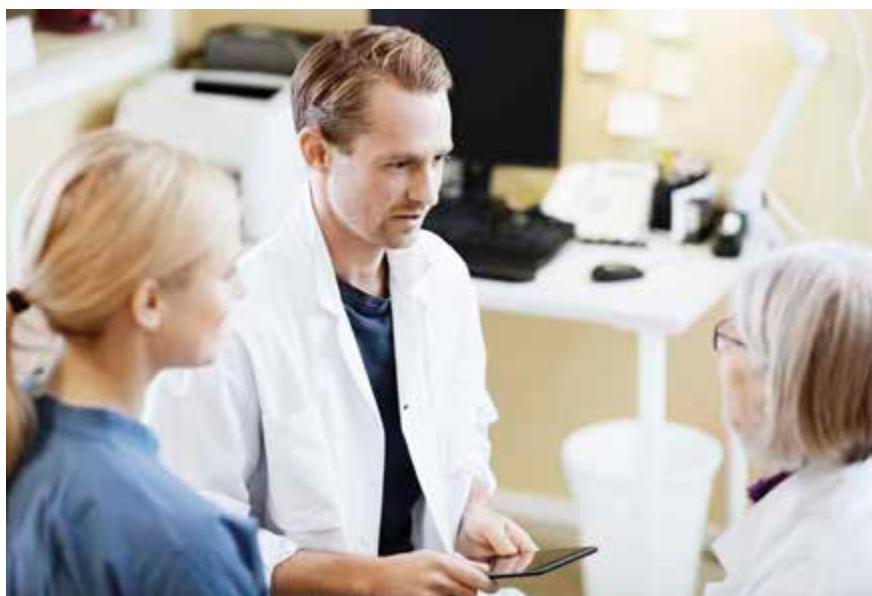
Nyckeltal avseende sjukfrånvaro

Sjukfrånvaro innebär på olika sätt påfrestningar för såväl individen, arbetsgivaren som kollegor och den påverkar i hög grad möjligheterna att bedriva verksamheten på ett effektivt sätt. Därför är det alltid högsta prioritet för arbetsgivaren att sjukfrånvaron är på en så låg nivå som möjligt.

I viss mån har arbetsgivaren möjlighet att påverka nivån på sjukfrånvaron genom insatser kring arbetsmiljö och hälsa. Andra betydande förklaringsfaktorer, såsom sjukförsäkringens utformning, är inte möjliga att styra över i samma utsträckning. Oavsett vad sjukfrånvaron beror på är det emellertid nödvändigt för arbetsgivaren att förhålla sig till den och arbeta aktivt för att motverka den, vilket understryker behovet av uppföljning och analys.

Kommuner och landsting har sedan ett antal år tillbaka en skyldighet att redovisa sjukfrånvaron på ett särskilt sätt i sina årsredovisningar. För att minska förvirringen som följer med flera olika mått för samma sak så används det lagstadgade sättet att redovisa sjukfrånvaro även i detta sammanhang. SKL har sedan 2006 årligen samlat in nyckeltalen från kommuner och landsting och redovisat dem i Kolada. Att redovisningen sker på det sätt lagen föreskriver innebär bland annat att sjukfrånvaron inte kan delas upp på olika verksamheter utan endast presenteras kommunövergripande.

Mer information om sjukfrånvaroredovisningen finns i SKL:s cirkulär 2005:4.



Sjukfrånvaro, nyckeltal

Beräkning
Total sjukfrånvaro. Den totala sjukfrånvaron anges i procent av de anställdas sammanlagda ordinarie arbetstid. Går att könsuppdelas. (Total sjukfrånvarotid/Sammanlagd ordinarie arbetstid)
Långtidssjukfrånvaro. Andel av sjukfrånvaron som avser frånvaro under en sammanhängande tid av 60 dagar eller mer. (Summa tid med långtidssjukfrånvaro (≥60 dagar)/Total sjukfrånvaro)
Sjukfrånvaro i åldersgruppen 29 år eller yngre. (Summa sjukfrånvarotid i åldersgruppen ≤ 29 år/ Sammanlagd ordinarie arbetstid i åldersgruppen ≤ 29 år)
Sjukfrånvaro i åldersgruppen 30-49 år. (Summa sjukfrånvarotid i åldersgruppen 30-49 år/ Sammanlagd ordinarie arbetstid i åldersgruppen 30-49 år)
Sjukfrånvaro i åldersgruppen 50 år eller äldre. (Summa sjukfrånvarotid i åldersgruppen ≥50 år/ Sammanlagd ordinarie arbetstid i åldersgruppen ≥50 år)

Nyckeltal avseende personaltäthet i landsting och regioner

I Kolada finns ett antal nyckeltal som tagits fram för att jämföra personaltäthet i hälso- och sjukvård mellan landsting och regioner.

SKL, landstingen och regionerna har gemensamt utarbetat den så kallade Personaltäthetsmodellen som gör det möjligt att jämföra personaltäthet, med hänsyn till att verksamheterna organiserats olika. Både ur ett arbetsgivar- och ett verksamhetsperspektiv är det viktigt att kunna jämföra personalresurserna i hälso- och sjukvården i det egna landstinget eller regionen dels internt och dels mot andra.

Redovisning

Utifrån enhetliga definitioner kan landstingen eller regionen uppskatta personalresurserna både för den vård som produceras av det egna landstinget och för den vård som konsumeras av de egna invånarna. Därmed kan en rad olika nyckeltal skapas som möjliggör jämförelser mellan landsting och regioner, samt mellan olika verksamheter, yrkeskategorier och över tid.



För att öka jämförbarheten korrigerar personaltäthetsmodellen för olikheter i verksamheterna i den befintliga statistiken. De största olikheterna är kostnaderna för köpt respektive såld vård inom landstingens olika verksamheter samt kostnaderna för inhyrd personal.

Uppgifterna hämtas från SKL:s partsgemensamma lönestatistik, från den ekonomiska bokslutsstatistiken, från de avtal som landstingen och regionerna har med bemanningsföretag samt från verksamhetsstatistiken.

Med årsarbetare menas hur många anställda man skulle ha haft om den faktiska sysselsättningsgraden för månadsavlönade och arbetade timmar för timavlönade summeras till heltidsanställningar.

Konsumtion och produktion av vård

I *konsumtionsperspektivet* ingår den vård som utförs i offentlig regi i landstingen och regionerna. Men också den vård som köpts av privata vårdgivare drivna med offentliga medel, och vård som köpts från andra landsting och regioner. Vård utförd av inhyrd personal ingår också. Den sålda vården är exkluderad.

I *produktionsperspektivet* ingår den vård som utförs i offentlig regi inom landstingen och regionerna. Vård som utförts av inhyrd personal och vård som säljs till andra landsting och regioner är inkluderad.

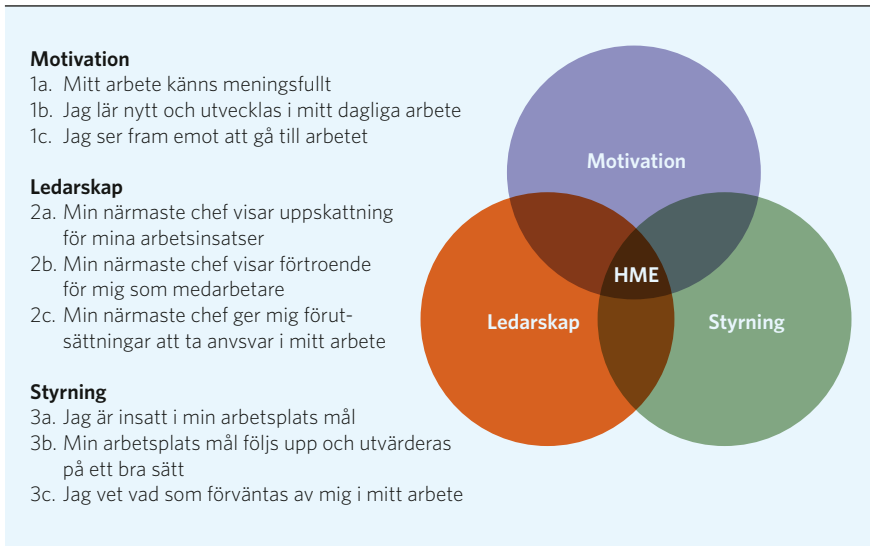
Personaltäthet, nyckeltal

Beräkning
Barnmorskor. Barnmorskor i olika verksamheter i relation till befolkningen. Årsarbetare, barnmorskor i hälso- och sjukvård, korrigerat antal/1000 inv Årsarbetare, barnmorskor i primärvård, korrigerat antal/1000 inv
Läkare. Läkare i olika verksamheter i relation till befolkningen. Årsarbetare, läkare i hälso- och sjukvård, korrigerat antal/1000 inv Årsarbetare, läkare i primärvård, korrigerat antal/1000 inv
Sjuksköterskor. Sjuksköterskor i olika verksamheter i relation till befolkningen och till antalet läkare. Årsarbetare, sjuksköterskor i hälso- och sjukvård, korrigerat antal/1000 inv Årsarbetare, sjuksköterskor i primärvård, korrigerat antal/1000 inv Årsarbetare, sjuksköterskor i primärvård, korrigerat antal/läkare
Undersköterskor. Undersköterskor, skötare m.fl. i olika verksamheter i relation till befolkningen. Årsarbetare, undersköterskor, skötare m.fl. i hälso- och sjukvård, korrigerat antal/1000 inv Årsarbetare, undersköterskor, skötare m.fl. i primärvård, korrigerat antal/1000 inv
Vårdadministratörer. Vårdadministratörer i primärvården i relation till antalet läkare. Årsarbetare, vårdadministratörer i primärvård, korrigerat antal/läkare

Hållbart medarbetarengagemang (HME)

Medarbetarnas möjligheter att komma till sin rätt och bidra är i högsta grad kopplat till det resultat som verksamheten uppnår. Detta gäller därmed också den arbetsgivarpolitik som förs på arbetsplatsen. Därför erbjuds kommunerna och landstingen sedan 2011 ett verktyg för att kontinuerligt utvärdera arbetsgivarpolitiken med bäring på Hållbart medarbetarengagemang (HME). Det görs genom en enkät – HME-enkäten – innehållande nio frågeställningar, i form av påståenden, som mäter förutsättningarna för medarbetarengagemang. Dessa är tänkta att läggas till i de befintliga medarbetarenkäterna i kommuner och landsting, eller att användas som en fristående enkät. Det är kostnadsfritt och frivilligt. Syftet är dels att skapa ett jämförelsematerial, men också att kunna analysera kopplingen mellan medarbetarengagemang, verksamhetsresultat och ekonomi.

FIGUR 1: Hållbart medarbetarengagemang, HME



HME-modellen och dess olika delar är inte ett personalnyckeltal i dess mest typiska form, men utifrån sättet den är tänkt att användas är likheterna uppenbara. Det går att betrakta resultaten av HME-enkäten som exempel på personalnyckeltal vilka indikerar rangordningsbara resultat, dvs ju högre HME-värden desto bättre resultat.

Att HME-enkäten redovisas i Kolada ger kommuner och landsting möjlighet att öppet jämföra kvalitativa resultatmått på personalområdet. Läs mer om HME-modellen och enkäten på www.skl.se/hme

Personalstatistik i Kolada

Förutom att publicera kvalitativa personalnyckeltal har SKL till uppgift att också publicera olika typer av grundläggande kvantitativ information om personalen i kommuner och landsting.

Statistik som beskriver personalresurser – såsom antalsuppgifter osv. – fyller även framgent en viktig funktion i det arbetsgivarpolitiska arbetet i kommuner och landsting. Merparten av den offentliga personalstatistik som tas fram av SKL går att finna på SKL:s webbplats, men urvalet nedan finns även redovisat i databasen Kolada.

- › **Personal per verksamhet – månadsavlönade.** Statistik om kommunalt/landstingskommunalt anställda från SKL. Personalstatistiken omfattar anställda i förvaltningsform samt vissa bolag med avtal enligt HÖK.
- › **Personal per verksamhet – årsarbetare.** Statistik om kommunalt/landstingskommunalt anställda från SKL. Personalstatistiken omfattar anställda i förvaltningsform samt vissa bolag med avtal enligt HÖK.
- › **Personal per yrke – månadsavlönade.** Statistik om kommunalt/landstingskommunalt anställda från SKL. Personalstatistiken omfattar anställda i förvaltningsform samt vissa bolag med avtal enligt HÖK.
- › **Personal per yrke – årsarbetare.** Statistik om kommunalt/landstingskommunalt anställda från SKL. Personalstatistiken omfattar anställda i förvaltningsform samt vissa bolag med avtal enligt HÖK.

Personalnyckeltal under utveckling

Tanken är att de personalnyckeltal som SKL tar fram och presenterar i Kolada och i andra sammanhang ska vara under kontinuerlig utveckling. Det innebär att när nya möjligheter att ta fram nyckeltal tillkommer, eller när behovet av nyckeltal förändras, kommer även SKL:s personalnyckeltal att förändras.

Ett par ytterligare områden är redan nu aktuella att belysas med nyckeltal på ett nytt eller annorlunda sätt. Av olika anledningar behöver dock vidare utvecklings- och utredningsarbete ske innan publicering kan bli aktuell.

Ledarskap

Ledarskapets betydelse för att verksamheten ska kunna leverera de resultat och den kvalitet medborgare och politiker förväntar sig blir allt tydligare. Cheferna kommer att vara av stor betydelse för att utveckla välfärden i fråga om ökad effektivitet, högre kvalitet, bättre resursutnyttjande, systematiskt förbättringsarbete, innovation och nytänkande. Därför är det viktigt för kommuner och landsting att säkra chefsförsörjningen på kort och lång sikt samt att skapa förutsättningar för cheferna att utöva ett gott ledarskap. Med den bakgrunden är SKL:s ambition att så snart som möjligt ta fram ett antal personalnyckeltal som specifikt berör ledarskap.

Det som primärt krävs för att möjliggöra ledarskapsnyckeltal är att kvaliteten på chefskodningen i novemberstatistiken höjs. I dagsläget är det tyvärr inte möjligt att ta fram relevanta nyckeltal för ledarskap på en nivå som är rimlig och önskvärd i sammanhanget. SKL arbetar för en snar förbättring av kvaliteten på chefskodningen.

Sjukfrånvaro

De sjukfrånvaronyckeltal för kommun- och landstingsanställda som tills vidare presenteras i Kolada bör på sikt bytas ut. Att nuvarande nyckeltal används beror helt på att kommuner och landsting sedan 2003 har en skyldighet att redovisa sjukfrånvaron på detta speciella sätt i sina årsredovisningar. För att minska förvirringen som följer med flera olika mått för samma sak så används det lagstadgade sättet att redovisa sjukfrånvaro även i detta sammanhang.

Det innebär tyvärr att sjukfrånvaron inte kan delas upp på vare sig verksamhet eller ålder, utan endast presenteras kommunövergripande. Detta är också huvudorsaken till att de på sikt bör bytas ut, men det finns även andra omständigheter som talar för det. Framöver är det önskvärt att de sjukfrånvaronyckeltal som finns i Kolada ska gå att bryta ner på verksamhetsnivå och kön på samma sätt som övriga nyckeltal.

Ytterligare information

För information rörande nyckeltalen och dess användning generellt:

Örjan Lutz, SKL, tfn: 08-452 74 82, e-post: orjan.lutz@skl.se

För information rörande beräkning av nyckeltalen:

Benny Lindroos, SKL, tfn: 08-452 79 36, e-post: benny.lindroos@skl.se

För information rörande nyckeltalen för personaltäthet specifikt:

Hannes Stiernstedt, SKL, tfn: 08-452 77 64, e-post: hannes.stiernstedt@skl.se

För information om användandet av databasen Kolada:

Johan Gjersvold, RKA, tfn: 08-452 71 51, e-post: johan.gjersvold@rka.nu

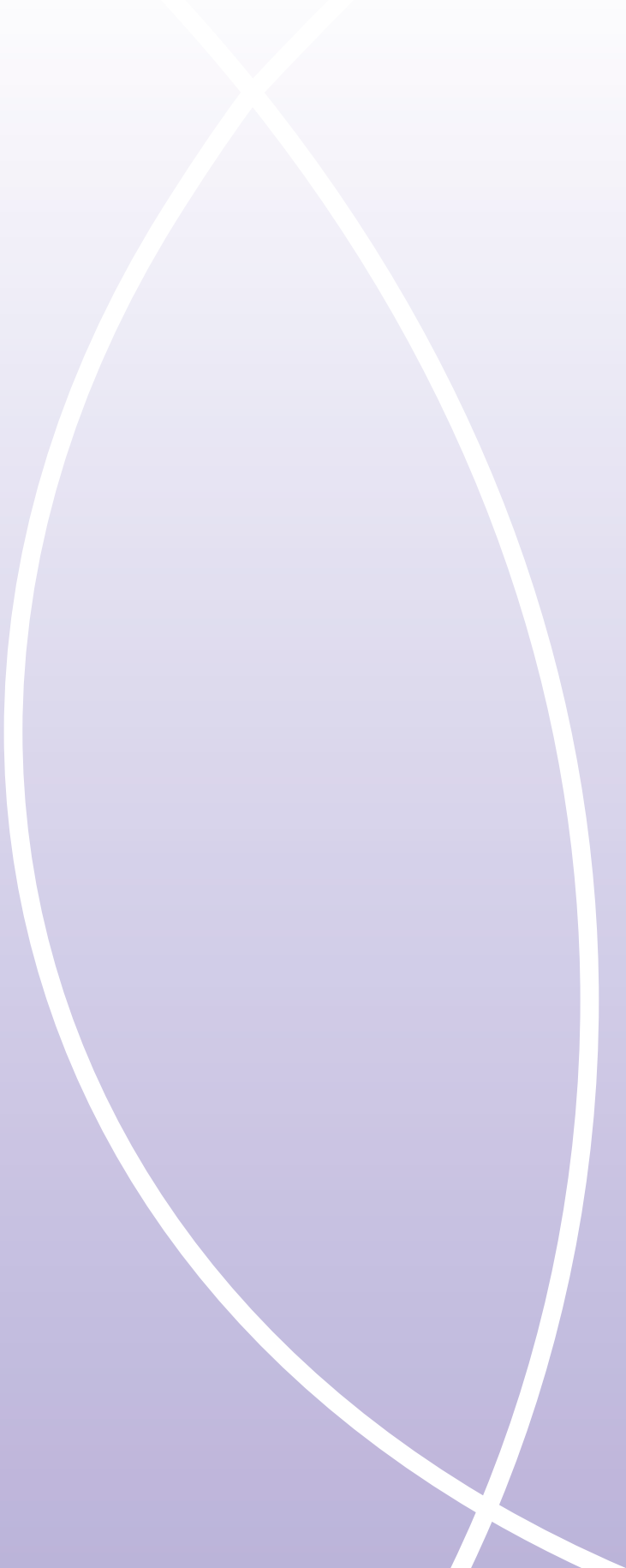
Gustav Sillfors, RKA, tfn: 08-452 71 74, e-post: gustav.sillfors@rka.nu

Länkar

Arbetsgivarfrågor (SKL): www.skl.se/arbetsgivarfragor

Hållbart medarbetarengagemang (HME): www.skl.se/hme

Kommun- och landstingsdatabasen (Kolada): www.kolada.se



Personalnyckeltal i kommuner och landsting

På senare år har allt mer fokus lagts på kvalitativ uppföljning av verksamheterna i kommuner och landsting. För att förstå helheten, är det emellertid viktigt att även förstå delarna. Därför har även arbetet med att följa upp kommuner och landsting i rollen som arbetsgivare fördjupats. Ett sätt att göra det är att använda personalnyckeltal.

I denna skrift beskrivs de personalnyckeltal för kommuner och landsting som SKL presenterar i Kommun- och landstingsdatabasen. Här ges både en bild av bakgrunden till nyckeltalen samt en detaljerad beskrivning av hur de beräknas och vad de betyder.

