

Fika i Fokus

Nr 5 2009

ISSN 1654-6156

Ansvarig utgivare:

Stefan Wikström

Wise OnLine AB

Box 22109, 104 22 Stockholm

Tel: 08-555 290 00

E-post: info@wise.se

www.wise.se



När räknenssarna tar över!

Enligt kommunchefen i danska Hilleröd motsvarar kafferasterna på jobbet två och en halv heltidstjänster per år. Den danske kommunchefen har därför föreslagit att fikarasterna helt sonika dras in för de kommunanställda. Emanuel Norén, folkpartiets gruppleadare i Olofströms kommun har tydligen låtit sig inspireras av den danske kommunchefens tilltag.

Han vill dra in gratiscaffet för de kommunanställda i Olofströms kommun. Det skulle enligt Noréns beräkningar motsvara två till fyra heltidstjänster.

Som Tema i Fokus av detta nummer pekar på kan nyckeltal i personalekonomi rätt använt vara ett värdefullt och användbart verktyg i styrningen av en verksamhet. Några av de syften som Tema i Fokus lyfter fram är legitimitetssyftet - nyckeltal måste redovisas

och lagstiftning; kontrollsyftet - nyckeltal som varningsklocka; mobiliseringssyftet - skapa kraft kring något som organisationen måste fokusera på; belöningsnytt - underlag för lön, bonus etc; samt det lärande syftet - samband mellan olika nyckeltal för att veta vilka åtgärder som skall vidtas för att uppnå bättre resultat.

Jag undrar i mitt stilla sinne vilket av dessa syften den danske kommunchefen och vår vän folkpartisten kan ha haft i åtanke för sina åtgärder? Visst kan man känna sympati för kommunernas prekära ekonomiska situation i dag! Visst kan det behövas besparingar. Nyckeltal i all ära men de kan inte mäta allt som måste fungera på en arbetsplats för att verksamheten skall bli framgångsrik!

En god vän till mig från USA gästföreläste under några månader vid en svensk högskola. Han malde på i gammal god amerikansk stil med föreläsningar som varade i timmar utan någon rast. Efter omkring 45 minuter började studenterna att skruva på sig. Min vän tog liten, för att inte säga någon, notis alls om studenternas vända! Efter några veckor insåg min vän att det är kutym att ta en paus åtminstone en gång i timmen och att någon av pauserna under en förmiddag eller en eftermiddag är en längre fikarast. Fika är mer än att bara stoppa i sig något att äta eller dricka. Vid fikarasten avhandlas inte endast skvaller

och privata ting. Många undersökningar visar att arbetsplatser med en god fikakultur fungerar bra. Rasterna fungerar som ett sammanhållande kitt på arbetsplatsen. Viktig information om arbetet utväxlas även. Så var även fallet på den högskola som min vän föreläste vid. Han blev smått förvånad över att studenterna faktiskt diskuterade det som han hade talat om innan rasten.



Innan Hilleröds och Olofströms kommuner drar in sitt gratisfika bör de studera hur fikakulturen på arbetsplatsen fungerar. Vad är det som avhandlas på dessa raster? Är det bara skvaller eller talar man även om arbetet? Vad har fikarasterna för betydelse för sammanhållningen, arbetsmiljön och därmed produktiviteten?

Om rasterna tas bort, hur skall information i sådana fall utbytas på arbetsplatsen? Fler möten eller annat sätt för informationsutbyte? Vilka arbetsuppgifter blir i sådana fall lidande när mer tid skall ägnas åt att hantera information? Hur skall en sammanhållning tillskapas om rasterna försvinner? Fler kick-off-tillfällen, fler personalfester? Slutändan kanske kommunen kan spara direkt mätbara direkta kostnader men frågan är vad som istället får stryka på foten? Kanske blir det till slut en fördyring på en mer informationshantering, fler möten, mindre tid över till *produktion* och *riktiga* arbetsuppgifter. Dessutom kanske sammanhållningen försämras, vilket kan leda till att personalen inte trivs lika bra, vilket i sin tur kan leda till sämre arbetsresultat. Den irritation besparingen väcker kan inte heller underskattas!

Räknenssarna bör måhända liera sig med andra som besitter kompetens i hur en arbetsplats som helhet bör fungera!

Det är därför som det är en god idé att läsa HR i Fokus som kombinerar olika kompetenser för att hjälpa dig att bli en bättre arbetsgivare!



Patrik Fallberg

Advokat

Advokatfirman Lexum

fallberg@lexum.nu

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Nyheter	Sid 2 - 5
Arbetsrätt i fokus - Inga nyckeltal, ingen saklig grund	Sid 5 - 6
Tema i fokus - Nyckeltal - var ligger värdet?	Sid 7 - 8
Frågor & Svar	Sid 8 - 9

NYHETER

Rökfri arbetstid sparar miljarder för kommunerna

Landets kommuner kan spara 2,6 miljarder på att införa rökfri arbetstid...

[Läs mer här »](#)

Skyddsombud och arbetsmiljöombud kommer att ha samma betydelse från och med 1 januari 2010

Från och med årsskiftet 1 januari 2010 kommer skyddsombudet formellt att kunna benämnas arbetsmiljöombud. Dessa två begrepp kommer att vara likställda...

[Läs mer här »](#)

Nya regler för adoptivföräldrar och vårdnadsbidrag

Tidpunkten då adoptivföräldrarna fick barnet i sin vård ska anses som tidpunkten för barnets födelse...

[Läs mer här »](#)

Rutiner för rehabilitering ger friskare personal

Företag som har en tydlig policy för rehabilitering har låg sjukfrånvaro...

[Läs mer här »](#)

Hur får man en bra arbetsmiljö i öppet kontorslandskap?

Koncentrationssvårigheter är några problem som drabbar anställda i kontorslandskap visar en ny undersökning. Men det går att skapa en bra ljudmiljö...

[Läs mer här »](#)

Vilken riskbedömning behöver du göra om svininfluensan drabbar ditt företag?

Spridningen av den så kallade Svininfluensan A(H1N1) väntas ta fart under hösten. På många arbetsplatser kan det bli nödvändigt med åtgärder för att minska riskerna för smittspridning...

[Läs mer här »](#)

Rökfri arbetstid sparar miljarder för kommunerna



Landets kommuner kan spara 2,6 miljarder på att införa rökfri arbetstid. Det är värdet av den arbetstid som idag används till rökpauser. Det visar nya beräkningar som Statens folkhälsoinstitut låtit genomföra.

Beräkningar visar att rökningen orsakar betydande kostnader för arbetsgivaren. För landets kommuner beräknas röktiden kosta cirka 2,6 miljarder per år. Det motsvarar nästan 6 000 heltidstjänster.

Rökfri arbetstid innebär att den betalda arbetstiden är rökfri, det vill säga den tid man arbetar eller har paus. Lunchen räknas inte in i arbetstiden och är undantagen.

Sveriges Kommuner och Landsting samt de fackliga parterna stödjer införandet av rökfri arbetstid. En undersökning som organisationen genomförde tidigare i år visar att 64 av 290 kommuner (29 procent) har fattat beslut

om rökfri arbetstid, och att beslutet är genomfört i 33 kommuner. En undersökning som Statens folkhälsoinstitut publicerar senare i höst visar att 19 lands-ting/regioner uppger att de har politiska beslut om rökfri arbetstid, men få anser att det följs till fullo.

Arbetskraftskostnaden för en röktime är i genomsnitt 282 kr baserat på en nationell medellön. Den beräknade tidsåtgången för rökpauser bygger på genomsnittlig tid för att röka en cigarett, genomsnittligt antal cigaretter/dag för normalrökaren och tid för att ta sig till och från rökställe, totalt cirka 30 minuter per dag. Kostnaden för röktiden blir då 31 300 kr per rökare och år.

En rökare har även i genomsnitt åtta sjukdagar mer per år än en icke-rökare. Det kostar arbetsgivaren 13 700 kr per rökare och år. Arbetsgivarens totala kostnad för rökningen blir därmed 45 000 kr per rökare och år.

Källa: Statens folkhälsoinstitut

Skyddsombud och arbetsmiljöombud kommer att ha samma betydelse från och med 1 januari 2010

Från och med årsskiftet 1 januari 2010 kommer skyddsombudet formellt att kunna benämnas arbetsmiljöombud. Dessa två begrepp kommer att vara likställda.

Skyddsombudet kan också agera avseende på inhyrd personal. Studerandeskyddsombud införs vid postgymnasiala utbildningar. Detta skyddsombud kommer inte att ha befogenhet att stoppa arbetet, d v s personen kan inte gå in och avbryta lektioner. Däremot kommer studerandeskyddsombudet att kunna begära en utredning om arbetsmiljön.

Källa: Riksdagen



Nya regler för adoptivföräldrar och vårdnadsbidrag

Nya regler för adoptivföräldrar och vårdnadsbidrag gäller från den 1 juli 2009

Tidpunkten då adoptivföräldrarna fick barnet i sin vård ska anses som tidpunkten för barnets födelse. Vårdnadsbidraget kan lämnas för högst två år och längst till dess att barnet fyllt fem år.

Källa: Riksdagen

Rutiner för rehabilitering ger friskare personal

Företag som har en tydlig policy för rehabilitering har låg sjukfrånvaro. Tidiga åtgärder ökar möjligheterna att komma tillbaka till arbetet. Det visar en studie av Uppsala universitet, Karolinska Institutet och Stockholms läns landstings Centrum för folkhälsa.

Eva Vingård på Arbets- och miljömedicin har sett följande samband:

- Där företag är överens om en policy för rehabilitering och använder sig av den har längre sjukfrånvaro än andra företag.
- Lägst sjukfrånvaro fanns i företag som hade tydliga rutiner och där processen fungerade i praktiken. Ansvaret fördelades i dessa företag mellan arbetsledare, personalavdelning och företagshälsovård.
- Ju tidigare man sätter in rehabilitering desto större sannolikhet att rehabiliteringen kommer att lyckas.

För att lyckas med en rehabilitering krävs det åtgärder som stärker den anställdes egen motivation, helst innan sjukskriv-

ningen blir ett faktum. En tydlig struktur och en bra samordning mellan olika aktörer bidrar till en bra rehabilitering. Att arbeta med förebyggande åtgärder på arbetsplatsen är också viktigt för att den anställda ska kunna börja arbeta igen.

Studien, som ingår som en del i forskningsprojektet Hälsa och framtid, har undersökt hur man arbetar med rehabilitering inom privata företag där få är långtidssjukskrivna. Man har också studerat hur rehabiliteringen fungerar i praktiken på olika nivåer i företagen. Den högsta ledningen och arbetsledare har intervjuats på elva företag. Studien omfattar även cirka 4 000 personer som varit sjukskrivna i mer än tre månader. De har slumpvis valts ut från AFA Försäkrings och tjänstepensionsföretaget Alectas register och fått svara på en enkät om sina upplevelser av rehabilitering och att komma tillbaka till arbetet.

Källa: Folkhälsoguiden



Konsultinnan

Liv- och pensionsförsäkringsfrågor



Vd, personalchef !

- Är du ansvarig för företagets pensionslösningar?
- Tycker du att pensioner är svårt?
- Behöver du ett bollplank?
- Konsultinnan har 29 års erfarenhet från pensionsfrågor på strategiska poster inom försäkringsbolag!

Kontaktuppgifter
 Birgitta Sköld jur kand
 tel arb 08 54 52 82 02
 mobil 070 327 64 20
 birgitta.skold@konsultinnan.se
 www.konsultinnan.se

Hur får man en bra arbetsmiljö i öppet kontorslandskap?

Koncentrationssvårigheter är några problem som drabbar anställda i kontorslandskap visar en ny undersökning. Men det går att skapa en bra ljudmiljö.

Hela 85 procent har svårt att koncentrera sig till följd av den höga ljudnivån i ett kontorslandskap enligt en enkät som ca 500 kontorsanställda har svarat på.

7 av 10 medarbetare har jobbsamtal av känslig natur och lämnar sin kontorsstol för att genomföra dem. Men eftersom mötesrummen ofta inte räcker till väljer många att låsa in sig på toaletten, kontorskubben eller gå ut på balkongen.

Öppna kontorslandskap passar bland annat i projektorienterade organisationer där medarbetarna har behov av att snabbt och enkelt kunna kommunicera med varandra. Men utöver behovet att kommunicera har de flesta arbetsuppgifter som kräver koncentration. Ett bra kontorslandskap ska därför både stödja behovet av kommunikation och koncentration. Det krävs att det finns tillräckligt med tysta rum och mötesrum. Företagsledningen och chefer måste vara observanta på medarbetarnas behov. Oftast lurar mig sig att tro att öppna landskap spar yta men oftast kräver det ungefär lika mycket yta som traditionella kontor om det ska finnas tillräckligt med mötes- tysta rum.

Källa: Tidningen Arbetsliv



Så skapar du ett bra ljudklimat i kontorslandskapet

- Informera personalen om varför företaget väljer att satsa på ett öppet kontorslandskap. Vilka är fördelarna för verksamheten? Informera om de åtgärder företaget gjort för att minimera eventuella ljudproblem.
- Använd ljudabsorberande material och skärmar för att minska ljudutbredningen i kontorslandskapet.
- Skapa tysta rum. Ett nyckeltal är ett tyst rum per tio arbetsplatser. De tysta rummen ska vara placerade så att de är väl synliga. Då kan de anställda lättare se om de är tillgängliga eller inte vilket motverkar stress.
- Möten, även sådana av mer spontan karaktär, ska hållas i särskilda mötesrum.
- Satsa på bärbara datorer, trådlösa nätverk och bärbara telefoner så att medarbetarna lätt kan förflytta sig i landskapet.
- Utbilda personalen i "akustiskt beteende". Diskutera vilka ljud som är positiva och vilka som kan vara störande.
- Skapa uppförandekoder för landskapet, det kan tex vara vilken ljudnivå det får vara på mobiltelefonen, var man pratar eller inte. Att man inte ska stå och luta sig över arbetsplatser och prata rakt ut.
- Minimera ventilationsljud och andra lågfrekventa ljud.

Vilken riskbedömning behöver du göra om svininfluensan drabbar ditt företag?

Spridningen av den så kallade Svininfluensan A (H1N1) väntas ta fart under hösten. På många arbetsplatser kan det bli nödvändigt med åtgärder för att minska riskerna för smittspridning.

I höst kommer alla svenskar över 18 år att erbjudas vaccinering mot svininfluensan. Landets 21 landsting ska se till att insatsen genomförs. För att allt ska kunna fungera finns det olika strategier i olika delar av landet.

Om smittan sprids snabbt i Sverige kan det ge undantag i arbetsmiljölagen, till exempel i reglerna om dygns- och veckovila, eller vid särskilt behov av utökad arbetstid.

- Alla arbetsgivare har ett särskilt ansvar för att sjukdomar inte ska kunna spridas på arbetsplatserna. Det innebär exempelvis planering av arbete hemifrån och att de anställda vet vad som gäller, säger Katarina Eskils, mikrobiolog på Arbetsmiljöverket.
- Ett första steg är att ta fram en plan för hur verksamheten ska fungera om en stor del

av de anställda blir sjuka eller är hemma för vård av sjukt barn, säger Katarina Eskils.

För att få svar på hur man kan vidta åtgärder och förebyggande planera om många blir sjuka samtidigt på arbetsplatsen gå in på: www.krisinformation.se
Där kan du hitta fakta och vägledning om senaste nytt om influensan.

För mer information gå in på Arbetsmiljöverkets hemsida: www.av.se

FÖREBYGGANDE AV SMITTA PÅ ARBETSPLATSER

Varje arbetsgivare ska

- ta reda på vilka smittrisker som skulle kunna finnas eller uppstå på arbetsplatsen
- göra en bedömning av hur allvarliga de är eller kan bli
- se till att arbetstagarna har rätt utbildning och tillräcklig information om smittriskerna och hur de kan förebyggas
- förbereda och planera så att så få

som möjligt i en akut situation blir utsatta för smittrisk. Om det rör sig om allvarlig luftburen smitta, som kanske en ny sorts allvarlig influensa, kan man exempelvis planera för

- att så många som möjligt ska kunna arbeta hemifrån,
- att antalet kontakter med andra begränsas till exempel inom hemtjänsten genom att inte ha en gemensam samlingsplats utan att man går direkt hem till de boende
- att så få som möjligt besöker samma boende eller vårdar samma patient eller
- andra begränsande åtgärder beroende på vilken typ av arbetsplats det rör sig om

- se till att allt görs för att inget ska gå fel under arbetets gång. Genom att öva olika händelser och situationer upptäcker man lättare vad som skulle kunna gå fel och leda till att någon drabbas av en allvarlig smitta.

Källa: Arbetsmiljöverket

ARBETSRÄTT I FOKUS

Inga nyckeltal – ingen saklig grund

Nyckeltal kan användas för många olika områden inom HR. Artikeln i Tema i Fokus anger ett område. Denna artikel beskriver hur en typ av nyckeltal kan användas för att fatta ett beslut som är negativt för arbetstagaren.

Frånvarokontroll

Ett exempel på nyckeltal som kan behöva ligga till grund för ingripande beslut kan vara att mäta frånvaron hos arbetstagarna. Förutom för att få kontroll på om arbetstagare är på plats, och är på plats inom ordinarie arbetstid, kan det t ex handla om att kunna avgöra om en arbetstagare skall få vidkännas löneavdrag eller sägas upp av personliga skäl p g a olovlig frånvaro.

Allmänna förutsättningar för uppsägning p g a personliga skäl

Om en arbetsgivare vill anföra frånvaro

som grund för uppsägning är det viktigt att arbetsgivaren har möjliggjort en kontroll av när en arbetstagare kommer och går till arbetsplatsen. Det krävs att den ordinarie arbetstidens början och slut tydligt har kommunicerats till arbetstagarna. Arbetsgivaren bör registrera detta samt dokumentera de faktiska arbetstiderna. Förutom att bedöma eventuell olovlig frånvaro krävs detta även för att kunna säkerställa att arbetsgivaren inte bryter mot reglerna för maximalt tillåtet övertidsarbete.

I ett konkret fall av olovlig frånvaro räcker det dock inte för att saklig grund skall föreligga för arbetsgivaren att ha kontroll över när en arbetstagare kommer och går till arbetsplatsen samt att detta dokumenteras. Arbetsgivaren måste även förfara på ett visst sätt för att slutligen uppnå saklig grund för uppsägning p g a personliga skäl.

Olovlig frånvaro som uppsägning eller avskedsgrund

Olovlig frånvaro kan utgöra saklig grund för uppsägning p g a personliga skäl, alternativt grund för avsked. Liksom i alla fall av uppsägning p g a personliga skäl, krävs det för att det skall föreligga saklig grund för uppsägning, att det föreligger ett brott mot anställningsavtalet, att arbetstagaren medvetandegjorts om den olovliga frånvaron samt att den olovliga frånvaron lett till en skada.

Ett fiktivt fall kan tjäna som illustration i hur nyckeltal kan utgöra en beståndsdel av det som sammantaget krävs för att saklig grund skall föreligga för uppsägning p g a personliga skäl.

En arbetstagare, Anna, är anställd som konsult i en liten konsultverksamhet med

(fortsättning på nästa sida)

ARBETSRÄTT I FOKUS - (fortsättning)

tio anställda samt en VD. På arbetsplatsen noterar varje arbetstagare sin arbetade tid. Varje arbetstagare, även Anna, har en fast månadslön. Varje arbetstagare har dock rätt till ersättning för arbetad övertid. Anna börjar notera att hon arbetat lite mer tid än vad hon faktiskt gjort. Hon gör små justeringar varje dag så att det inte skall märkas så tydligt för arbetsgivaren. Arbetsgivaren uppmärksammar dock detta sedan man börjat misstänka att den noterade tiden inte stämmer överens med Annas faktiskt arbetade tid. Det är främst de närmsta kollegorna som tycker att hon kommer sent och går tidigt. En kontroll av hennes faktiska tid resulterar i att arbetsgivaren kan konstatera att Anna genom sin oriktiga tidsnotering lurat till sig ca 1 000 kronor mer i månadslön än vad hon annars skulle ha fått. I det här fallet ledde en god kontrollmekanism (vilket ju är ett av flera syften med nyckeltal i personalekonomi) till att arbetsgivaren kunde komma "tjuven" på spären.

Arbetsgivaren och Anna har ett samtal om det inträffade. Anna lämnar arbetsplatsen i vredesmod och återkommer inte.

Tiden går och Anna återkommer inte till arbetsplatsen. Arbetsgivaren gör upprepade försök att komma i kontakt med henne men lyckas inte få tag på henne. Omkring ett och halvt år efter att Anna sjukskrivit sig kontaktar hon plötsligt arbetsgivaren och ber att få återinträda i tjänst efter slutförd föräldraledighet!

Arbetsgivaren kontaktar advokat som börjar kontrollera hur frånvaron sett ut från det att Anna sjukskrev sig och framåt. Med den information som advokaten från början får, bedömer denne att det kanske kunde vara så att anställningen upplöstes då p g a att Anna helt enkelt inte har varit kontaktbar och inte har kommit till sin arbetsplats på mycket länge.

Efter en tid kan hon uppvisa ett antal sjukdomsintyg som visar på en sammanhängande sjukskrivning från det första tillfället fram till dess att hon blivit gravid och fött barn samt att hon därefter varit hemma med barnet. Enligt gällande arbetsrättslig praxis kan en arbetsgivare inte säga upp p g a olovlig frånvaro om

det finns anledning att anta att arbetsgivaren haft en lovlig frånvarogrund. I det här fallet blev slutsatsen att det kunde finnas anledning att anta att hon hade haft lovlig frånvarogrund.

Nu började en skriftväxling mellan Anna och arbetsgivaren som i första hand syftar till Anna skall återkomma i tjänst efter sin ledighet.

Anna föreslog att hon skulle börja arbeta ett visst datum, den 16 mars. Arbetsgivaren bekräftade detta. Sedermera lät hon dock höra av sig och meddelade att hon inte kunde påbörja sin tjänstgöring därför att hennes barn blivit sjukt och därför inte kunde börja på daghemmet. Barnet skulle enligt henne vara sjukt t.o.m. den 27 mars.

Arbetsgivaren bad henne att utverka ett intyg från daghemmet på att barnet inte varit där p g a sjukdom (vilket man som arbetstagare och förälder numera är skyldig att göra vid barnets sjukfrånvaro från dagis). Detta intyg är dock arbetstagaren inte skyldig att överlämna till arbetsgivaren utan endast till Försäkringskassan. Förhållandena gentemot försäkringskassan, sjukskrivning hos läkare m.m. är föremål för sekretess och arbetsgivaren kan därför inte få ut information om sådana förhållanden.

Arbetsgivaren fick aldrig något intyg från arbetstagaren. När den 27 mars började närma sig skrev arbetsgivaren därför ett brev och föreslog att Anna skulle inställa sig för tjänstgöring den 27 mars, eftersom arbetsgivaren antog att hennes barn nu hade blivit friskt. Hon uppmanades att bekräfta till arbetsgivaren att hon kunde komma sagda datum. Anna hörde inte av sig.

När den 27 mars passerat skickade arbetsgivaren ett nytt brev med ny uppmaning till henne att inställa sig för tjänstgöring den 4 april. Den här gången innehöll brevet även en varning att hennes anställning skulle kunna komma att ifrågasättas om hon inte infann sig eller uppgav någon giltig frånvarogrund. Anna hörde inte heller denna gång av sig.

I syfte att anpassa sig till hennes privata situation, föreslog arbetsgivaren nu därför

i ett nytt brev att hon skulle inställa sig endast för att diskutera hur återgången i tjänst skulle gå till. Ett nytt datum föreslogs samt att hon även gavs möjligheten att föreslå ett datum som kunde passa om det föreslagna inte fungerade för henne. Även detta brev innehöll en varning om att hennes anställning skulle kunna komma att ifrågasättas om hon inte infann sig och inte kunde presentera en lovlig frånvarogrund. Anna hörde inte av sig. Arbetsgivaren skickade därefter ytterligare två brev med förslag på datum och möjlighet för henne att föreslå alternativa datum för ett möte. Även de två senare breven innehöll varningar om att hennes anställning skulle komma att sägas upp p g a personliga skäl, alternativt att hon skulle kunna avskedas. Anna hörde inte av sig och kunde varken då eller senare ange någon giltig frånvarogrund.

Enligt praxis från arbetsdomstolen har en arbetsgivare grund för avsked gentemot en läkare som efter tre uppmaningar från arbetsgivaren inte infunnit sig till möten för en diskussion om återgång i tjänst efter en sjukskrivning.

I vårt fiktiva fall ovan hade arbetsgivaren nu misslyckats med att få den tidigare lediga Anna åter i tjänst. Anna hade genom sitt agerande dock gått så långt att arbetsgivaren istället fått en grund för avsked.

Lärdomen av detta fiktiva fall är att det är en god idé att som arbetsgivare ha kontroll över hur arbetstagarnas arbetade tid ser ut, att den arbetade tiden registreras samt följs upp för att upptäcka eventuella oegentligheter hos arbetstagaren och för att kunna vidtaga lämpliga åtgärder. Lämpliga åtgärder kan vara stödjande samtal, utvecklingssamtal, tillrättavisningar, varningar, och ytterst uppsägning eller avsked. Det är när en oegentlighet sedan upptäckts viktigt att ha en väl uttänkt, strukturerad och dokumenterad process för att förmå den anställde att återkomma i tjänst men samtidigt, om detta misslyckas, säkerställa att arbetsgivaren har möjligheten att sedermera säga upp p g a personliga skäl eller avskeda.

TEMA I FOKUS

Nyckeltal – var ligger värdet?

Tänk dig att du står på ett berg med en karta i handen. På kartan är det ett kryss med texten: "Hit ska du!" Det kommer, tycker du först, inte att bli några problem, du har ju både vilja och ambition -men... du vet ju inte riktigt var du befinner dig!?

Nyckeltal ger oss inte hela bilden, men de är en viktig del i att ta fram en bra karta - att få en känsla för var vi är och kunna diskutera hur vi ska agera för att nå våra mål.

Nyckeltal är tal vi intresserar oss för. De är mått på sådant som vi tycker är viktigt och vi kan se hur de ändras över tiden. Om andra också mäter samma saker kan vi jämföra våra tal med andras. För att ta fram ett nyckeltal behöver vi bestämma oss för en definition som utesluter andra sätt att beräkna nyckeltalet. Det finns olika former av nyckeltal, till exempel finansiella nyckeltal, personalnyckeltal och verksamhetsnyckeltal.

Ofta konstrueras nyckeltal i form av att ett tal sätts i relation till ett annat, vi kallar det för kvoter. Säg att det slutar 8 personer på vårt företag under året. Det säger inte så mycket men om vi sätter de 8 i relation till totala antalet anställda blir det betydligt mer intressant. Är vi bara 14 anställda så har 57 % slutat, vilket låter mycket. Har företaget istället 800 anställda så har 1 % av de anställda slutat, vilket nog kan betraktas som ganska få. Var gränserna, både nedåt och uppåt, ska ligga för nyckeltalet personalomsättning, beror i sig på vilken typ av verksamhet det är och på vilken inskolningstid som gäller för en nyanställd på företaget.

På Nyckeltalsinstitutet arbetar vi främst med personalekonomiska nyckeltal som kartlägger hur personalstrukturen, kompetensförsörjningen och personalrelationerna ser ut.

Vi brukar tala om fem syften med nyckeltal:

1. Legitimitetssyftet, det förväntas av oss att vi ska redovisa vissa nyckeltal, t ex på grund av lagstiftning eller branschkultur
2. Kontrollsyftet, det finns gränser våra nyckeltal inte bör passera utan att vi blir medvetna om det och kan sätta på alarmet (personalomsättning är ett sådant nyckeltal)

3. Ett mobiliserande syfte, för att skapa en kraft kring något som vi vill ha organisationens uppmärksamhet och fokus på.
4. För att kunna dela ut belöningar! Det ställer höga krav på exakta och objektiva mätningar
5. Det lärande syftet – att hela tiden leta efter samband mellan olika nyckeltal för att bättre veta vilka knappar vi ska vrida på för att nå ännu bättre resultat.

Två sådana nyckeltal där vi lärt oss genom att studera samband är långtidssjukfrånvaro och antal medarbetare per chef. Här har vi sett att ju fler medarbetare per chef desto mer långtidssjukfrånvaro förekommer det. Det kan därför vara bra ekonomi i att anställa fler chefer för att få ner antalet långtidssjukskrivningar – något många också tagit fasta på i sina förändringsstrategier.

Personalen är vår främsta resurs!

Men hur vet vi att vi hushåller med den och fattar kloka ekonomiska beslut när det gäller underhåll och utveckling? Till hjälp kan vi använda oss av personalekonomiska kalkyler och schabloner som förenklar vårt arbete med beslutsunderlag. Det finns schabloner för både arbetade timmar och sjukfrånvaro, kalkyler för det mesta, alltifrån rekrytering till permittering. Men, precis som våra forskare och analytiker inom Nyckeltalsinstitutet säger, så handlar det om att ha balans. Balans mellan att göra beräkningar och att inse att det finns gränser för vad vi kan räkna på. Mellan enkelhet och meningslösa exakthetskrav.

Rekryteringsekonomi

Att rätt medarbetare blir allt viktigare för att dagens företag och organisationer ska uppnå sina mål torde de flesta vara överens om. Det blir extra tydligt då det i allt fler organisationer är *personalens tjänster* som är verksamhetens *produkt*. Därmed blir rekrytering av rätt medarbetare, oavsett om det är ersättningsrekryteringar eller nyrekryteringar, än viktigare. Skillnaden mellan *rätt* och *fel* rekrytering handlar om skillnader bland annat kort- och långsiktig kvalitet, produktivitet, samarbetsförmåga och personalomsättning. Görs de skillnaderna om till ekonomiska värden kan det



Tina Ekström, Nyckeltalsinstitutet AB

i de allra flesta befattningar handla om miljonbelopp - som rätt rekrytering, jämfört med fel, är värt för organisationen.

Nyckeltal med fokus på rekryteringsprocessen kan handla om rekrytering av kvinnor och män till chefsposter, intern- och extern rekrytering, rekryteringar för ny verksamhet, personalomsättning, åldersstruktur på de som rekryteras, organisationserfarenhet (hur länge nuvarande personal har arbetat inom organisationen) och hur stor andel av de som anställdes för 1-2 år sedan fortfarande finns kvar i verksamheten. Även om inget av dessa nyckeltal specificerar rekryteringskostnaden, eller värdet av rekryteringsinvesteringen, så ger de tillsammans ett diskussionsunderlag för hur den egna verksamheten arbetar och lyckas med sitt rekryteringsarbete. Återigen en vägledning, men inte en exakt kopia av verkligheten.

Går allt att mäta?

Att mäta mångfald och nyckeltal för likabehandling oavsett utländsk härkomst är efterlängtade nyckeltal och intresset är stort. Men det är inte lätt. Definitionen till utländsk härkomst är den som SCB använder som standard: utrikes härkomst = själv född utrikes eller bägge föräldrarna födda utrikes. Nyckeltalen är välbehövda i arbetet med en likabehandlingsplan. För att ett nyckeltal ska vara av intresse finns det flera kriterier som ska uppfyllas:

- Mätbarhet - möjlighet att kvantifiera och följa upp.
- Giltighet - speglar indikatorn vägen mot målet.
- Tydlighet - är indikatorn begriplig.
- Effektivitet - högt informationsvärde i förhållande till mätkostnad.

(fortsättning på nästa sida)

TEMA I FOKUS - (fortsättning)

Det är viktigt att vi börjar enkelt i mätandet av utländsk härkomst och inte tar med för många nyckeltal. Att också koppla dessa nyckeltal till GDI och de hållbarhetsrapporter som flera företag och organisationer redan idag arbetar med, skulle underlätta och skapa ytterligare ett mervärde i att mäta. När det gäller att kartlägga utländsk härkomst och arbeta med likabehandlingsplanen så finns det behov av företagsspecifika nyckeltal. Nyckeltal som företaget/organisationen tycker är viktigt att följa upp internt för den egna verksamheten. Dessa nyckeltal blir då inte jämförbara med andra utan jämförelsen görs internt och över tid. Här anpassas definitionerna till nyckeltal och indelning helt efter verksamhetens behov.

Men det kommer också att finnas en grunduppsättning nyckeltal där jämförelser med andra företag och samhället i stort görs.

Så svaret på frågan – går allt att mäta? – lyder: mycket men inte allt. Och ännu viktigare är att förstå, att det inte räcker med att mäta för att det ska hända något i företaget, men det är en oerhört

viktig början! "Det som är viktigt för organisationen blir gjort, speciellt om vi mäter" citat professor Bino Catasús. Och i konkurrensen om att attrahera, behålla och utveckla kompetenta medarbetare är det mycket värdefullt att kunna visa upp mått, som på ett objektiva och överskådligt sätt, speglar hur arbetsvillkoren i företaget ser ut. Det är en del i företagets varumärke och dess marknadsföring.

Detta är något som PriceWaterhouseCoopers tagit till vara. De mäter både sin jämställdhet och sina arbetsvillkor genom Nyckeltalsinstitutets JÄMIX® och AVI®. I år, 2009, vann de utmärkelsen *Arbetsgivare med de bästa arbetsvillkoren* tillsammans med Försvarets Materielverk. Detta uppmärksammades i media med bland annat en helsida i Svenska Dagbladet. Dessutom delar de frikostigt med sig av hur de byggt sin jämställdhetsplan utefter JÄMIX®-nyckeltal. Allt detta skapar en bra goodwill om företaget som arbetsgivare. Läs gärna mer om deras arbete på www.pwc.com.

TINA EKSTRÖM
NYCKELTALSINSTITUTET AB

Nyckeltals Institutet



Nyckeltalsinstitutet görs sedan 1996 årliga systematiska mätningar avseende personalnyckeltal. Affärsidén är att erbjuda verktyg för att effektivisera organisationers verksamhet genom analyser av nyckelresursen personal. Sedan år 2001 utser Nyckeltalsinstitutet varje år Sveriges arbetsgivare med de bästa arbetsvillkoren och från år 2004 utses även varje år Sveriges mest jämställda företag. I år vann Göteborgs folkhögskola med ett högt resultat inom jämställdhet. Arbetsgivare med bästa arbetsvillkor blev, som tidigare nämnts PriceWaterhouseCoopers och Försvarets Materielverk.

FRÅGOR OCH SVAR

Fråga: Vi ska göra vår första skydds rond på vår arbetsplats. Hur ska man informera medarbetarna? Ska vi annonsera till alla att vi ska genomföra en skydds rond? Har ni några tips att komma med vad man bör tänka på?

Svar: Det är absolut en god idé att annonsera till medarbetarna att man genomför en skydds rond. Vid en skydds rond går man igenom verksamheten på en arbetsplats. Det är ett led i arbetet med arbetsmiljön, som bland annat innebär att undersöka risker, upprätta handlingsplaner och vidta åtgärder. Och för att kunna utföra detta arbete så behöver man ett tätt samarbete med skyddsombud, ev. skyddskommitté och medarbetarna som utför olika arbetsuppgifter. Har man en företagshälsovård så kan det också vara en idé att ta hjälp av dem för att göra en

bedömning av ev. risker i arbetsmiljön. Vad gäller dokumentation/underlag är det obligatoriskt att skriva ner riskbedömningar efter regelbundna undersökningar av arbetsmiljön och att ha handlingsplaner, men det är inte reglerat hur denna dokumentation ska se ut.

Fråga: Vad behöver en jämställdhetsplan innehålla? När måste man göra en plan? Vilka områden behöver man tänka på när man gör planen?

Svar: Alla företag som vid det senaste kalenderårsskiftet sysselsatte mer än 25 arbetstagare är skyldiga att var tredje år upprätta en jämställdhetsplan. Det finns ingen speciell mall eller blankett som ska fyllas i, däremot är lagen ganska tydliga med vilka områden som ska gås igenom. Detta regleras i den nya

Diskrimineringslagen som trädde i kraft 1 januari 2009 och ersatte den gamla Jämställdhetslagen.

I diskrimineringslagen regleras skyddet på dessa sju diskrimineringsfaktorer:

- Kön
- Könsöverskridande identitet eller uttryck
- Etnisk tillhörighet
- Religion eller annan trosuppfattning
- Funktionshinder
- Sexuell läggning
- Ålder

Fråga: Vad behöver man tänka på när man ska hålla lönesamtal med sin personal? Vi har aldrig gjort det tidigare och vill gärna ha lite vägledning.

Svar: Lönesamtalet är en viktig informationskälla för chefen som ska (fortsättning på nästa sida)

FRÅGOR OCH SVAR - (fortsättning)

sätta lönen, samtidigt som medarbetaren får information om på vilka grunder som lönen sätts (detta bör egentligen vara kommunicerat i en lönepolicy, men det är viktigt att gå igenom de kriterierna/parametrarna på lönesamtalet). Genom diskussion om bl.a. prestation och löneläge mellan chef och medarbetare kan förväntningar inför lönesättningen göras realistiska. Det är även viktigt att tidigare ha genomfört utvecklingssamtal för att veta vilka mål och förväntningar som finns som man ska leva upp till.

Som chef bör man vara förbered med information om:

- Tidigare löneutveckling
- Utvecklingssamtal
- En arbetsbeskrivning, en klar bild av vad medarbetaren gör
- Sin bedömning av medarbetaren
- De direktiv som gäller för företaget, pott, kollektivavtal etc.

Ett förslag på upplägg kan vara:

- Gå igenom medarbetarens nuvarande lönenivå.
- Vad har medarbetaren för uppfattning om sitt löneläge?
- Vad anser du som chef om löneläget?
- Diskutera igenom uppsatta mål och utfall samt den anställdes prestation.
- Diskutera igenom vad den anställda måste förändra för att höja sin lön, sätt nya mål (koppling till utvecklingssamtal).
- Informera om tidplan för definitivt fastställande av lönen.

Fråga: Är avgångsvederlag semesterlönegrundande? Behöver man betala semesterersättning också?

Svar: Det stämmer att lönen under uppsägningstiden är semesterlönegrundande. På ett avgångsvederlag behöver du dock



inte betala semesterersättning, men jag rekommenderar att man i de fallen skriver in i avtalet att avgångsvederlaget inte inkluderar detta. Ett förslag kan vara följande:

XX utbetalar inestående lön och utger därutöver ett avgångsvederlag om xx kronor som utbetalas på xx sista lön från xx.

Avgångsvederlaget utgör ej grund för beräkning av semester, semesterlön eller semesterersättning. Ej heller utgör den grund för beräkning av pension, försäkring eller annan lönebikostnad.

Fråga: Vi har en person hos oss som är provanställd. Snart går provanställningen ut och vi kommer inte att kunna erbjuda någon tillsvidareanställning p g a det ekonomiska läget.

En person som redan är tillsvidareanställd har sökt den lediga tjänsten. Skulle vi kunna erbjuda personen vars provanställning går ut ett vikariat för en person som går på tjänstledighet?

Svar: Det bör gå bra, bara man är tydlig. Man ska alltid vara försiktig med att låta en provanställning övergå till något annat än en tillsvidareanställning.

Detta beroende av att regeln är utformad så att om inte arbetsgivaren informerar arbetstagen om att man inte vill att anställningen ska fortgå så övergår provanställningen till en tillsvidareanställning.

I detta fall föreligger enligt din fråga arbetsbrist (ekonomiska läget) som medför att ni inte kan erbjuda fortsatt anställning (d v s det är inte personliga skäl), vilket gör frågan lite mindre känslig. Ni bör därför informera den provanställda att ni inte, pga. arbetsbrist, önskar att anställningen fortgår efter provanställningen. Därefter erbjuda arbetstagen vikariatet. Så länge det är arbetsbrist som ligger bakom förfarandet bör det inte kunna ifrågasättas.

RONI SÖDERHOLM
ARBETSRETTSJURIST
MERTID AB

Informationen i denna tidskrift är generellt utformad för publicering i tidskriften. Avsikten med informationen är att ge en allmän belysning av HR- och arbetsrättsrelaterade frågeställningar. Informationen är inte fullständig och kan därför inte läggas till grund för HR- och arbetsrättsliga beslut i enskilda fall. Läsaren uppmanas därför att kontakta författarna till nyhetsbrevet för det fall läsaren önskar grunda något beslut i sin verksamhet på grundval av informationen i nyhetsbrevet. Wise ansvarar ej för hur läsaren använder eller tillämpar informationen och har heller inget ansvar gentemot tredje man för läsarens tillämpning eller användning. Wise ansvarar inte för eventuella ändringar som läsaren gör i samband med informationens nyttjande.

Nästa nummer av HR i Fokus
kommer den 10 december 2009