

Personal, ekonomi och hälsa – om hur allting hör ihop



Förord	5
Så kom det till	6
Siffror behöver en berättelse	9
Intervjuer med alla anställda gav oväntade insikter	13
När sambanden blir synliga är det lättare att gå till handling	17
Nu vill Hennes & Mauritz mäta mer än försäljningen.....	21
Småföretagare klarar sig ofta utan hälsobokslut	25
Liukkonens modell visar vinsten med fasta jobb.....	29
Åtta projekt med olika inriktning	33



ABCDEFGHIJK
LMNOPQRSTUVWXYZ



Förord

Den här broschyren handlar om forsknings- och utvecklingsprogrammet "Personalekonomi och hälsobokslut - styrning av hälsa i arbetslivet på organisations- och samhällsnivå" som VINNOVA och AFA Försäkring står bakom.

Programmet startades år 2004 då sjukfrånvaron var hög och en het politisk fråga. Den dåvarande regeringen satte som mål att sjukskrivningarna skulle halveras fram till år 2008. Ett av syftena med programmet var just att bidra till minskad sjukfrånvaro.

De åtta projekten som har fått del av anslagen har funnits i olika branscher och har haft olika inriktning, men en återkommande ambition har varit utveckling och försök med modeller för att beskriva ekonomiska konsekvenser av dåliga arbetsförhållanden. Mätandet har sedan kopplats till styrning av verksamheten, för att föra in synsättet att hälsa och arbetsmiljö är centralt i verksamheten, inte något sidospår. Samtidigt har programmet också haft som syfte att ge en nyanserad bild av hälsoekonomi. Ett projekt handlar om vad som egentligen händer när vi sätter pris på hälsan. Är det inte att prissätta individen?

I programmet finns både det som ska vara praktiskt användbart och det som primärt bidrar till kunskapsutveckling. Ökad tillgång och efterfrågan på teknikstöd och tjänster inom området har också varit ett mål, liksom att skapa starka forskarmiljöer och mångvetenskaplig samverkan.

Vad blev det då av alltihop, och var står vi idag när det gäller hälsobokslut och personalekonomi? I den här broschyren söker vi svar på det. Vi har besökt några av arbetsplatserna som varit delaktiga i projekten och vi har träffat forskare och andra som arbetat i projekten. Handläggarna på VINNOVA och AFA Försäkring summerar sina intryck liksom en av experterna som satt med i programmetns beredningsgrupp. Vår förhoppning är att denna skrift kan ge en nyanserad bild av de frågor som alltid är aktuella på varje arbetsplats i Sverige och världen över.



Så kom det till

Forskningshandläggare Carl Ridder, VINNOVA, och Aila Määttä, AFA Försäkring ger sin syn på programmets genomförande och resultat.

Vad var de viktigaste skälen för att göra denna satsning?

Carl Ridder: Det fanns ett behov av att komplettera kunskapen om olika arbetsmiljöfaktorer och säkerhetsfrågor med kunskaper som kunde bidra till att stärka organisationers förmåga att långsiktigt arbeta med utveckling av bättre hälsförhållanden. Problemen med hög sjukfrånvaro och ohälsa berodde inte enbart på bristande tillgång på kunskaper utan även på praktiska svårigheter att hantera hälsofrågor i ett organisatoriskt sammanhang tillsammans med andra frågor. Ett mål med utlysningen var att utveckla modeller som synliggör kostnader för ohälsa och ökar förståelsen för sambanden mellan arbetsförhållanden och verksamhetsresultat. Ett annat mål var att utveckla modeller och arbetssätt som bidrar till att hälsofrågorna hanteras integrerat med andra verksamhetsfrågor i stället för att de hanteras isolerat vid sidan av.

Aila Määttä: På AFA Försäkring jobbar vi för att minska arbetsskadorna och de långvariga sjukskrivningarna, då är det väldigt bra om man kan "mäta" hälsa och att det kan leda till hälsofrämjande arbete. Det låg också i tiden att försörja området hälsa med metoder där man lär lite mer om hur man kan arbeta med dessa frågor. Den dåvarande regeringens satsning på att halvera sjukfrånvaron bidrog också till aktualiteten.

Hur mycket pengar har satsats?

Carl Ridder: I programmet delades det ut 20 miljoner kronor, 15 miljoner från VINNOVA och fem miljoner från AFA Försäkring.

Vilka lärdomar kan man dra av programmet?

Aila Määttä: Det har varit en bra blandning av projekt, där vissa har varit teoretiska, andra interaktiva och åtgärdsinriktade, men det gör samtidigt att det blir svårt att utvärdera. Om vi startat detta program nu, hade vi kanske inriktat oss på att utvärdera också processerna: Hur jobbade man i projekten? Vad fungerade under projektets gång? Vad stoppade upp? Det hade blivit en utvärdering där man också följer hur man arbetar, inte bara resultaten.

Om programmet hade startat idag hade vi också arbetat annorlunda med kommunikationsinsatserna. Vi hade lagt ner mer arbete på att få uppmärksamhet för projektet från starten och medan programmet pågick, inte bara efteråt. Det är så vi arbetar när vi startar nya program.

Carl Ridder: Om man ser till innehållet i forskningen så är en viktig lärdom att avancerade system i sig inte ger goda resultat. Man måste se till sammanhanget och vilken tradition som finns i företaget. Det är tveksamt om hälsobokslut och sofistikerade integrerade styrsystem är något för alla organisationer. Att införa ett system löser i sig inte några problem men kan idealt ge en bättre bild av tillståndet i verksamheten, ge en förståelse för samband och stimulera till handling.

Aila Määttä: Det är viktigt att det finns incitament om man ska göra mätningar. Att människor blir delaktiga och upplever att det finns något motiv för det. Mätningen ska inte bara göra för mätningens skull. Redan när programmet startade fanns inställningen att det skulle bidra till en nyanserad inställning syn på hälsobokslut och personalekonomi. Ett tydligt exempel på det är att Maria Mårtensson fick medel för sin forskning om etik. Där fanns redan i ansökan en uttalat kritisk hållning.

Vad har programmet resulterat i?

Carl Ridder: I VINNOVAs uppdrag ingår att bidra till innovationer och kommersialisering av forskningsresultat. I detta program finns flera exempel på sådant. Utöver pengarna som delades ut i samband med utlysningen har vi satsat ytterligare 600 000 kronor i bidrag som getts i form av följdinvesteringar i syfte vidareutveckla resultat och bidra till praktisk användning. Ett projekt har exempelvis resulterat i ett nytt företag. I ett annat

fall har en forskare fått pengar för att utveckla utbildningar och ge ut böcker.

Programmet har också bidragit till att flera akademiska avhandlingar har kommit till stånd. Det är lätt att tänka att när programmet är slut så blir det inte någonting mer. Det stämmer inte, det kommer också ut människor med nya kunskaper och erfarenheter som fortsätter att sitt arbete i andra sammanhang.

Aila Määttä: Programmet har bidragit till att få fram nyanserad kunskap inom det här området. Det har också lett till nya erfarenheter för företag hur de kan arbeta. I och med projektet har det också gjorts en stor utvärdering av hälsobokslut. Det är viktigt – kvalificerade utvärderingar är det alltid brist på.

Hur kommer resultaten att spridas?

Carl Ridder: En del av spridningen är att det kommer nya forskare som arbetar med dessa frågor och företag som utvecklas inom området.

Aila Määttä: Vi har många kanaler för spridning via branschorganisationer och parterna på arbetsmarknaden.





Siffror behöver en berättelse

Guy Ahonen är professor i personalekonomi vid Svenska Handelshögskolan i Helsingfors. Han var med i den expertgrupp som valde vilka ansökningar som skulle beviljas medel i programmet. Här reflekterar han över det som kommit fram i projekten och gör även en del jämförelser med hur det ser ut i Finland.

Det verkar vara svårt att få organisationer att utifrån en personalekonomisk analys verkligen gå vidare och genomföra åtgärder?

Ja, det tycker jag är en intressant sak som kommer fram i projekten, att siffror inte är tillräckligt. Där har jag själv ändrat uppfattning, precis som har skett inom hela detta område. Tidigare trodde jag på mer på talens makt. Jag trodde att om företagen såg siffror över situationen så skulle det i sig leda till att de satte igång med förändringar. Jag har lärt mig att så är det inte.

Organisationen måste starta med att ha en vision, sedan ingår ett visst behov av information i form av siffror men det är inte det som är det viktigaste. Till exempel har jag själv arbetat med Druvanprojektet som har blivit väldigt uppmärksammat här i Finland. Projektet handlade om en kommun med 200 anställda där många mådde dåligt. Projektet byggde på de anställdas deltagande. Man skulle göra hundratals åtgärder under en treårig process. Det ordnades seminarier för att identifiera problem, utveckla hur man skulle lösa dem, med vilka tidtabeller och bestämma vem som skulle ansvara för vad. Det var dels sådant som inte kostade någonting, som att sluta prata illa om varandra bakom ryggen, till sådant som krävde mer resurser som kurser för personalen. I det här projektet tog man fram nyckeltal och gjorde personalbokslut. Det var bra att ha den informationen, men det primära är processen, information är något man skaffar sig under vägen för att det behövs.

I en del projekt kommer det fram att arbetsmiljö- och hälsoarbete lätt blir en sidovagn.

Hur ser du på det?

Ja, det är ett vanligt problem, och det är samma sak här i Finland. Här har man arbetat med det i statliga arbetsmiljöprojektet Ekot. Man har jobbat strategibaserat och frågat sig hur anställdas hälsa kommer in i verksamheten. Då har man sett att det oundvikligen är kopplat till grunduppgiften. I projektet har man skrivit en rapport och en strategi som man ska jobba utifrån när det gäller personalens hälsa. Då blir personalens välmående en del av organisationens övergripande strategi. Men ofta är det inte så, det blir som en hobby vid sidan av.

Vilken roll spelar ledarskapet när man jobbar med dessa frågor?

En viktig roll. Om man ska göra en strategibaserad hälsorapport inom ett företag så är det viktigt att högsta ledningen är med, annars finns inte någon som kan identifiera och artikulera viktiga frågor, samtidigt behövs också någon som har kunskap om hälsoaspekter.

En närliggande fråga är att personalchefen inte alltid ingår i högsta ledningen. Är det något du känner igen?

Ja, det är vanligt. Men för att kunna förverkliga förändringar som gäller personalen så måste personalledningen ha en strategisk position.

När man arbetar med personal- och hälsofrågor, vilken roll spelar traditionen i företaget?

Arbetsättet måste alltid skraddarsys så att det passar organisationen och hur de arbetar. Undantaget är om situationen är riktigt dålig, då kan det vara bra att göra någonting revolutionerande.

I några projekt framkommer att det är svårt att få fram fakta om personalen som är jämförbara mellan olika organisationer. Hur ser du på det?

- Jo, det är samma sak här i Finland, men jag ser det inte som en så viktig fråga. Det finns en databas där man kan göra jämförelser och företag kan anmäla sig, för att få jämförelsetal, men det är inte så omfattande verksamhet. Detta är inte så betydelsefullt. Det viktiga för ett företag är att kunna följa sin egen utveckling.

Så personalredovisning är mest någonting för internt bruk?

- Ja, i praktiken är det så. Men personalfrågorna får en större tyngd om personalredovisningarna görs offentliga.

Är det meningsfullt att leta efter en redovisningsmodell för personal- och hälsofrågor som passar alla organisationer?

Det där är ju en evighetsdröm. När jag läser om projekten, så låter det ju ganska pessimistiskt i Sverige. Här i Finland är det en annan känsla. I 2000-talets början gjordes en modell för personalbokslut för små och medelstora företag. Den finns utlagd på nätet och används väldigt mycket, det ingår också en modell för att göra en arbetsklimatundersökning. Företaget kan själv välja nivå och det går att få fram mer än 100 nyckeltal, men man kan också välja att använda en minimivariant. Jag tror att hemligheten är att det finns en auktoriserad modell som är tillgänglig på webben.

Företagen som använder modellen är i storleken 10-100. Det kan ju verka löjligt att göra personalbokslut om man är ett väldigt litet företag, men jag har varit med och gjort arbetsklimatundersökning för ett företag med tio anställda. Det var meningsfullt. VD:n vet inte allt bara för att det är ett litet företag.

Har personalredovisningen fortfarande barnsjukdomar?

- Jag skulle säga att den är inne i en ny fas. I början av 70-talet fanns en stor entusiasm. Sedan glömdes den bort. Sedan tog den ny fart när datoriseringen kom. Då ökade intresset eftersom det blev mycket lättare att samla siffror. Sedan blev det åter besvikelser.

Under 90-talet började den fas som vi fortfarande är i. Det handlar om att sifferuppgifter sätts in i ett levande sammanhang, i en berättelse som handlar om

affärslogik, strategiskt tänkande, konkreta åtgärder och handlingsprogram. Att man helt enkelt frågar sig: Vad är det vi håller på med?

I Danmark har man kommit långt med detta. Samma förändring rör den traditionella ekonomiska redovisningen: att siffror inte räcker, de måste sättas i ett sammanhang.

Siffrorna har alltså inte huvudrollen?

- Nej, siffrorna finns med i berättelsen. Det krävs att personalboksluten mer blir en levande historia. Berättelsen gör talen levande.

Med tanke på att du var med i expertgruppen, och valde ut vilka av ansökningarna som skulle få pengar, hur ser du på utfallet?

- Det är svårt att svara på frågan, för nu har jag en annan syn på de här frågorna än jag hade då. Jag tror inte längre lika mycket på att siffror i sig förändrar som jag gjorde då.


Jag tycker att det var fint med en stark satsning. Den måste också ses i sitt sammanhang. Under samma period kom det lagstiftning i Sverige om att företagen var tvungna att göra personalredovisningar.

FAKTA:

Guy Ahonen satt i den beredningsgrupp som beredde ansökningarna som kom in till programmet. Beredningsgruppen bestod av forskare, företrädare för arbetsmarknadens parter, myndighetsrepresentanter och praktiker. Följande personer satt med i beredningsgruppen:

Gunnar Aronsson, Arbetslivsinstitutet
Gerd Lindgren, Karlstads universitet
Guy Ahonen, Svenska Handelshögskolan i Helsingfors
Per Langå Jensen, Management Engineering,
Technical University of Denmark
Barbro Köhler Krantz, Arbetsmiljöverket
Örjan Lutz, Landstingsförbundet
Marie Björklund, Lunds kommun
Stefan Persson, Scania
Eva Ullerud, Lahega Kemi AB
Renée Andersson, LO





Projektet Ökad produktivitet genom ökad hälsa inom stål – och gruvindustrin kallat Holmprojektet, har bland annat handlat om att koppla nyckeltal och index för hälsfaktorer till produktivitet för att se värdet av satsningar samt att hitta sätt att göra jämförelser mellan företag inom metallindustrin.

Intervjuer med alla anställda gav oväntade insikter

Det blev en succé, om än inte riktigt på det sätt som det var tänkt. Så sammanfattar Yvonne Danielsson på SSAB Oxelösund erfarenheterna av Holmprojektet. Projektet har lett till att företaget särskilt uppmärksammar frångående situationer. Något hälsobokslut blev det däremot inte.

SSAB Oxelösund är världens ledande tillverkare av seghärdad grovplåt. Men att ta hand om stål är en sak, att ta hand om människor är en annan. Det var för att bli bättre på det mänskliga som SSAB Oxelösund valde att delta i Holmprojektet. Det var chefen på GVF, ett så kallat avsnitt (underavdelning) inom valsningen, som nappade.

- Det var väldigt mycket långtidssjukskrivningar på det avsnittet, projektet sågs som en chans att göra någon-

ting åt det, berättar Yvonne Danielsson som är personalansvarig för de 530 personer som arbetar på valsverket.

På GVF jobbade 60 personer, en tredjedel var kvinnor. - Det var kvinnorna som stod för det mesta av sjukskrivningar. Om man ska tänka krasst så skulle det enklaste sättet att få ned sjukskrivningarna vara att inte anställa kvinnor. Men det skulle inte företaget tjäna någonting på. Kvinnorna är otroligt duktiga. Jag kan tycka att de har bättre överblick än männen.

I och med de höga sjukskrivningarna var SSAB motiverat att hitta lämpliga åtgärder. Ett av syftena med Holmprojektet var att få företag inom metallindustrin att nå dit: att bli motiverade att satsa på personalen och hälsoförbättrande åtgärder.

Övertro på siffror

Arbetsgivarorganisationen Metallgruppen och fackförbundet IF Metall samarbetade i projektet. En stor del av

projektet handlade om siffror. Man vill testa hur metallföretagen kan arbeta med hälsobokslut och få det att bli ett effektivt uppföljnings- och ledningsinstrument. Hälsobokslutet skulle ge motiv för satsning och samtidig styrning för att det skulle bli någonting löpande, inte bara en engångsföreteelse. Med hjälp av nyckeltal och hälsoindex skulle produktiviteten kunna kopplas till satsningar på personalens hälsa. Siffrorna i hälsoboksluten skulle också ge möjligheter för företagen att jämföra sig med varandra.

Yvonne Danielsson säger att det fanns en övertro på vad man kan åstadkomma genom att ta fram siffror.

- Jag hade en dragning om nyckeltal och hälsoindex för ledningen. Efteråt fick jag inte några frågor. Då insåg jag att de



Lotta Eriksson och Peter Kiviniemi, är erfarna valsare som vet att det är viktigt att vara sedd av chefen och att arbetskamraterna ställer upp för varandra.

inte hade förstått någonting. Det var för komplicerat. Man måste vara professor för att fatta det där, säger Yvonne Danielsson.

Yvonne Danielssons slutsats stämmer med vad som har kommit fram i analysen för hela Holmprojektet inom metallindustrin: det var för krångligt. Nyckeltal och index gjorde inte att företagen blev mer benägna att vidta åtgärder för personalen. Det visade sig också att det var svårt att få fram jämförbara siffror. Företagen har olika sätt att räkna på. När det gäller exempelvis sjukskrivningar räknar en del företag bort tiden för semester medan andra inte gör det. Bodil Mellblom, som ledde Holmprojektet, säger att det kan vara meningsfullt att göra jämförelser mellan enheter i samma företag, men längre än så är det inte någon idé att gå.

- Så länge som det inte finns centrala riktlinjer för redovisningen kommer det inte att vara möjligt att göra några jämförelser.

Bodil Mellblom menar att behovet att mäta och analysera inte är så stort. Det har ändrat sig sedan 90-talet då sjukskrivningar var ett mycket större problem.

- Numera är de flesta medvetna om att det är lönsamt att satsa på hälsofrämjande aktiviteter. För de flesta företag handlar det inte om ATT man ska satsa på personal, det viktiga är VAD man ska satsa på. Då är det bra att kunna mäta och se vad en specifik satsning ger.

Först något positivt

Yvonne Danielsson håller med. Hon säger att det blir intressant att mäta först när man har gjort förändringar.

- Då kan det ju vara möjligt att visa något positivt: Titta här vad vi gjorde och tittat hur bra det blev. Det är mycket roligare än att visa: Titta här vi gör inte någonting och det får så här negativa följder.

Holmprojektet i stort handlade också om detta, att ta fram åtgärder för förbättringar: åtgärdsanalysen. Det var en förutsättning för att projektet skulle vara meningsfullt, konstaterar man i slutrapporten. Yvonne Danielsson håller med. På SSAB byggde åtgärdsanalysen på att samtliga anställda på avsnittet (underavdelningen) fick fylla i en hälsoenkät och att de intervjuades enskilt av en konsult i projektet. Det kom fram väldigt intressanta saker.

- Många av dem som har blivit sjukskrivna är kvinnor i 30-35-årsåldern som har gått igenom en skilsmässa.

I många fall har de varit gifta med män som också jobbar här. För att barnen ska vara bortlämnade så lite som möjligt har de gått olika skift. De har gjort det för barnens skull men samtidigt har det inte varit bra för familjen. Föräldrarna har knappt träffats och i många fall har det slutat med skilsmässa.

Efter skilsmässorna är det framför allt kvinnorna som har fått psykosomatiska besvär.

- Det verkar som om att det hänger ihop med att de tar huvudansvaret för barnen.

Prioriterar barnen

Med de här resultaten som utgångspunkt har Yvonne Danielsson och hennes kollegor försökt underlätta för kvinnorna utifrån deras önskemål och livsvillkor. Att hitta bra åtgärder blev ett projekt i sig, med egen projektledare. Bland det första man gjorde var att göra om ett rum på arbetsplatsen till ett gym dit man får gå och träna, även på arbetstid.

- Vi vet att många inte tränar annars eftersom de vill hem till sina barn. Men det här var inte någon självklar sak. Det blev liv om det först, men när vi kunde visa att produktiviteten gick upp så var det inte något problem längre. I projektet ingick också att låta en av de anställda som



Yvonne Danielsson vid gymmets slagsäck

är utbildad massör massera arbetskamrater på arbetstid. Sedan har projektet växt och nu berör det hela företaget. Nu samarbetar företaget med Korpen och utför hälsodiplomerings. Företaget kommer också att anordna gympa som det går bra att ta med barnen på. Det finns en friskvårdsinspiratör som bland annat ordnar träffar där man pratar om det mesta som kan påverka hur man mår: livsstil, sömn, stress och värderingar. Det finns även möjlighet att syssla med keramik och att få hjälp med att minska i vikt.

Inte äta pizza

Yvonne Danielsson säger att människan egentligen inte är gjord för att arbeta skift och då har företaget ett ansvar att underlätta för dem som ändå har sådana arbetstider. Lotta Eriksson, valsare, vet precis vad hon menar.

- Det är lätt att få dåliga vanor när man jobbar natt, till exempel är det lätt hänt att snabbt slänga i sig en pizza för att få något i magen. Men jag har gått ner 15 kilo med hjälp av hälsoinspiratören här på jobbet.

Lotta Eriksson säger att hon upplever att företaget bryr sig om hur hon mår.

- Det är nödvändigt, vi producerar mer om vi mår bra. Peter Kiviniemi, håller med.

- Det handlar också om hur vi anställda betar oss.

Det är viktigt att vi ställer upp för varandra, att man kan jobba också när man inte mår hundra, så att man inte hamnar utanför. Vi andra som mår bra får göra lite mer just då.

Att inte vara sedd på arbetsplatsen kan bidra till att man mår dåligt, det visade intervjuerna och enkäterna i Holmprojektet. Det har lett till att GVF-avsnittet har omorganiserats.

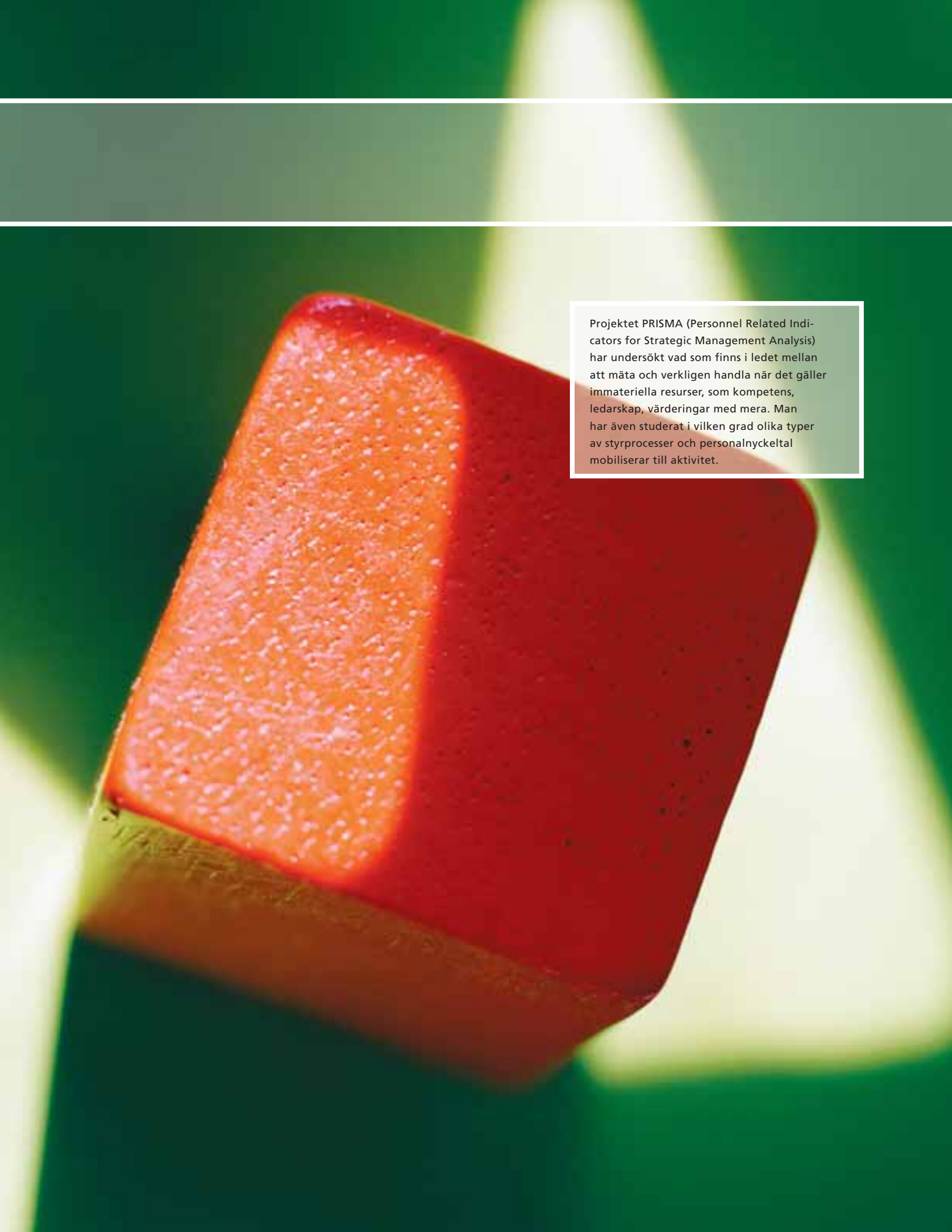
Mer än bara ett projekt

- Det var för mycket att ha en grupp på 60 anställda. Många klagade på att de sällan träffade chefen. De kände sig inte sedda och behövda. Nu har vi gjort om organisationen så att det är högst 40 personer på varje avdelning.

För SSAB blev Holmprojektet startpunkten för många förändringar inom företaget, så har det inte blivit för alla företag i Holmprojektet. I flera av företagen avstannade aktiviteten efter projektets slut. Yvonne Danielsson tror att det handlar om att vilken inställning hon och kol-

legorna hade när man sa ja till projektet.

- Vi tänkte från början på att det här skulle ge oss en massa jobb. Det är efter projektet som det egentliga arbetet sätter igång.



Projektet PRISMA (Personnel Related Indicators for Strategic Management Analysis) har undersökt vad som finns i ledet mellan att mäta och verkligen handla när det gäller immateriella resurser, som kompetens, ledarskap, värderingar med mera. Man har även studerat i vilken grad olika typer av styrprocesser och personalnyckeltal mobiliserar till aktivitet.

När sambanden blir synliga är det lättare att gå till handling

Det är vanligt att företag samlar en mängd data om personalen som sedan inte används i analysen av verksamhetens utveckling. I PRISMA-projektet är strävan att ta fram information som kopplar samman arbetsmiljö, personalsituation, hälsa och resultaten i verksamheten.

Det som mäts leder till handling. Det har varit något av en accepterad sanning inom verksamhetsstyrning. I PRISMA-projektet har man sett att mätning och användning av nyckeltal inte säkerställer att det bedrivs ett aktivt arbete runt frågorna. I projektets första studie undersöktes förhållandena på länsarbetsnämnder och försäkringskassor. Resultaten därifrån visade att de frågor som i störst utsträckning diskuterades med anställda, exempelvis arbetsbelastning och kompetensutveckling, var samtidigt de frågor som i lägst utsträckning mättes. Jämställdheten däremot fanns det siffror för men inte någon aktivitet kring.

Mäta räcker inte

En slutsats som dras i projektet är att själva förekomsten av nyckeltal inte räcker. Det krävs att organisationen mobiliserar sig för aktivitet – att nyckeltalen hålls levande ute i kärnverksamheten och att man skapar organisatoriska förutsättningar för att styrning med hjälp av nyckeltal skall få den effekt man eftersträvar. En av de viktigaste uppgifterna i PRISMA:s arbete har varit just detta – att hitta vad som krävs för att åstadkomma en mobilisering.

Det handlar om att ta fram siffror som säger viktiga saker om verksamheten och hur olika faktorer påverkar varandra. Resultat i form av ekonomisk redovisning är given i alla verksamheter, men däremot är det inte lika vanligt att ha mätbara mål och resultatuppföljningar inom

personalområdet. I många fall har det varit mer problematiskt än vad man räknat med. I den tillämpade studien i nio organisationer, varav flera storföretag, kom det fram många problem. Det handlade om att data inte var kompatibla mellan olika system och var därför svåra att få tillgång till. Det handlade även om att det inte fanns statistik över sådant som olyckor och tillbud i verksamheten, personalens utbildningsbakgrund och nedlagd tid för kompetensutveckling.

– En grundläggande förutsättning för att kunna ta fram nyckeltal är naturligtvis att det går att få fram data. Det förekom till och med att sjukfrånvaron hanterades på olika sätt i olika delar av organisationen, säger Margareta Liew, programansvarig för PRISMA.

Utifrån de behov som uppstod i projektet kom man efterhand att utveckla en analysmodell där såväl arbetsförhållanden som hälsofrågor och frågor om sjukfrånvaro, sjukfrånvarokostnader, frisknärvaro och sjuknärvaro ingår. Utöver det som är direkt mätbart har man i PRISMA-projektet också tagit fram ett mer komplett enkätinstrument som också mäter det som är mer svårångat, som organisationskultur, värderingar, självskattad hälsa, arbetsrelaterad sjukfrånvaro och drivkrafter i arbetet. Till detta läggs data om produktivitet, kvalitetsutfall och kundnöjdhet på respektive enhet/avdelning. Detta gör att ledningen får svar på vilka faktorer inom personalområdet som förklarar goda respektive dåliga verksamhetsresultat.

Resultaten presenteras dels i form av ett HälsoStrategiskt Index (HSI) som är ett sammanfattande mått av olika hälsoaspekter och som direkt kan användas som nyckeltal i den strategiska styrningen. Dels tas ett PersonalStrategiskt Index (PSI) fram som ett aggregerat mått där de indexvärden ingår som statistiskt visat sig ha störst inverkan på verksamhetens resultat.

Stor omställning

Att ta fram data om företaget på det här sättet kan låta som någonting som alla bara borde välkomna. Men riktigt så enkelt är det inte. Analyserna visar om det finns några samband mellan olika personalfaktorer och resultatutvecklingen i företaget. Detta är någonting som rör verksamheten i grunden. Då är inte längre personalfrågor och arbetsmiljöfrågor någonting vid sidan om själva verksamheten utan ingår som en naturlig del i den affärsstrategiska planeringen, vilket kan vara en stor omställning för många företag.

I PRISMA-projekten har man tittat på offentliga verksamheter, stora koncerner såväl som små företag. I många av organisationerna har personalcheferna en diffus roll. I det första projektet, på länsarbetsnämnder och försäkringskassor, visade det sig att 11 av 40 personalchefer inte var ordinarie ledamöter i ledningsgruppen. I den tillämpade studien med nio organisationer, varav flera storföretag, var det tre av de nio personalcheferna som inte ingick som ordinarie i företagsledningen. Oavsett position i ledningen är många personalfrågor dessutom ofta decentraliserade till linjechefer. Personalchefens roll har alltmer blivit att vara konsult och stödja operativa chefer, inte att styra.

Personalchefen blir konsult

– Det här sammantaget skapar stor risk för att det inte blir någon helhetssyn i personalarbetet och att det strategiska arbetet blir eftersatt. Våra studier visar att personalchefer i genomsnitt lägger 60 % på strategiskt arbete och 40 % på administrativa uppgifter. Att personalavdelningen arbetar i huvudsak efterfrågestyrt innebär att tiden för strategiskt arbete är svår att påverka. Strategiskt långsiktigt arbete är aldrig akut och efterfrågas inte heller på samma sätt som det akuta.

- En del av detta handlar om maktstrukturen i organisationen. Om personalchefer tar fram nyckeltal kommer de också bli involverade i frågor som rör ekonomiskt resultat eftersom de kommer att mäta medarbetarskapet och relatera det till kundnöjdhet och resultat. Det innebär att personalchefer på ett helt annat sätt blir en viktig strategisk medspelare i ledningsarbetet, säger Margareta Liew.

En av slutsatserna i projektet är att om kunskaper som rör personalfrågor inte finns representerat i beslutande organ så blir det mycket svårare att involvera personalfrågorna i det affärsstrategiska arbetet, det som man strävat efter i PRISMA-projektet. En annan slutsats är att personalchefernas svårigheter att hävda sitt område också hänger samman med att de har haft svårt att ta fram nyckeltal som prioriterats som strategiskt viktiga för framtiden.

Margareta Liew säger att gensvaret för deras analysmodeller och det HälsoStrategiska Indexet är ett bevis för det.

- Idag finns en flora av konsulter som säljer enkätundersökningar. Vi har sett flera exempel på hur mottagarna, personalledningen, ledningsgruppen och framför allt operativa chefer har ytterst svårt att tyda de resultat som har återrapporterats. De instrument som finns på marknaden är ofta inte heller sådana att det går att analysera sambandet mellan insatser och resultat. Då blir det inte lika intressant som när man kan koppla personalinvesteringar till exempelvis nöjdare kunder och förbättrad produktivitet.

Intressanta samband

Margareta Liew talar om lärande nyckeltal. När man med siffror kan visa på intressanta samband är chansen också större att organisationen verkligen går från att bara mäta till att också agera.

- Nyckeltal kan mobilisera till aktivitet om de visar hur saker och ting hänger ihop. När man får veta hur relationen ser ut mellan olika faktorer finns det också en grund för att gå till handling.

Tidigare forskning om betydelsen av personalnyckeltal har gett ett blandat resultat. Några har visat att nyckeltalen ökar effektiviteten i verksamheten, medan andra har visat att nyckeltalen inte har den inverkan.

I PRISMA-projektet är det tydligt att framtagande av nyckeltal inte räcker. Det krävs att det också finns en kommunikation kring dem. På de enheter där nyckeltalen har använts i kommunikationen mellan chef och medarbetare och där chefen ser ett orsak/verkan-samband mellan olika faktorer, har prestationsnivån ökat mellan två års mätningar. Där detta inte har skett har prestationsnivån istället minskat.

– Det avgörande är alltså inte att nyckeltal finns, utan hur de används, säger Margareta Liew.


Operativa chefer behöver också bättre uppföljningssystem som gör att de kan följa utvecklingen på nära håll och stöd för att analysera all den data som erhålls från

olika delar av verksamheten.

- Den operativa chefen har en nyckelroll när det gäller styrningen av personalstrategiska frågor, här behövs mer forskning, säger Margareta Liew.



FAKTA: I PRISMAS tillämpade projekt har nio företag och organisationer deltagit: Sodexo/huvudkontoret, Eitel Network/Huvudkontoret, Hennes&Mauritz AB/Sverigekontoret Alwex Transport AB/Huvudkontoret, Stockholms Hamnar/Huvudkontoret, Midroc Electro AB/Huvudkontoret, Korsnäs AB/Huvudkontoret Vattenfall Service Nord AB/ Huvudkontoret, Uppsala universitet/Förvaltningskontoret Projektet har utmynnat i att företaget PRISMA-HR har bildats som säljer tjänster utifrån utvecklingsarbetet under projektiden. PRISMA-HR arbetat med workshops, utbildningsinsatser och konkreta verktyg för organisationer.



Nio organisationer deltog i projektet PRISMA:sutveckling av personal- och hälsostrategiska nyckeltal i sin verksamhet, däribland Hennes & Mauritz.

Nu vill Hennes & Mauritz mäta mer än försäljningen

Försäljningen följs minutiöst, värderingarna genomsyrar verksamheten och man har bra kontroll över sjukfrånvaron. Med PRISMA:s hjälp ska H&M utifrån analyser få se om delarna hänger samman och påverkar varandra.

Om du går in på Hennes & Mauritz och köper en blus så hinner du knappt ut ur affären innan ditt inköp är en del av statistiken över företagets försäljning.

– Vi är extremt orienterade på sälj. Försäljningen summeras varje dag, och vi kan gå in när som helst och se exakt hur det går, säger Viveca Sundström på personalavdelningen för Sverigekontoret.

Bortsett från försäljningen är H&M inte ett företag som ägnar sig åt att samla på siffror. Men i och med medverkan i PRISMA-projektet tas ett nytt steg inom företaget.

- Det har varit fantastiskt att delta i projektet, säger Viveca Sundström.

Nu är det inte bara försäljningen som ska mätas, utan också allt det som kan summeras i mjuka frågor: stress, trivsel, möjlighet till egna initiativ, hur förankrade värderingarna är, medarbetarnas relation till chefen med mera.

– Vi har inte traditionen att mäta. Vi har så nära kontakt med butikerna. Men nu har vi blivit så stora internationellt att vi måste tänka annorlunda. Vi är inte längre det där pyttelilla företaget, säger Viveca.

Nej, pyttelitet var det länge sedan man kunde säga om H&M. Företaget växer och växer. Drygt 60 000 personer arbetar inom koncernen, och man öppnar butiker på nya marknader. Bland de senaste som anställdes finns flera Shanghaibor.

Det samarbete som H&M har med PRISMA testas i åtta butiker i Sverige. Kortfattat handlar det om att se samband och att styra verksamheten utifrån det man lär sig om sambanden.

Viveca visar en bild med rubriken Nyckeltal för H&M. Bilden har tre cirklar: i den gröna cirkeln finns Ekonomi, i den blå Sjukfrånvaro och Personalomsättning och i den ljusgröna Mjuka värden: som trivsel, ledarskap och teamwork.

När all information inom de olika cirkelarna är insamlade och analyserade kan H&M verkligen se hur de påverkar varandra.

Resultat på butiksnivå

Man kommer att få resultat som också kan brytas ned på butiksnivå. Margareta Liew, programansvarig på PRISMA ger ett exempel på ett resultat som skulle kunna komma fram.

– Det kan ju visa sig att anställda i en butik har värderingar som stämmer väl med företagets och ett bra säljresultat men en hög sjukfrånvaro. Då kan våra analyser förklara varför det ser ut som det gör. Kanske finns förklaringen i mycket övertid, låg feedback på utfört arbete eller något annat av alla de faktorer vi undersöker. Kanske uppmuntras inte anställda att nyttja de friskvårdsaktiviteter som företaget erbjuder. Den totala kostnaden för sjukfrånvaron måste ställas i relation till säljresultaten. Efter att ha fått svar på vad som påverkar vad har man verkligen någonting att arbeta vidare med.

Men innan man vet så mycket återstår en hel del arbete. Det H&M arbetar med nu är att samla in data så att de verkligen ska veta vad som finns i de tre ringarna. När det gäller resultat så finns redan all fakta som behövs, samma sak gäller sjukfrånvaron och personalomsättningen. Det som återstår är att få mätbara data om de mjuka värdena.

Frågor om ledarskap

PRISMA:s medarbetarenkät har skickats ut till anställda i de berörda butikerna, och de får ta ställning till i vilken grad olika påståenden stämmer. Exempelvis finns inom ledarskapsområdet påståendet: jag får uppskattning för

mina prestationer från min närmaste chef, och inom området motivation: jag är villig att göra en extra insats om det behövs.

När svaren från enkäterna är insamlade kommer PRISMA:s statistiker ta fram index för olika områden såsom motivation, ledarskap, hälsa och synen på det egna varumärket. Genom att både enkätinstrument och analysarbetet är kvalitetssäkrat kan dessa indexvärden användas direkt som nyckeltal och cirkeln mjuka värden blir fylld av mätbara data.

- Kvalitativ information har genom analyser resulterat i kvantitativa nyckeltal som är möjliga att jämföra enheter emellan och över tid, säger Margareta Liew

Strategiska nyckeltal

Med alla dessa fakta som bas kan forskarna sedan hjälpa H&M att se hur faktorerna i de olika cirkelarna samspelar med varandra. Utifrån resultaten lägger sedan PRISMA-gruppen förslag på strategiska nyckeltal.

Vilka samband som kommer att visa sig är idag omöjligt att veta. Men vissa hypoteser finns att utgå ifrån.

- Vi har i flera av våra tidigare företag sett ett positivt samband mellan motivation och hälsa. De som svarar att de är motiverade i jobbet, anger att de har en bättre hälsa än de som inte är det. När vi sedan analyserat vad som påverkar motivationen har vi inte sällan sett starka signifikanta samband med den bedömning man gör av sitt närmaste ledarskap och synen på det egna företaget, det vi kallar det interna varumärket. Det är viktigt att finna ut vad som är personalens drivkrafter för att göra ett bra jobb, vad som gör att man anstränger sig lite extra.

Om även H&M får fram ett sådant samband så ger det en grund för vad man behöver arbeta mer med. Ser H&M att det på sina håll behövs exempelvis mer kompetensutveckling, ett ledarskap som är mer stödjande eller att man behöver få ner sina sjukfrånvarokostnader så kan man jobba konkret med detta i butikerna.

Konkreta åtgärder

- Svaren kan ge olika signaler till olika nivåer av verksamheten. För ledningen centralt kanske det handlar om att arbeta mer med att ledarna ska vara tydliga, medan man nere på butiksnivå kanske kan peka på konkreta saker som att personalen har oklara arbetstider, eller vad

det nu kan vara som återspeglar ett otydligt ledarskap på butiksnivå, säger Margareta Liew.

Att hälsa och motivation hör ihop känns inte så konstigt, men Margareta Liew och hennes kollegor har också varit med om överraskningar, samband som de inte räknat med.

Låg sjukfrånvaro, som man spontant vill tolka som någonting positivt, har visat sig vara en komplex fråga. Studier på andra företag inom PRISMA-projektet har visat att låg sjukfrånvaro inte alls behöver stå för frisk personal. Dels kan det finnas sjuknärvaro, dels kan det handla om att man är så mån om att ha låg sjukfrånvaro att personalen tillåts stanna hemma utan att sjukanmäla sig när de egentligen är sjuka - att ta semester eller komplement för att hålla nere statistiken. När man tittar på sjukfrånvaron ihop med andra faktorer kan man se om det är samband som är märkliga och komma längre än genom att bara fastställa om frånvaron är låg eller hög.

På H&M är sjukfrånvaron låg. För några år sedan var det inte så, man har sedan dess bedrivit ett målinriktat arbete för att få ned sjukskrivningar.

- Vi har samarbetat med Försäkringskassan och har haft rehabprojekt, säger Viveca Sundström.

En förebyggande insats är att personal som är personlig kris kan få träffa en beteendevetare. Viveca tror att det är bra att följa upp tidigt.

- Vi som jobbar på H&M arbetar väldigt nära varandra. Det är som en familj. Vår tanke är att om en person i butiken inte mår bra, så påverkar det hela butiken, säger Viveca Sundström.

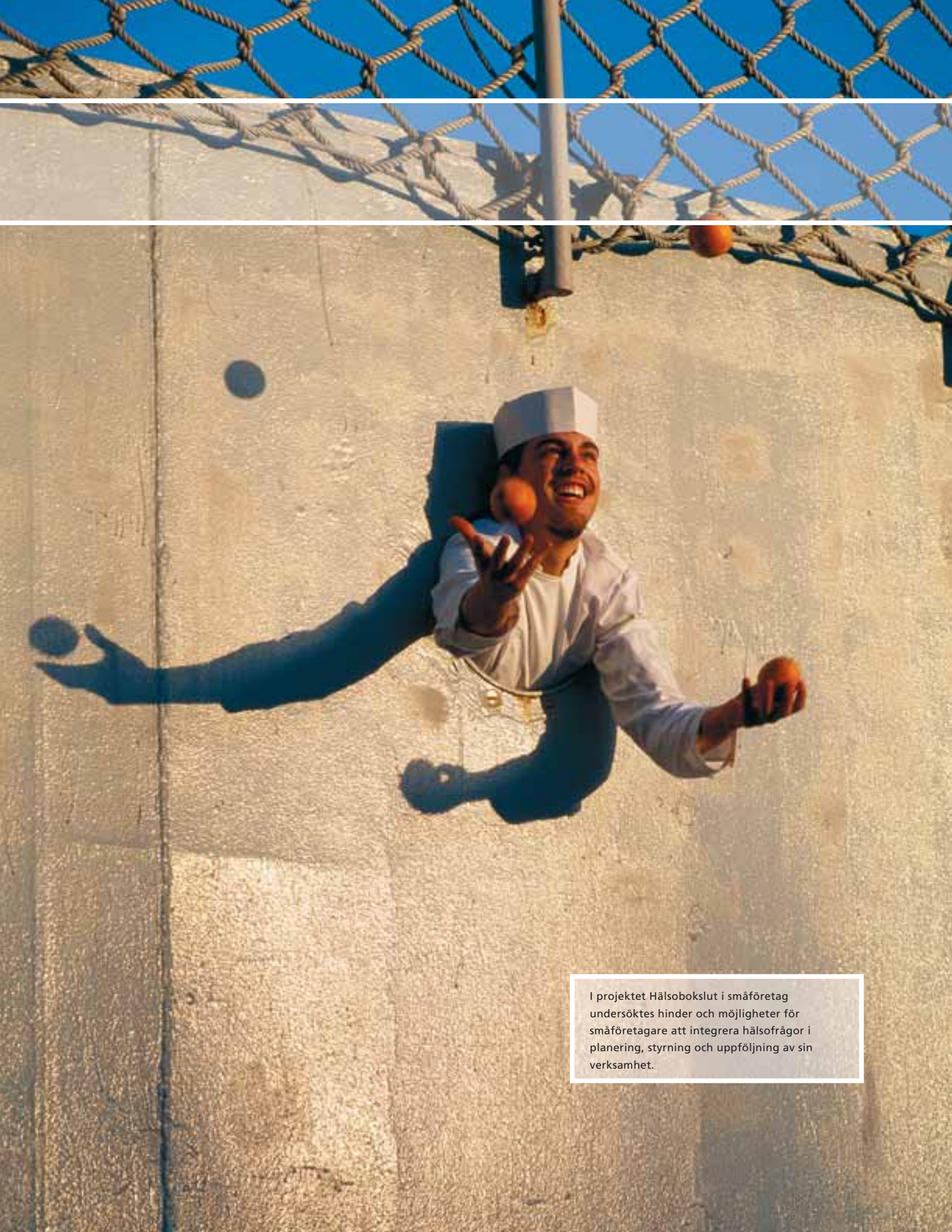
I och med projektet tänker Viveca Sundström att de ska få mer kunskap om deras hypoteser också stämmer med verkligheten.

- Vi vill veta om våra satsningar på friskvård och hälsa går att räkna hem. Samma sak gäller ledarskapsutbildningarna som vi ägnar oss åt mycket.

Ledningen intresserad

Viveca Sundström tror inte att de mjuka värdena någonsin kommer att mätas lika intensivt på H&M som försäljningen, men i och med att man kan mäta de mjuka värdena och se hur de påverkar verksamheten så räknar hon med att det kommer att finnas ett helt annat intresse för att följa också detta.

- Vi jobbar ju väldigt nära våra butiker och har en känsla av hur det hänger samman. Men tidigare har vi inte kunnat visa siffror på det. När vi har analysen kan vi diskutera HR-frågor med ledningen på ett helt annat sätt.



I projektet Hälsobokslut i småföretag undersöktes hinder och möjligheter för småföretagare att integrera hälsofrågor i planering, styrning och uppföljning av sin verksamhet.

Småföretagare klarar sig ofta utan hälsobokslut

Ulf Johanson, professor i företagsekonomi, har många gånger förbryllats över småföretagares agerande. Det är många som kommer till seminarier om hälsobokslut, men sedan är det nästan ingen som använder det. Ulf Johansons slutsats är att företagarna har mycket större behov av att träffa en bra pedagog som förklarar vinsten med att satsa på personalen än att få en mall för hälsobokslut.

Redan på 60-talet när Ulf Johanson läste ekonomi kände han att det behövdes något annat. Något som fångade in allt det i företagen som går utöver den traditionella redovisningen. Sedan har han ägnat en stor del av sitt yrkesliv åt att försöka utveckla det.

På senare år har han varit aktiv i flera projekt som rört hälsobokslut för småföretagare. Men för varje gång har han blivit mer och mer osäker på om det är en framgångsväg. "Jag var skeptisk", "Jag var skeptisk", "Jag var skeptisk". Så låter det när han berättar om olika projekt han deltagit i. Ingången var densamma för projektet "Hälsobokslut i småföretag".

När nu projektet är avslutat konstaterar Ulf Johanson att hans tvivel har varit välgrundade. Det som har blivit allt tydligare för var gång är att företagarna helt enkelt inte tillämpar modellerna.

Först intresserade

I "Hälsobokslut i småföretag" var planen att först anordna seminarier om hälsobokslut för företag med 10 till 100 anställda i Västmanland och Uppland, man vände sig inte till någon särskild bransch utan inbjudan gick ut väldigt brett. Nästa steg var att rekrytera några av de intresserade företagen till ett utvecklingsarbete kring hälsobokslut. Projektet hade inte som primär uppgift att göra någon ny hälsobokslutsmodell men förhoppningen

var ändå att det skulle ske ett utvecklingsarbete.

Till en början gick det ganska bra. Det fanns intresse för seminarierna, och projektet valde ut och fick med sig intresserade företag för utvecklingsarbetet. Ganska snart blev det dock problem med företagets deltagande. Flera av dem hoppade av, det huvudsakliga skälet var brist på tid och svårigheter att avvara viktiga personer i den dagliga verksamheten.

- Det här är typiskt för hur det brukar gå. De är väldigt intresserade ända till det krävs någon motprestation av dem, säger Ulf Johanson.

En del i projektet har varit att förstå varför företagarna agerar som de gör. Andreas Backlund Björke, doktorand i industriell ekonomi och organisation, är mitt i sitt avhandlingsarbete som bland annat handlar om detta.

Att det inte rör sig om några enkla samband exemplifieras av vad en av företagarna svarade om sina förväntningar när det gällde seminarier och arbetet med hälsobokslut: företagaren förväntade sig ingenting.

Andreas Backlund Björke säger att det finns mode och trender som påverkar företagarnas beteende. Under projekttiden var hälsobokslut på modet.

- Man kan säga att det är två grupper av företagare som kommer på seminarier. Den ena är de som redan har börjat tillämpa teorierna kring hälsobokslut och vill få bekräftat att de är på rätt spår. Den andra gruppen är de som arbetar traditionellt och är oroliga för att de missar någonting.

Strävar efter trygghet

Andreas Backlund Björke säger att det handlar om att företagare vill känna sig trygga, att de känner att de arbetar på rätt sätt. Men för de som ännu inte tillämpar idéerna kring hälsobokslut är det inte så lätt.

- När det kommer någonting nytt känner de sig inte längre trygga med sitt traditionella sätt att arbeta. Å andra sidan är de oroliga att det nya inte ska ge bättre

resultat än det man har idag. Det finns alltså inte någon egentlig trygghet att få.

Andreas Backlund Björke säger att även om företagarna inte direkt börjar tillämpa det som lärs ut på seminarierna så blir de trots allt påverkade.

Företagarnas beteende, blandningen mellan intresse och ointresset i praktisk handling, är någonting som Ulf Johanson och de övriga i projektet ägnat mycket tankemöda åt att analysera.

I slutrapporten från projektet dras slutsatsen att det är mycket osäkert om mindre företag någonsin kommer att använda sig av någon slags standardiserad modell för hälsobokslut. I och med att företagen är små är det möjligt för ledningen att ha en ganska god överblick även utan denna sorts bokslut. Vad som menas med mindre företag är inte exakt definierat, det största företaget som var med i projektet hade 32 anställda, men i projektet tänker man sig att det även kan vara något större företag i fall man har en organisation som är enkel att överblicka.

Behövs ibland

Däremot finns speciella situationer då det kan behövas någon form av rapport- och styrmodell även i de mindre företagen. Någon färdig modell utvecklades inte inom projektet, men diskussionen startade, och man kom fram till att en sådan behövde innehålla en riskanalys vad gäller personal och ledning. Analysen kan innehålla uppgifter om hälsa, kompetens, personalomsättning och liknande frågor. Sedan är det nödvändigt att koppla aktivitet och mål till analysen och att slutligen göra en uppföljning/revision av riskanalysen.

Det kan också finnas ett behov att externt berätta om hur företaget fungerar. Det kan vara intressant för exempelvis företagshälsovård, banker, försäkringsbolag, kunder och potentiella anställda.

Ulf Johanson skriver att om man ska fortsätta utveckla en hälsobokslutsmodell för småföretag så är det mycket viktigt att det är klart vad syftet är. Om den ska användas internt eller externt, och om det är externt är det viktigt att veta vem man vänder sig till.

Småföretagarens världsbild

Under arbetet i projektet har det blivit tydligt att mycket av diskussionen och utformningen av hälsobokslut inte utgår från småföretagens verklighet. De har inte samma

världsbild som politiker och forskare. I slutrapporten från projektet står det :

Omvärldens idéer uppfattas ibland som direktiv och pålagor av småföretagaren. Skillnaden i verklighetsuppfattning bör beaktas och kan ligga till grund för de svårigheter som alltför ofta uppstår i projekt i vilka det allmänna samhället och de mindre företagen skall interagera.

En viktig aspekt av hälsobokslut är att de ses som en väg att visa att det är lönsamt att satsa på att ha en frisk och välmående personal. Från politiskt håll har det också efterfrågats vetenskapliga bevis för nyttan med att investera i personal.

– Men vetenskapliga bevis är egentligen inte något som företagare är intresserade av. Det de vill ha är bara logiska resonemang som de kan köpa, säger Ulf Johanson.

Lönsamt satsa på Ulla

För tjugo år sedan, långt innan han blev professor i företagsekonomi och vinsten med hälsosatsningar var vetenskapligt belagd, åkte Ulf Johanson runt och pratade om vikten av att satsa på personalen.

– Tusen gånger har jag berättat om Ulla 40 år, som vantrivdes och inte hade några förväntningar på sig på jobbet. Jag har med enkla räkneexempel beskrivit vad det kostar att få henne att må bättre och vad det kostar att bara låta henne gå kvar i samma spår fram till pensionen. Om jag kan beskriva det på ett logiskt och övertygande sätt räcker det.

Det Ulf Johanson vill få företagarna att förstå är värdet av att tänka resultatorientering istället för kostnadsminimering.

– Det är mycket mer värt att få företagare att göra sådana överslagsberäkningar än att sitta med detaljerade hälsobokslut. För den som inte förstår de grundläggande resonemangen är det inte någon mening med modellerna.

I projektet har Anders Johrén från Nyckeltalsinstitutet anlåtats. Anders Johrén, har liksom Ulf Johanson arbetat med personalekonomi sedan 80-talet och de två har skrivit böcker i ämnet tillsammans. Johrén arbetar med en metod som bygger på en arbetslivscykel. Ulf Johanson har stort förtroende för Anders Johrén och hans modell, ändå säger han att det är svårt att veta hur mycket

företagare egentligen skulle få ut av att få en skrift med arbetslivscykeln.

Klona pedagogen

– Anders är en duktig pedagog. Det allra bästa hade varit att klonas honom och låta hans kopior hålla tusentals föredrag. Det går ju inte, men det jag vill poängtera är vikten av det personliga mötet och resonemang som människor enkelt kan hänga med i. Så fort man börjar jobba med modeller och skrifter är risken att det blir för stort och för ambitiöst.





Liukkonens modell visar vinsten med fasta jobb

Att tvingas nöja sig med tillfälligt jobb och deltid har länge varit ett problem för personal i kommuner och landsting. Paula Liukkonen har tagit fram en ekonomisk modell som tydligt visar att också arbetsgivarna har mycket att vinna på att ge fler trygga heltidsjobb.

Paula Liukkonen är docent i företagsekonomi vid Stockholms universitet och har länge forskat kring personal- och arbetsmiljöfrågor. Forskningsanslaget som hon fick från VINNOVA och AFA Försäkring gick i första hand till att utvärdera hälsobokslut. Det blev också början till utvecklingen av det som Paula Liukkonen kallar bemanningsekonomi. I och med utvärderingarna har Paula Liukkonen bland annat kommit till insikt om att:

- Kunskapen om ekonomi och personalstatistik inte är så hög som hade kunnat förväntas.
- Personalstatistiken är otydlig – det framgår inte alltid vilka anställningsformer människor har och hur mycket de arbetar, exempelvis förekommer att de som arbetar deltid redovisas som heltidsanställda.
- Det saknas tidsredovisning för hur mycket tid som går åt för att utföra arbetet.
- Det saknas kunskap om personalomsättningen.
- Det saknas kontroll av sjukfrånvaron.

Paula Liukkonen har tagit fram en beräkningsmodell som organisationer kan använda sig av för att få överblick över personalsituationen. Det handlar om att få svar på fyra frågor:

- Vilka är vi?
- Vad gör vi?
- Vart är vi på väg med sättet att bemanna arbetet?
- Vilka värden styr vårt sätt att bemanna arbetet?

I projektet Utvärdering av 50 hälsobokslut har hälsobokslut från offentliga och privata verksamheter utvärderats. Erfarenheterna från projektet lade grunden för ett nytt sätt att se på bemanning.

När man har den överblicken kan arbetet också organiseras på ett sätt som sparar pengar, ger människor tryggare jobb och brukare kvalitetstid. En bra mätare på hur det är med den överblicken är vad som händer en måndag morgon när någon som jobbar på ett äldreboende plötsligt ringer och berättar att hon är sjuk.

- I bästa fall finns extra personal att tillgå i grundbemanningen eller det finns en personalpool för sådana här händelser. I värsta fall måste man i panik ringa till ett bemanningsföretag och ta in någon mot högre arbetskraftskostnad och obefintliga eller vaga kunskaper om organisationens och brukares behov.

- Det är ju med bemanning och sättet att möta våra egna anställda och brukare vi visar vilka värden vi lever efter och hur vi respekterar varandra. När vi "slänger in" extra vikarier eller köper bemanningstjänster som "snabb-fix" visar vi ju att vem som helst kan göra jobbet och att trygghet och relationer med brukare inte är så viktiga, säger Paula Liukkonen.

En kommun som slipper panik och dyra bemanningskostnader är Nynäshamn. Kommunen har ett eget bemanningscentrum dit man kan ringa om någon är sjuk. Alla inom äldreomsorgen som har önskat heltidsjobb har fått det, det handlar om cirka 200 personer. En del av dem jobbar i det nya bemanningscentret, där lönerna ligger 1500 kronor över ordinarie som en kompensation för att man är flexibel och jobbar på olika arbetsplatser. Även de som inte jobbar i bemanningscentret har uppmuntrats till större flexibilitet.

Ingen färdig mall

Kommunen har samarbetat med Paula Liukkonen, berättar Kommunals ordförande Birgitta Alqvist och kommunalrådet Ilja Batljan (s).

- Vi satte som mål att alla inom äldreomsorgen som så önskar skulle få fast jobb och det har lyckats. Paula Liukkonen gav oss ett bra underlag och visade hur vi skulle kunna lösa bemanningen. Det blir inte automatiskt heltidstjänster genom hennes arbete, men hon gav oss ett verktyg för att jobba vidare, säger Ilja Batljan.

Det är precis så som Paula Liukkonen vill att organisationer ska arbeta.

- Min modell ska bara vara ett stöd och komplettera befintliga redovisnings- och beslutsrutiner. Sedan ska den anpassas till vad som behövs på den egna arbets-

platsen. Det är viktigt att inte någon utifrån tar ansvar för hur personal- och bemanningsbesluten ska se ut i en organisation. Då tar man ansvaret och utvecklingsglädjen från dem som jobbar i linjen.

Kommunals Birgitta Alqvist säger att genom samarbetet med Paula Liukkonen har frågan om personalens anställningar fått en större tyngd.

-Vi inom facket har drivit på för heltidsjobb sedan mitten av 1990-talet. Vi har sett det som en viktig jämställdhetsfråga, att kvinnor inte ska tvingas till ofrivillig deltid. I och med Paula Liukkonen så blev det också tydligt att det fanns en ekonomisk vinst med att fler fick heltidsjobb. Här i kommunen var det framför allt verksamhetscheferna som behövde övertygas utifrån sådana argument.

Nu är det ett 20-tal kommuner i landet som jobbar på liknande sätt som man gör i Nynäshamn. Det sker i Kommunals projekt Jobbpusslet som Paula Liukkonen har varit med och utvecklat.

För Kommunal finns flera skäl att engagera sig i frågan. Lars-Åke Almqvist, förste vice ordförande i Kommunal säger att när det är många som har otrygga jobb på en arbetsplats så påverkar det alla.

Otryggt för alla

- Det är jobbigt också för de som har fasta tjänster. Om det är många vikarier så blir det rörigt också för den fasta personalen. Det gör att fler blir sjuka.

År 2003 började Kommunal söka svar på varför det egentligen är så många tillfälliga tjänster och deltidsjobb. Man gjorde en förstudie i tre kommuner och såg att det fanns brister när det gällde personalredovisning, budget och resultatuppföljning. Då tog man kontakt med Paula Liukkonen för att få svart på vitt vad kostnaden egentligen är för att ha en stor grupp visstidsanställda jämfört med färre fast anställda på heltid.

- När man tar hänsyn till rekrytering, introduktion och annonsering så blir det faktiskt 40-50 procent dyrare att ha många visstidsanställda, säger Lars-Åke Almqvist.

Med hjälp av Paula Liukkonen ordnar de nu grundläggande utbildning i företagsekonomi för arbetsledare och arbetsplatsombud för att de ska se hur de kan lägga om bemanningen.

Enkla program

- Det handlar i grunden om väldigt enkla saker, som att ta fram uppgifter om den totala frånvaron för de anställda, alltså även semester och föräldraledighet. När man får överblick över det så blir det tydligt vilket stort behov det egentligen är av fast personal. Inom äldreomsorgen kan frånvaron handla om 30-40 procent.

Lars-Åke Almqvist säger att det här verkligen inte är någonting komplicerat. Nu finns också ett dataprogram som kommer att kunna laddas ner från Kommunals hemsida för att ytterligare förenkla.

- Vi hjälper kommunerna att ta fram uppgifter ur deras egna system. Det är inte så komplicerat men det har hittills inte gjorts på många håll. Det har funnits stora brister. När kommuner har gjort personalbokslut så har det varit väldigt skakigt.

Nu bygger man upp en tidredovisning, alltså en redovisning för hur mycket var och en egentligen arbetar. Inte bara en redovisning om vilken typ av tjänst man har utan hur många timmar man verkligen är i tjänst.

- Det här handlar inte om att det är någon klockarkalle som går omkring och tar tid på människor. Men det måste finnas en bild av hur mycket tid som går åt för att göra saker, säger Paula Liukkonen.

Kommunalrådet Ilja Batilja instämmer. Det är det som har förvånat honom mest i det här arbetet: att offentliga arbetsplatser inte arbetar med tidredovisning.

- Det var en aha-upplevelse när jag förstod att det inte fanns någon modell för tidredovisning. Det bör ju vara en självklarhet, säger Ilja Batilja.





Åtta projekt med olika inriktning

Sammanlagt är det åtta projekt i olika branscher och med olika inriktning som delat på de 20 miljoner kronor som satsats i programmet. Här nedan beskrivs projekten kortfattat.

Personalen i verksamhetsstyrning – en modell för kunskapsutveckling

Projektet PRISMA (Personnel Related Indicators for Strategic Management Analysis) har undersökt vad som finns i ledet mellan att mäta och verkligen handla när det gäller immateriella resurser, som kompetens, ledarskap, värderingar med mera. Man har även studerat i vilken grad olika typer av styrprocesser och personalnyckeltal mobiliserar till aktivitet. Syftet har också varit att söka svar på vad det är som driver på respektive hinder att personalstrategiska beslut åtgärdas.

Nio organisationer deltog i utveckling av personal- och hälsostrategiska nyckeltal i sin verksamhet, däribland förvaltningskontoret på Uppsala universitet, Stockholms Hamnar, Korsnäs AB och Hennes & Mauritz. En intern partsammansatt utvecklingsorganisation bildades i varje deltagande organisation. Varje organisation utsåg en intern projektledare med nära anknytning till ledningsgruppen och utvecklingsarbetet i respektive organisation stöttes av PRISMA:s projektgrupp. En utvärdering av resultat av utvecklingsarbetet gjordes av en utomstående utvärderingsgrupp.

Varje deltagande organisation konstruerade personalrelaterade nyckeltal och andra typer av styrverktyg som tydliggör samband mellan exempelvis hälsa och arbetsförhållanden samt mellan hälsa och resultatutveckling. Utvecklingsprojekten har resulterat i bildandet av företaget PRISMA-HR. Företaget arbetar med utbildningsinsatser, workshop och de praktiska verktyg för kartläggning och analys som utvecklades under projektiden.

Projektresultatet visar att HR-arbetets organisering och representation i beslutande organ är en viktig

förutsättning för framgångsrikt utvecklingsarbete inom området. Förekomsten av stödprocesser som underlättar informationshämtning på lokalt och operativ nivå krävs också för att omvandlingen av övergripande styrtal till verksamhetsnära, praktiska nyckeltal ska bli möjlig.

Projektledare: Margareta Liew, PRISMA-HR 0703-479637, Stockholm

Utvärdering av 50 hälsobokslut

Forskaren Paula Liukkonen har utvecklat en modell för hälsobokslut som är inriktat mot ekonomi, organisation, personal, arbetsmiljö- och hälsofrågor. Enligt modellen ska organisationer få hjälp att göra en mer mångskiftande verksamhetsuppföljning där personal, arbetsmiljö- och hälsofrågor inkluderas. Modellen lämnar ett stort utrymme för varje organisation att utveckla egna mått och metoder för redovisning.

Målet med projektet var att utvärdera genomförda hälsobokslut och beskriva erfarenheterna i en lärobok som kan användas både i grundutbildning av studenter och av yrkesverksamma som på olika sätt arbetar med verksamhetsuppföljning, arbetsmiljö och hälsa. De utvärderade hälsoboksluten hade genomförts efter Paula Liukkonens modell. Syftet med utvärderingen var att förstå vad som krävs för ett framgångsrikt hälsobokslutsarbete som innefattar konkreta åtgärder.

I projektet har till slut 34 hälsobokslutsprojekt utvärderats, 21 på offentliga arbetsplatser och 13 inom privata. Enkäter och intervjuer har gjorts i de deltagande organisationerna och en ny metod har utvecklats och testats i företag och organisationer. Den utvecklade metoden kallas för "Bemannings ekonom". Metoden beskrivs i boken "Bemannings ekonom – om personal, ekonomi och ansvar förr och nu". Även utbildningsmaterial har tagits fram för fri nedladdning på nätet.

En närmare analys av de genomförda och avslutade studierna visar att insamlingen av information till hälso-

bokslutet och dialogen har fungerat mycket väl på de studerade arbetsplatserna. Däremot tar det längre tid att få igång åtgärdsarbetet. För att fler ska rutinisera hälsobokslutsarbetet bör en utbildningssatsning även koncentreras till ledning på strategisk nivå. Utbildningen kan fokusera på hur personal, arbetsmiljö- och hälsofrågorna påverkar både det finansiella resultatet och de bakomliggande orsakerna därtill.

Utifrån hälsobokslutsprojektet påbörjades utvecklingen av en modell för bemanningsekonomi. Modellen används i Kommunals projekt Jobbpusslet som gör att kommuner får kontroll över sina personalkostnader samtidigt som fler anställda kan erbjudas heltidsjobb och trygga anställningar. Ett 20-tal kommuner är hittills med i arbetet.

Projektledare: Paula Liukkonen och Karina Uddén, Stockholms universitet

Ledningssystem för hållbar arbetsmiljöutveckling, personalekonomi och tillväxt

Målet för projektet har varit att utveckla och införa system för integrerad verksamhetsstyrning. Frågor som rör arbetsmiljö och hälsofrågor ska vara naturliga beståndsdelar i planering och ledning av kärnverksamheter. Syftet med projektet har också varit att koppla tillsynsmetodiken rörande arbetsmiljöfrågor och samverka med Försäkringskassan med styrmedlen i organisationers verksamhet.

I projektet har man delvis arbetat aktionsinriktat i flera offentliga och privata organisationer. Varje arbetsställe har dokumenterat sina utvecklingsaktiviteter. Därutöver har fält- och observationsstudier genomförts av forskare på de deltagande arbetsplatserna.

Studien har anlagt ett kritiskt perspektiv på vad som tidigare gjorts i förebyggande syfte beträffande arbetsmiljöutvecklingen och har sedan utvecklat nya egna metoder och modeller.

Ett kunskapsföretag har bildats i projektet för att testa vilka former av insatser och resurser som behövs för att utveckla innovativa lösningar för verksamhetsintegrerad styrning. Kunskapsföretaget kan erbjuda expertkonsultation för flertalet branscher.

Projektledare: Eva Mauritzon-Sandberg, Umeå universitet

Ökad produktivitet genom ökad hälsa

I projektet har den fackliga organisationen IF Metall, och arbetsgivarorganisationen Metallgruppen, samarbetat. De har testat en modell för inhämtning och analys av relevanta uppgifter angående anställdas hälsa och dess konsekvenser på verksamheten. Projektet har velat skapa regler för hur dessa data ska presenteras för att möjliggöra konkreta jämförelser mellan företag, organisationer och branscher. Uppgifter om produktivitet har kopplats till nyckeltal och index avseende hälsofaktorer. I projektet har man velat påvisa vilka möjligheter som finns till ekonomiska vinster av hälsoförbättrande åtgärder. Det som har följts upp är produktivitet, sjukfrånvaro, rehabiliteringsfall samt personalomsättning.

Projektaktiviteter har bedrivits vid totalt elva enheter vid fem olika företag inom stål- och gruvindustrin. Arbetsmiljökartläggning genomfördes och Metodicum hälsobokslut med sex nyckeltal upprättades på företagen. En ekonomisk analys gjordes som visade vilken ekonomisk potential som finns i hälsoförbättrande åtgärder på respektive arbetsställe. Företagen arbetade också med åtgärdsanalys som skulle leda till förbättring av arbetsmiljö och hälsa för de anställda.

Analysen baserades på arbetsmiljöenkäten och hälsobokslut samt intervju med i stort sett samtliga berörda anställda. Projektet utvärderades genom en serie fokusgrupper.

Att koppla uppgifter om produktivitet till nyckeltal och index avseende hälsofaktorer såg deltagarna som meningsfullt, även om det inte gick att se några resultat av satsningarna under den tid som projektet pågick. Tiden var för kort. Det krävs minst fem år för att se resultat. Många önskade sig också en enklare modell. Det visade vara svårt att åstadkomma jämförelser mellan företag, organisation och branscher eftersom systemen för personaladministration är alltför olika. Det enda som är meningsfullt är att jämföra olika enheter inom samma företag.

I projektet kom man också fram till att index och nyckeltal inte räcker för att utvärdera hälsosatsningar. Det behövs också en skriftlig berättelse. Det kan hända saker i företag utöver det som går att avläsa i siffror, om organisationer, ägarbyte etc. Precis som det ekonomiska resultatet påverkas av saker i omvärlden gäller det också hälsofaktorer. Åtgärdsanalysen är också mycket viktig för att arbetet ska ge konkret resultat. Till sist - hälsobok-

slut är ett verktyg som både kan och bör integreras och användas i det systematiska arbetsmiljöarbetet tillsammans med nyckeltal för arbetsskador och tillbud.

Projektansvarig: Bodil Mellblom, MEGAB, Metallgruppens Service AB, (numera på Svenskt Näringsliv)

Hälsobokslut i småföretag

Vilka hinder och möjligheter kan identifieras när man integrerar hälsofrågorna i planering, styrning och uppföljning av verksamhet i ett småföretag? Denna fråga var central i projektet som inriktade sig på företag i storleken 10-100 anställda.

Studier genomfördes på ett antal småföretag i Uppland och Västmanland. Seminarier för mindre företag arrangerades om bl.a. hälsa och lönsamhet samt hälsobokslutsmodeller och konsultstöd erbjöds för de deltagande små företagen.

Projektet visade på mycket stora svårigheter att få småföretag att använda sig av hälsobokslut trots att de till att börja med visat stort intresse. Småföretagaren har ofta en god kännedom om personal och verksamhet, och har inte användning av hälsobokslut för att förstå hälsans betydelse för motivation, produktivitet och långsiktig lönsamhet. För de som inte inser dessa samband är bokslutet ändå inte till någon större hjälp. Däremot kan hälsobokslut vara till nytta för extern kommunikation med exempelvis kunder och personer som man vill rekrytera. Vid startläge och vid en kris kan företag också behöva någon typ av rapport- och styrmodell. Ett förslag för en sådan modell utformades.

En doktorand har följt projektet och kommer i sin avhandling bland annat söka svar på vad som gör att företagarna visar intresse för hälsobokslut trots allt och om det går att finna vad det är som gör att vissa utvecklingsprojekt lyckas bättre än andra.

Projektledare: Ulf Johanson, Mälardalens högskola, Stefan Cederqvist, IPF, Institutet för personal och Företagsutveckling, och Kjell Tofters

Modell för hälsofrämjande verksamhetsstyrning på arbetsplatser

Projektets mål var att praktiskt pröva och utvärdera en modell för hälsofrämjande verksamhetsstyrning på arbetsplatser där ett utvecklat hälsobokslut ingick som ett verktyg. Projektet studerade också effekter av modellens påverkan på ledares och organisationers beteenden.

Inledningsvis utvecklade man modellen för hälsobokslut genom att knyta olika beräkningar avseende kostnader för ohälsa till modellen. Modellen implementerades sedan på åtta arbetsplatser i Jämtland både inom näringsliv och offentlig sektor. Forskning om interventionens effekter avseende organisatoriska utfall och samband samt ledares och organisationers beteenden genomfördes också.

Alla medverkande arbetsplatser startade olika hälsofrämjande åtgärder. Utfallet varierade stort när man mätte det med olika nyckeltal kopplade till hälsobokslut. Nätverksträffar och utbildningar bemöttes med ett stort intresse medan efterfrågan på interventionerna var sparsam. Forskningen identifierade bl.a. ett samband mellan ledarnas människosyn och beteende samt utfallen hälsa och kvalitetsarbete.

Projektledare: Claes Malmquist, EkOrren AB

Navigare necesse est – att navigera mot den goda arbetsplatsen

Utgångspunkten för projektet var att utveckla en human arbetsplats. Det vill säga en arbetsplats som är bra för uppdragsgivarna, kunderna och medarbetarna. Utvecklingsområdena för att skapa den goda arbetsplatsen var bl.a. integration av verksamhets- och personalpolitisk styrning, utveckling av uppdragsdialog i kommunerna, resultatenhetschefernas stöd inom personalområdet samt personalfunktionernas strategiska uppdrag och roll. Även studier av frånvarokultur och dess effekter samt uppföljning och utvärdering av personalpolitik ingick i projektet.

Sju stockholmskommuner ingick i projektet och tonvikten var lagd på den personalpolitiska styrningen av arbetet inom äldreomsorg och skola. Ett utvecklingsnätverk bildades mellan personalcheferna i dessa sju kommuner. Projektet använde en interaktiv metod som innebär att det genomfördes med hög grad av delaktighet från de deltagande arbetsplatserna.

I projektet har en modell och referensram skapats som ska fungera som ett kunskapsunderlag och navigeringsinstrument. Navigeringsmodellen förstärker medarbetarperspektivet i verksamhetsstyrning. Modellen är i första hand tänkt för offentliga organisationer. Modellen har ett helhetsperspektiv på effektivitet, kvalitet och arbetsglädje.

Projektledare: Karin Lundqvist, Castor Analys AB

Personalens röst. Människan som humankapital – ett kritiskt perspektiv

Detta projekt skiljer sig från de andra inom programmet. Där de andra projekten försöker utveckla mätandet av personalens potential och hälsofaktorer, så reflekterar man i detta projekt om det är alls är en bra idé. Följande frågor är centrala: Vad händer när vi börjar sätta siffror och kronor på människans hälsa eller när vi allmänt börjar bruka ord som t.ex. humankapital? Finns det en risk att begreppsanvändning eller prissättning leder till att människan prisges? Finns det någon framtid för modeller som personalekonomi, intellektuellt kapital, balanserade styrkort eller hälsobokslut?

Studien har genomförts med användning av så kallad narrativ metod inom tre olika organisationer som arbetar med personalekonomi, balanserade styrkort eller intellektuellt kapital samt hälsobokslut. Datainsamlingen har skett med fokusgruppsintervjuer, enskilda samtal och dokumentstudier. I varje organisation har det bildats en referensgrupp där anställda och ledning har funnits representerade.

En viktig slutsats från studien är att människan inte är synliggjord i så stor utsträckning som man skulle kunna tro när man lyssnar till den retorik som uttrycks av organisationer där personalen beskrivs vara den viktigaste resursen. Projektet har synliggjort ett behov av och ett intresse för att från olika typer organisationer, kritisk reflektera kring de insatser där mänskligt handlande på olika sätt mäts.

Projektet har också bidragit till kunskapsutveckling inom området, där det fram till idag inte finns så mycket skrivet kring mätningar och vad mätningar gör med

människan. Befintlig litteratur fokuserar i stor utsträckning på att det är viktigt att mäta samt vad och hur detta ska ske till.

Projektet har bl.a. resulterat i Maria Mårtenssons doktorsavhandling "Drömmar om något bättre – om managementmodeller, mätningar och människor".

Projektledare: Ulf Johanson, Mälardalens högskola

I avhandlingens sammanfattning skriver Maria Mårtensson:

“The dream of better visualizing humans in organizational management models is sometimes expressed in powerful terms, both poetic and dreamlike. If only humans were better visualized, the value-creation process would become more understandable, benefitting everyone and burnishing the image of the good organization. However, it sometimes seems as though this initial dream has become blurred, and measurement per se has tended to overshadow the initial vision. In that case, management models become just not tools, means to attaining the dream but gradually becomes ends in themselves”.

AFA Försäkring administrerar avtalsförsäkringar, bestämda i kollektivavtal mellan arbetsmarknadens parter. Försäkringarna ger stöd vid sjukdom, arbetsbrist, dödsfall och arbetsskada. Fler än tre miljoner människor omfattas av minst en av dessa försäkringar. AFA Försäkring ägs av Svenskt Näringsliv, LO och PTK. Även parterna inom kommun- och landstingssektorn har givit oss i uppdrag att förvalta vissa avtalsförsäkringar. AFA Försäkring tilldelades 2007 Utmärkelsen Svensk Kvalitet.

År 2007 satsade AFA Försäkring cirka 150 miljoner kronor på forskning, utveckling och kunskapsförmedling. AFA Försäkring stöder FoU-projekt som syftar till att förebygga ohälsa och arbetsskador både inom den privata och offentliga sektorn. Vi ger också stöd för medicinsk forskning samt utveckling av behandlings- och rehabiliteringsmetoder. Läs mer på www.afaforsakring.se

VINNOVA är en statlig myndighet med uppgift att främja hållbar tillväxt genom finansiering av behovsmotiverad forskning och utveckling av effektiva innovationssystem.

VINNOVA:s insatser inom arbetslivsutveckling avser att förstärka näringslivets och den offentliga sektorns bidrag till hållbar tillväxt genom att tillvarata människan som aktör och skapande resurs. I fokus står innovationsprocesser, arbetsformer och ledningssystem som ökar svenska organisationers förmåga till långsiktig effektivitet, förnyelse och värdeskapande.

