

REKOMMENDATION OM PERSONALRAPPORTER I KOMMUNSEKTORN

Arbetet med rekommendationen

I förhandlingarna för kommunsektorns kollektivavtal om samarbete för år 2003–2004 kom parterna överens om att tillsätta en gemensam arbetsgrupp med uppgift att bereda ett förslag till en rekommendation om bedömning och redovisning av personalresurserna. Den nya rekommendationen ersätter Finlands Kommunförbunds rekommendation om personalbokslut inom kommunsektorn (Kommunförbundets cirkulär 19/1997).

Kommunala arbetsmarknadsverket tillsatte i april 2003 en arbetsgrupp för att arbeta med en ny rekommendation om personalbokslut i kommunsektorn. Till gruppen kallades följande medlemmar:

Arto Antman, Helsingfors stad
Margareta Heiskanen, Kommunala arbetsmarknadsverket
Mirja Heiskari, Vanda stad
Maijaliisa Kaistila, Esbo stad

Bjarne Andersson och Merja Rusanen från Kommunala arbetsmarknadsverket kallades till ordförande respektive sekreterare för arbetsgruppen. Lars-Mikael Bjurström från social- och hälsovårdsministeriet har anlitats som expert.

När rekommendationen om personalredovisning sågs över beaktades den utveckling som skett inom personalledningen och informationstekniken i de kommunala organisationerna. Under arbetets gång begärde arbetsgruppen synpunkter av representanter för små och medelstora kommuner, datasystemleverantörer, Statens arbetsmarknadsverk och Eila Kankaanpää på Institutet för arbetshygiens enhet i Kuopio. Den förberedande arbetsgruppen avslutade sitt arbete i maj 2003.

Utkastet bearbetades i en gemensam arbetsgrupp där också representanter för de kommunala huvudavtalsorganisationerna ingick. Arbetsgruppen hade följande sammansättning:

Jukka Sädevirta, Kommunala arbetsmarknadsverket, ordf.
Margareta Heiskanen, Kommunala arbetsmarknadsverket, medlem
Bjarne Andersson, Kommunala arbetsmarknadsverket, medlem
Merja Rusanen, Kommunala arbetsmarknadsverket, sekr.
Maijaliisa Kaistila, Esbo stad, expert
Marjatta Pitkänen, Akava-OS, (numera FOSU), medlem
Liisa Autio, Kommunfackets union, medlem
Urpo Hyttinen, Kommunfackets union, medlem
Leena Sieviläinen, FKT, medlem
Riitta Lehtovirta, TNJ, medlem
Irmeli Vuoriluoto, TNJ, medlem

Arbetsgruppens förslag till rekommendation om personalrapporter i kommunsektorn blev klar 1.12.2003.

Med kommun avses i rekommendationen också samkommun.

Innehåll

Förord.....	3
1. Inledning.....	4
1.1 Kommunala arbetsgivare måste känna sina personalresurser.....	4
1.2 Nycklar till arbetshälsa och goda resultat.....	4
1.2.1 Insatser för arbetshälsa.....	4
1.2.2 Resultatutvärdering.....	5
1.2.3 Personalstrategi som redskap för ledningen.....	5
1.3 Nuvarande praxis inom personalrapporteringen.....	5
1.4 Centrala begrepp och stegvis utveckling av utvärderingen.....	6
2. Innehållet i rekommendationen.....	7
2.1 Personalrapportering som stöd för strategisk personalledning.....	7
2.2 God personalrapportering.....	8
2.3 Lagstiftning.....	8
2.4 Vilken information behövs och samlas in.....	10
3. Nyckeltal i rekommendationen.....	11
4. Användning av personalrapporten.....	19
4.1 Samarbetsförfarande vid behandling av rapporten.....	19
4.2 Information om personalrapporten.....	19
4.3 Utvärdering av processen.....	20
4.4 Hur använda rapporten i utvecklingsarbetet.....	20
5. Fallstudier.....	21
5.1 Vanda stad: Personalrapporten som redskap för genomförande och utvärdering av personalstrategin.....	21
5.2 I Esbo utvecklas arbetshälsan utifrån dokumenterade fakta.....	24
5.3 Personalrapporter i Hollola kommun.....	26
5.4 Personalrapporten.....	28
Bilaga: Redskap för utvärdering av personalresurserna.....	29
Litteraturtips.....	31

Förord

Tanken att man kunde redovisa och utvärdera de mänskliga sidorna i arbetsorganisationen (human resources accounting) härstammar från humanistisk arbetspsykologi i USA på 1950-talet. Renesis Likert, känd företrädare för denna riktning, ville att organisationerna skulle kunna hantera och förbättra arbetslivskvaliteten för de anställda och andra ur konkurrenssynvinkel viktiga förhållanden i organisationen med hjälp av redovisning, tillsyn och utvärdering av mänskliga resurser och sociala relationer på ett sätt som är jämförbart med affärsekonomisk redovisning.

Numera har Likerts och andra humanistiska psykologers dröm blivit sann. Men det har behövts årtionden av forskning och erfarenhet av god praxis i arbetslivet. Särskilt sedan man började tala om strategiskt personalarbete (HRM) har forskningen och produktutvecklingen inom bokföring, översyn och redovisning av humanresurser ökat explosionsartat. Uppföljning och utveckling av mänskliga resurser, som är viktiga för den strategiska ledningen och hanteringen av personalresurser, utgör en del av organisationens system för styrning och strategiskt lärande.

Traditionellt har rapporteringen om organisationens personal gjorts i form av antal och kostnader. Denna rapportering har fungerat bra som ett redskap för den förvaltningsfokuserade personalledningen. Enligt den nya trenden ser man inte personalen bara som serviceproducenter utan också som investering, resurs och källa till konkurrensfördelar. Genom personalledningen utvecklar man kontinuerligt arbetslivet, personalen, servicen, metoderna för serviceproduktion och organisationen så att organisationen når sin strategi med så goda resultat som möjligt och har framgång som serviceproducent också ur ett långsiktigt framtidsperspektiv. En sådan personresursbetonad strategisk personalledning kräver mycket av personalrapporteringen och utvecklingen av den.

Rapporteringen och utvärderingen av personalresurserna utvecklas så att de allt bättre ska identifiera arbetsorganisationens strategiska framgångsmått. Personalens och därigenom organisationens kunnande, hälsa, motivation och känsla av att arbetet är meningsfullt är strategiska vägvisare när det gäller organisationens resultat och framgång.

Kommunsektorns rekommendation om utvärderingen av personalresurser är en viktig milstolpe i Kommunala arbetsmarknadsverkets och de kommunala personalorganisationernas gemensamma arbete för att utveckla arbetslivet och resultaten. I rekommendationen beaktas i så stor utsträckning som möjligt de nyaste rönen inom uppföljningen och utvärderingen av personalresurser. Den ersätter den delvis föråldrade rekommendationen om personalbokslut inom kommunsektorn som gavs ut av Finlands Kommunförbund 1997.

När denna rekommendation tas i bruk i kommuner och samkommuner iakttas samarbetsförfarandet enligt det allmänna avtal som undertecknats den 30 november 2002. Ett välutvecklat samarbete mellan personalen och arbetsgivaren är en avgörande resurs i arbetet för att förbättra arbetslivet och serviceverksamheten i de kommunala organisationerna.

Helsingfors den 17 december 2003

Jukka Sädevirta
Förhandlingschef
Ordförande för arbetsgruppen
Kommunala arbetsmarknadsverket

1. Inledning

1.1 Kommunala arbetsgivare måste känna sina personalresurser

Kommuninvånarna väntar sig tillräcklig service och god servicekvalitet, de kommunalt anställda förväntar sig att deras arbetsförmåga upprätthålls och utvecklas och staten förutsätter att kommunernas serviceverksamhet och personalledning ska ge resultat. Dessutom bör kommunerna förbereda sig på en eventuell konkurrens om arbetskraften.

De kommunala arbetsgivarna måste känna till sin personalstruktur och personalens arbetsinsats, kompetens, arbetshälsa och utvecklingsbehov för att med krympande resurser också i fortsättningen klara av att tillhandahålla god kommunal service. För att behålla sin ställning som en konkurrenskraftig arbetsgivare för nuvarande och nya anställda bör kommunerna utvärdera sina nuvarande personalresurser och förutse kommande behov. Utvärdering av personalresurserna är en av byggstenarna i god personalledning.

En viktig del av utvärderingen av personalresurserna och i personalrapporteringen är en utredning av vilka verkningar – kvantitativa och kvalitativa – kommunens personalpolitik och personalarbete hittills har haft. Har personalresurserna och personalarbetet rätt inriktning för att kommunerna ska kunna uppnå både de resultat som förväntas av dem och sina egna resultatmål? Dessa frågor är nu föremål för omfattande diskussioner, när kommuninvånarna väntar sig service som kvalitativt och kvantitativt håller en hög nivå och de anställda förväntar sig att man satsar på arbetshälsa.

Kommunsektorn kännetecknas av att den är arbetskraftsintensiv och servicen tillhandahålls med kompetent, skicklig och utbildad personal. Kommunernas personalutgifter uppgick år 2003 till nästan 15 miljarder euro, vilket innebär i snitt 63 procent av kommunsektorns totala utgifter för verksamheten. Uppgifter som beskriver personalen kommer dessutom att få en allt större betydelse i kommunens bokslut. Revisorerna ser också allt noggrannare på personalutgifterna och med vilken arbetsinsats servicen har producerats.

1.2 Nycklar till arbetshälsa och goda resultat

1.2.1 Insatser för arbetshälsa

Tonvikten i god personalledning bör ligga på en optimering av arbetsresultatet och insatser för arbetshälsan. Många faktorer påverkar arbetshälsan, bl.a. hur ledningen sköts, vilken kontroll man har över arbetet, om man har tillräcklig kompetens för arbetsuppgifterna och hur arbetet organiserats. Arbetet med att främja arbets- och funktionsförmågan har många dimensioner och sammanlänkar individen, arbetsplatsen, arbetsmiljön och kunnandet. Personalrapporteringen ger gott om fakta som kan användas i både utvärderingen av arbetshälsan och åtgärdsprogram för bättre arbetshälsa.

Kommunsektorn har en egen strategi för och rekommendation om främjande av arbetshälsan och förändringshantering (KA:s cirkulär 9/2003). Målet med rekommendationen är att stödja en samordnad utveckling av resultaten och arbetslivskvaliteten i kommunerna. Särskilt eftersträvas förbättringar av arbetshälsan och arbetsplatsernas och medarbetarnas beredskap att hantera förändringar.

1.2.2 Resultatutvärdering

Kommunala arbetsmarknadsverkets utvärderingsrekommendation (KA:s cirkulär 15/2000) breddar det tidigare input-outputbaserade tänkesättet (från rekommendationen 1998) och beaktar i högre grad effektiviteten, kundperspektivet och användningen och utvecklingen av personalresurserna. I och med den nya rekommendationen kompletteras resultatutvärderingen med en koppling till visioner, värden, strategiutformning och strategisk ledning.

Vid utvecklingen av resultatutvärderingen betonas den lokala verksamheten och kontinuiteten. Utvärderingen bör stödja sig på kommunens eget ledningssystem och därmed tjäna den ledningen och arbetsutvecklingen i hela den kommunala organisationen och de dagliga funktionerna. Då uppfattas utvärderingen också på arbetsplatserna som ett meningsfullt redskap för måluppföljningen.

I programmet för forskning i och utveckling av kommunal service KARTUKE 2002–2004 (KA:s cirkulär 10/2001) undersöks resultaten, personalledningen och utvecklingen på arbetsenheterna inom den kommunala serviceproduktionen. En utvärdering av den kommunala servicen med hjälp av balanserade styrkort möjliggör en övergripande utvärdering där personalresursernas och arbetslivskvalitetens betydelse för resultatet av verksamheten tydligare framkommer. I balanserade styrkort överförs strategin till funktionsinriktade mått och konkreta mål och därmed skapas en bro mellan planering och genomförande.

Om kommunen har valt att använda balanserade styrkort som redskap för att genomföra strategin bör man i personalrapporten grundligt redogöra för faktorer, synvinklar, problem och utvecklingsmöjligheter i anslutning till resultaten och personalens prestationsförmåga. Syftet är att man i arbetet och serviceproduktionen ska ta till vara uppgifter om personalens kapacitet, arbetslivskvalitet, ork och arbetshälsa och utveckla metoderna för att samla in och tillämpa personaluppgifter.

1.2.3 Personalstrategi som redskap för ledningen

Kommunala arbetsmarknadsverket har i cirkulär 16/2001 rekommenderat kommunerna att använda en personalstrategi som stöd för lednings- och utvecklingsarbetet. De åtgärder inom personalledningen och personalarbetet som anges i personalstrategin bör till alla delar planeras och styras så att de stöder kommunens strategiska ledning. Personalstrategin hjälper kommunerna att uppnå sina verksamhetsmål med så gott resultat som möjligt.

1.3 Nuvarande praxis inom personalrapporteringen

Vi kan följa upp personalens trivsel, arbetsmotivation och arbetsförhållanden i hela kommunsektorn till exempel via Statistikcentralens undersökning om arbetsförhållanden, Arbetarskyddscentralens arbetsmiljöbarometer och Institutet för arbetshygiens barometer för arbetsförmåga. Kommunerna har gjort arbetsmiljöbarometrar, personalenkäter, sjukdoms- och frånvarostatistik och personalbokslut. Uppgifter har samlats per sektor och till och med för enskilda arbetsplatser. Leverantörer av datasystem för personal- och löneadministration erbjuder olika lösningar och redovisningsmallar som kommunerna kan bygga sina personalinformationssystem på.

Personalsatsningarna, dvs. kostnader för personalarbetet och personalledningen, löner och andra kostnader som anknyter till personalen utreds numera mycket noga i kommunerna, men effekterna av satsningarna utvärderas inte i tillräckligt stor utsträckning.

Användningen av personalbokslut inom den kommunala sektorn har klart ökat under de senaste åren. Enligt en förfrågan från Kommunala arbetsmarknadsverket våren 2002 hade 56 procent av de svarande kommunerna upprättat personalbokslut för år 2001 och 15 procent meddelade att de ämnade göra det första gången år 2002. Personalbokslut saknas i ungefär var fjärde kommun. Det är för det mesta små kommuner och kommuner i Lapplands län som inte upprättar personalbokslut eller personalrapporter. I de kommuner som besvarade förfrågan arbetar cirka 75 procent av alla kommunalt anställda.

1.4 Centrala begrepp och stegvis utveckling av utvärderingen

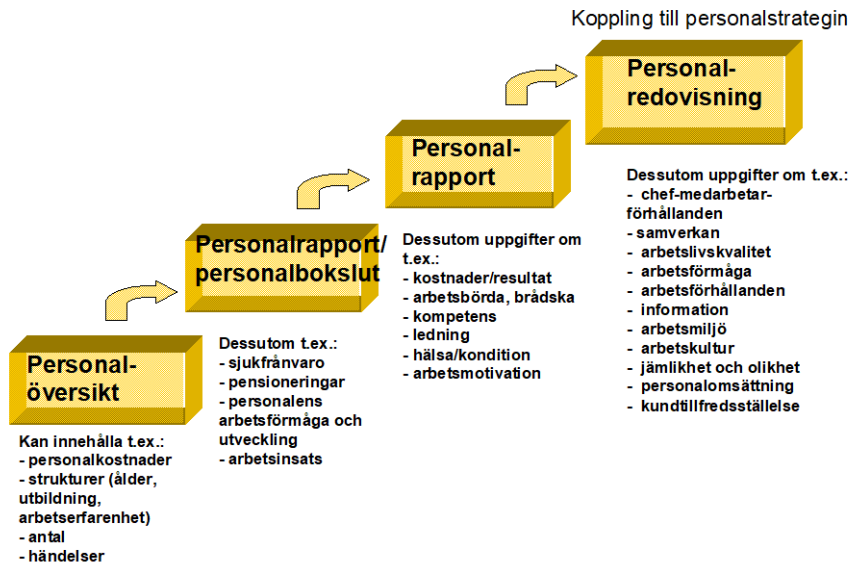
Utvärderingen av personalresurserna har i kommunerna oftast kallats personalbokslut eller personalrapporter. Ett personalbokslut kopplas till organisationens årliga bokslut. Strukturen baserar sig varken på lagar eller avtal. En personalrapport är till sin karaktär mer beskrivande och innehåller noggrannare tolkningar och analyser av siffror och statistiska uppgifter än ett personalbokslut. Kommunerna har varit och är allt mera på väg att övergå från personalbokslut till personalrapporter.

I denna rekommendation kallar vi de samlade uppgifterna om personalen för personalrapport och när det gäller insamling, behandling, information om och användning av uppgifterna används begreppet personalrapportering. Genom att införa begreppet personalrapport övergår vi till ett mångsidigare begrepp som bättre passar kommunsektorns betingelser. En personalrapport blir mer beskrivande och analyserande och den kopplas till personalstrategin.

I kommunerna har utvärderingen av personalresurserna utvecklats på olika sätt och kommunerna har också kommit olika långt i utvecklingen. Stora kommuner har redan många års erfarenhet av utvecklingsarbetet medan små kommuner fortfarande är i begynnelseskedet. Denna rekommendation hjälper framför allt kommuner som nu påbörjar arbetet.

När en kommun börjar planera innehållet i en personalrapport lönar det sig att börja med några få nyckeltal. Av figur 1 framgår hur innehållet i rapporten kan byggas ut stegvis.

Utvärdering av personalresurserna



Figur 1. Stegvis uppbyggnad av personalrapporteringen.

2. Innehållet i rekommendationen

2.1 Personalsrapportering som stöd för strategisk personalledning

I strategisk ledning betonas långsiktig personalplanering som utgår från kommunens vision och servicestrategi. Målet för den strategiska personalplaneringen är att identifiera personalens starka och svaga sidor. Det gäller också att känna igen möjligheter och hot och att få fram dolda humanresurser så att de kan tas till vara på ett sätt som stämmer överens med organisationens vision. Kommunens politiska beslutsfattare tar större ansvar för att definiera riktlinjerna i personalpolitiken och anpassa dem till arbetsplanerna och servicestrategierna

Personalsrapportens uppgift är att ge information som stöder personalutvecklingen och beslutsfattandet. En fungerande personalsrapport beskriver för det första utvecklingen fram till dagsläget. För det andra ingår framförhållning och hjälp till att kunna förutse effekterna och följa upp besluten. Personalsrapporten ger en övergripande bild som kan användas för uppföljningen av hur väl personalstrategin genomförts.

Personalsrapporten är ett värdefullt redskap för personalledningen. Den fungerar som ett utmärkt underlag för diskussioner mellan de förtroendevalda, kommunens tjänstemannaledning, cheferna och personalen.

En övergång till personalsrapportering enligt rekommendationen underlättar jämförbarheten regionalt, mellan kommunerna och i hela landet.

Kommunala arbetsmarknadsverket kommer också att utveckla och informera om nyckeltal för redovisning av personalresurser enligt rekommendationen. Vi har också för

avsikt att samla riksomfattande jämförelsematerial för kommunsektorn på Kommunala arbetsmarknadsverkets webbsidor (www.kuntatyonantajat.fi).

2.2 God personalrapportering

Personalrapporten visar redan i sig hur man satsat på personalutveckling, personalens välfärd och kompetensstyrningen. Men personalrapporten avslöjar också svagheter och gör det lättare att ta itu med dem. Om organisationen saknar en personalrapport resulterar det lätt i att ledningen betonar fel saker, utbildningen och utvecklingen blir bristfällig, kompetensen blir snedvriden och konsekvenser av åldersstrukturen bjuder på överraskningar.

En god personalrapport kännetecknas av att

- den är ett redskap för uppföljning och utvärdering av strategin
- den är organisationens officiella beskrivning av personalresurserna och personalutvecklingen
- den ger en realistisk bild av faktorer som styr personalens prestationsförmåga på lång sikt
- den hjälper organisationens strategiska och operativa ledning att använda personalresurserna på rätt sätt
- framställningen är koncis och sammanfattande
- uppgifter samlas in regelbundet
- informationen framställs på ett lättillgängligt sätt och i samma form i hela organisationen.

Det lönar sig för kommunen att välja ut några uppgifter som är av central betydelse i verksamheten, som lätt kan samlas in och som är entydiga och om möjligt gångbara i riksomfattande jämförelser samt kan följas upp över tid. De variabler man väljer ska ha en stark koppling till kommunens servicestrategi och personalstrategi och stödja framförhållningen inför kommande förändringar i personalen och personalbehovet.

Rekommendationen syftar också till bättre jämförbarhet i kommunernas personalrapporter. Samma typer av samkommuner (t.ex. sjukvårdsdistrikt eller yrkesläroanstalter), ekonomiska regioner eller andra former av kommunalt samarbete kan sinsemellan komma överens om att införa enhetliga nyckeltal, även om personalrapporten alltid ska utgå från kommunens egna behov.

2.3 Lagstiftning

Skyldigheter enligt jämställdhetslagen

I enlighet med jämställdhetslagen (609/1986) och med beaktande av andra jämställdhetsaspekter ska man om möjligt presentera de viktigaste nyckeltalen i personalrapporten separat för kvinnor och män och beakta individens integritet.

Enligt den nuvarande lagen är arbetsgivaren skyldig att göra upp en jämställdhetsplan. Under 2004 kommer en revidering av jämställdhetslagstiftningen att påbörjas.

Statistikföring och skydd av personuppgifter

Juridiskt sett är kommunerna offentliga samfund och myndigheter och därmed ska den så kallade offentlighetslagen (lagen om offentlighet i myndigheters verksamhet 612/1999) tillämpas på dokument som skapas i verksamheten och på register som

innehåller personuppgifter. Utöver offentlighetslagen tillämpas också personuppgiftslagen som anger allmänna bestämmelser om hur personuppgifter ska skyddas.

Enligt offentlighetslagens 20 § är myndigheterna skyldiga att sammanställa statistik och annan information om sin verksamhet. Enligt bestämmelsen ska en myndighet informera om sin verksamhet och sina tjänster och om de rättigheter och skyldigheter som enskilda personer och sammanslutningar har i ärenden som gäller myndighetens verksamhetsområde. Dessutom ska myndigheterna se till att de handlingar som är centrala för allmänhetens möjligheter att få uppgifter vid behov finns tillgängliga för allmänheten på bibliotek, i allmänna datanät eller på något annat sätt.

De uppgifter om personalen som ingår i kommunala personalrapporter är till sin natur statistiska uppgifter. Enligt personuppgiftslagen (523/1999) får personuppgifter behandlas för statistiska syften om

- 1) statistiken inte kan göras upp eller det informationsbehov som ligger till grund för den inte kan tillgodoses utan att personuppgifter används
- 2) uppgörandet av statistik hör till den registeransvariges verksamhetsområde
- 3) registret används enbart för statistiska syften och uppgifter inte lämnas ut ur registret på ett sådant sätt att de kan hänföras till någon bestämd person, såvida inte uppgifterna lämnas ut för officiell statistik.

Med anledning av myndigheternas informationsskyldighet enligt 20 § i offentlighetslagen ingår det i de kommunala arbetsgivarnas verksamhet att sammanställa sådan statistik som avses i personuppgiftslagens 15 §.

Annan lagstiftning som styr personalrapporteringen

Varje arbetsplats ska enligt arbetarskyddslagen (738/2002) ha ett verksamhetsprogram för arbetarskydd. Hur verksamhetsprogrammet utformas bestäms av arbetsgivaren. Målen i programet ska beaktas i utvecklingen och planeringen av alla delar i arbetsorganisationen och vid utvärdering och identifiering av faror.

Enligt lagen om företagshälsovård (1383/2001) ska arbetsgivaren ha en skriftligt verksamhetsplan för företagshälsovården. Planen ska ta upp de allmänna målen, de behov som grundar sig på förhållandena på arbetsplatsen och de åtgärder som föranleds av dessa behov. Planen bör årligen granskas på basis av vad som kommer fram vid arbetsplatsbesök och andra utredningar som utförs av företagshälsovården. I verksamhetsplanen ska tvärvetenskaplig information om sambanden mellan arbete och hälsa och om arbetets hälsoeffekter beaktas i tillräcklig utsträckning. Verksamhetsplanen för företagshälsovården kan utgöra en del av det verksamhetsprogram för arbetarskydd som avses i arbetarskyddslagen eller av andra utvecklingsprogram eller utvecklingsplaner som arbetsgivaren gjort upp.

Enligt lagen om företagshälsovård är de som tillhandahåller företagshälsovårdstjänster skyldiga att ge råd och lämna ut uppgifter (17 §). Arbetsgivaren, arbetarskyddskommissionen och arbetarskyddsfullmäktigen har rätt att av företagshälsovården få sådana uppgifter som är av betydelse för arbetstagarens hälsa och utvecklingen av arbetshygien.

Enligt lagen om integritetsskydd i arbetslivet (477/2001) ska arbetsgivaren be om arbetstagarens samtycke innan personuppgifter samlas in från något annat håll än direkt av arbetstagaren. Samtycke behövs däremot inte när en myndighet lämnar ut uppgifter till arbetsgivaren för att arbetsgivaren ska kunna utföra sina lagstadgade uppgifter (4 §).

2.4 Vilken information behövs och samlas in

Arbetsgivaren ansvarar för att en personalrapport sammanställs, men planeringen och tillämpningen av innehållet och nyckeltalen samt tolkningen av resultatet görs i samverkan med personalen och fackorganisationerna (allmänna avtalet § 3 mom. 1).

Arbetskyddslagen förutsätter ett verksamhetsprogram för arbetarskyddet. Programmet kan innehålla nyckeltal som beskriver personalen, verksamheten och resultaten, och programmet kan också omfatta åtgärder som gör att man snabbare kan uppnå jämställdhet mellan män och kvinnor på arbetsplatserna, om inte jämställdheten tas upp i en årlig personal- och utbildningsplan (arbetarskydds- och arbetsmiljöavtalet för den kommunala sektorn, tillämpningsdirektivet till § 3).

Kommunen rekommenderas tillsätta en permanent arbetsgrupp med uppgift att planera innehållet i personalrapporten och att årligen sammanställa och följa upp den. I arbetsgruppen bör det finnas företrädare för personalen. Personalrapporteringen förutsätter ett nära samarbete mellan såväl de enheter som ansvarar för personaladministration, ekonomi och information som företagshälsovården och arbetarskyddet.

I personalrapporten presenteras sådana uppgifter om personalen som i kommunens normala verksamhet samlas i datasystemen för personalförvaltning, löneräkning eller företagshälsovård.

När man gör upp den första personalrapporten lönar det sig att först tänka på vilka uppgifter man vill börja följa upp och vilka uppgifter som redan finns samlade i de nuvarande registren.

Kommunen bör skapa en intern praxis och komma överens om hur uppgifterna från olika förvaltningar och enheter samlas in i en gemensam databas. Då man kommer överens om interna förfaranden bör man också komma ihåg datasekretess och ansvarsfrågor. Man bör komma överens om nödvändiga ändringar i datasystemet och regelbundna rapporter med systemleverantörerna, för att de data som samlats lätt ska kunna utnyttjas.

Kommunerna bör speciellt fundera över hur man kan samla in, statistikföra och tillämpa sådan information för bedömningen av personalresurserna som man vill följa upp, men som man inte kan få ur de nuvarande systemen inom personalförvaltningen.

Olika nivåer och enheter i organisationen behöver personalnyckeltal av olika typ och i olika utsträckning som stöd för beslutsfattandet och verksamheten. De politiska beslutsfattarna och den högsta ledningen behöver information som är relevant ur strategisk synvinkel. Cheferna å sin sida använder personalrapporten som ett ledningsredskap och personaladministrationen behöver personalrapporten för att kunna bedöma personalresurserna och effektiviteten och för att avgöra eventuella omställningsbehov. För företagshälsovården är det viktigt att kunna förutse personalens tillstånd (hälsa, välbefinnande, motivation) och få information som berör arbetarskyddet, till exempel olycksfall, yrkesskador och sjukfrånvaro.

3. Nyckeltal i rekommendationen

Att välja nyckeltal

Uppgifterna i personalrapporten anges varje år enligt läget den 31 december.

Bland de nyckeltal som anges i denna rekommendation väljer kommunen utgående från sina egna mål och tillgängliga resurser de uppgifter som årligen ska samlas in. I takt med att erfarenheten ökar, informationen i datasystemen utvecklas och kommunens behov förändras kan också variablerna i personaluppföljningen minskas eller fyllas på.

Kommunen avgör i vilken omfattning uppgifter samlas in för hela kommunen och i vilken omfattning man spjälkar upp informationen enligt förvaltningsområde, resultatenheter eller någon annan indelning. I detta beslut bör man beakta organisationens storlek och struktur och tillämpningen av nyckeltalen.

Grupperingar och indelningar av nyckeltalen ska också stödja uppföljningen av förändringar i personalstrukturen och prognostiseringen av personalbehovet (t.ex. varierar åldersstrukturen i olika yrkesgrupper).

Personalrapporten omfattar i allmänhet personal i tjänste- eller arbetsavtalsförhållande som har anställningen hos kommunen som huvudanställning. Till exempel i sjukvårdsdistrikt kan det däremot vara motiverat att också inkludera läkare i bisyssla i statistiken. Detta betyder att bland andra familje- och närståendevårdare, brandmän i avtalsbrandkårer och personer som deltar i arbetsverksamhet i rehabiliteringssyfte inte beaktas i rapporteringen.

Könsfördelningen bland personalen anges inte som ett separat nyckeltal. De viktigaste uppgifterna – helst alla uppgifter – statistikförs också enligt kön. På så sätt får man dessutom hjälp i arbetet med och uppföljningen av jämställdhetsplanen.

Om man så önskar kan vissa nyckeltal följas upp enbart för den fastanställda personalen (t.ex. arbetshistoria, pensionsålder).

Till de uppgifter och tidsserier som samlats i personalrapporten ska också fogas en beskrivning, dvs. en tolkning av situationen och förändringarna och en utredning över vilka åtgärder som eventuellt kommer att vidtas.

Nyckeltal

1) Personalstyrka och struktur

- Anställningsform
 - antalet tillsvidareanställda (fastanställda)
 - antalet visstidsanställda
 - antalet sysselsatta via stödåtgärder
 - antalet anställda med läroavtal

En person statistikförs som tillsvidareanställd också om han själv sköter ett vikariat, men befattningen han sköter är en tillsvidareanställning (fastanställning sett ur kommunens perspektiv).

Grunderna för och/eller längden på visstidsanställningar kan anges, liksom också eventuella åtgärder för ombildning av visstidsanställningar till tillsvidareanställningar i den mån det är möjligt.

- Huvudanställning
 - antalet heltidsanställda
 - antalet deltidanställda, kan vid behov delas in enligt antalet anställda med deltidspension, deltidstillägg, partiell vårdledighet eller partiell föräldraledighet
 - antalet anställda i bitjänst eller bisyssla

- Årsarbete ¹

Om antalet anställda varierat kraftigt under året kan antalet årsarbeten beskriva personalstyrkan bättre än antalet anställda den 31 december. Anställningar som varat bara en del av året och deltidanställningar omvandlas till årsarbeten.

Årsarbete 1 = anställningsdagar totalt i kalenderdagar/365 *
(deltidsprocenten/100)

Årsarbete 1 = avlönade anställningsdagar i kalenderdagar/365 *
(deltidsprocenten/100)

Ett årsarbete innebär ett helt års arbetsinsats av en heltidsarbetande.

En deltidanställds arbetsinsats räknas om i förhållande till deltidspromenten (t.ex. en person som arbetar 50 procent hela året = 0,5 årsarbeten). Deltiden beräknas enligt arbetstiden.

Arbetsinsatsen av en person som varit anställd endast en del av året eller som får lön under endast en del av året räknas som arbetsdagar i förhållande till hela året (t.ex. anställd 1.3–31.5 = 92 / 365 = 0,25 årsarbeten).

De årsarbeten som räknas ut på detta sätt slås sedan ihop.

För lärare med undervisningsskyldighet räknas full lön som kriterium vid beräkning av årsarbete. Om läraren för en månad fått full lön enligt löneskalan räknas månaden som 1/12 årsarbete. Om läraren arbetar deltid räknas årsarbetet som den utbetalda lönen i förhållande till den lön som enligt löneskalan hade betalats för heltidsarbete.

Ett årsarbete är alltid max 1, vilket betyder att övertid och annat arbete utöver normal arbetstid inte beaktas.

Begreppet årsarbete 1 används till exempel när man räknar ut arbetsinsatsen per årsarbete.

Begreppet årsarbete 2 används till exempel när man räknar ut olika slags personalkostnader per årsarbete.

- Antalet anställda i de viktigaste yrkesgrupperna eller med de vanligaste yrkesbe-teckningarna samt förändring (%) jämfört med föregående år

¹ I rekommendationen 1997 användes begreppet årsverke.

- Antalet anställda per avtalsområde eller månadsavlönade/timavlönade samt förändring (%) jämfört med föregående år
- Ålder

Vi rekommenderar att man följer upp personalens åldersstruktur, åtminstone i fråga om de fastanställda. Åldern beräknas som skillnaden mellan rapporteringsåret och födelseåret och anges som heltal. Genomsnittsåldern beräknas med en decimals noggrannhet.

- åldersprofilen grupperad efter femårsintervall under 20 år, 20–24 år, 25–29 år, 30–34 år, 35–39 år, 40–44 år, 45–49 år, 50–54 år, 55–59 år, 60 år eller äldre (personer över 60 kan också anges per årsklass)
- genomsnittsålder

- Pensioneringar

Antalet pensioneringar under året

- ålderspension
- invalidpension
- arbetslöshetspension
- annan pension
- deltidspension (och antalet deltidspensionerade totalt 31.12, om inte detta redan framgått av punkten 'Huvudanställning')

Särskilt när det gäller pensioneringar lönar det sig att inte bara granska det gångna året, utan också se både några år bakåt och några år framåt. Kommunernas pensionsförsäkring förser sina medlemsorganisationer med kalkylerad ålderspensionsålder för den KomPL-försäkrade personalen. Statskontoret planerar att införa motsvarande service för SPL-försäkrade (en del av lärarna i grundskolorna och gymnasierna).

Ett procenttal för pensionsavgång (exklusive deltidspensioneringar) kan räknas ut på samma sätt som procenttal för nyanställning och avgång.

- De fastanställdas anställningstid hos den nuvarande arbetsgivaren/arbetshistoria

Antalet anställda grupperade efter anställningsår

- under 2 år, 2–4 år, 5–9 år, 10–14 år, 15–19 år, 20–24 år, 25–29 år, 30 år eller mera
- medeltal (angivet i år med en decimals noggrannhet).

- Personalomsättning

Nyanställningar och avgångar bland de fastanställda kan rapporteras i form av

- antalet personer som anställts eller avslutat sin anställning under året (inkl. dödsfall, men inte pensioneringar)
- nyanställnings- och avgångsprocent, som beräknas enligt nyanställningar och avgångar i relation till antalet fastanställda i slutet av föregående år.

- Rekrytering
 - antalet nyrekryterade fastanställda, efter yrkesgrupp (jfr punkten om personalomsättning)
 - antalet ansökningar per ledigförklarad befattning
 - antal interna och externa nyanställningar
 - rekrytering av unga till sommarjobb
 - rekryteringskanaler, deltagande i rekryteringsevenemang osv.
- Praktik (i allmänhet inte anställningsförhållanden)
 - antalet personer på praktik eller utbildning på arbetsplats
 - elever på PRAO-period.

2) Arbetstid och arbetad tid

- Arbetad tid / Årsarbetstid

Den utförda årsarbetstiden, dvs. den arbetade tiden under året kan räknas ut på följande sätt:

Antalet dagar under kalenderåret (365 eller 366)

- lördagar, söndagar, arbetstidsförkortande söckenhelger
- = den teoretiska ordinarie årsarbetstiden (i arbetsdagar)
- semesterdagar (i arbetsdagar)
- = den ordinarie årsarbetstiden i arbetsdagar
- avlönad frånvaro (i arbetsdagar)
- oavlönad frånvaro (i arbetsdagar)
- = den arbetade ordinarie årsarbetstiden i arbetsdagar
- + mer- och övertidstimmar som ersatts i pengar, omvandlat till arbetsdagar (enligt formeln $*5/\text{ordinarie arbetstid per vecka}$)
- = utförd ordinarie årsarbetstid i arbetsdagar

Uträkningen görs alltså i antal arbetsdagar, men kan också räknas om till timmar innan mer- och övertidstimmar läggs till.

I EU-förordningen om statistik över lönestruktur och arbetskraftskostnader (1726/1999) hänvisas till det Europeiska nationalräkenskapssystemet där personalutbildning på arbetsplatsen under avlönad tid räknas som arbetad tid och inte som frånvaro som avdras från årsarbetstiden.

I uträkningen kan avlönad och oavlönad frånvaro specificeras ytterligare efter orsak, till exempel

- sjukledigheter
- olycksfall i arbetet och yrkessjukdomar
- familjeledigheter (moderskaps-, faderskaps-, föräldraledighet, vårdledighet, tillfällig vårdledighet)
- annan frånvaro

Formeln för uträkning av årsarbetstiden kan inte tillämpas på lärare som har lön enligt undervisningsskyldighet och sommaravbrott mellan läsåren.

Till annan avlönad eller oavlönad frånvaro räknas bl.a.

- annan frånvaro med stöd av kollektivavtal eller lagstiftning
- annan frånvaro

- permitteringar
- strejker

Arbetstidsformer

Antalet anställda i de arbetstidsformer som tillämpas i kommunen, t.ex.

- byråarbetstid
- allmän arbetstid
- periodarbetstid
- ordinarie arbetstid 37 timmar i veckan
- treskiftsarbete
- andra arbetstidsformer
- flextid, flexibla arbetsarrangemang (distanjobb, deltidstillägg, alterneringsledigheter).

3) Kompetens, kompetensutveckling och ledning

- Utbildningsnivå

Personalens utbildningsnivå kan registreras enligt Statistikcentralens klassificering. Klassificeringen finns på Statistikcentralens webbsidor www.stat.fi. Personal som saknar utbildning placeras i klassen grundnivå.

Klassificering av utbildningsnivå:

1–2	grundnivå
3	mellannivå
5	lägsta utbildning på högre nivå
6	lägre högskolenivå
7	högre högskolenivå
8	forskarutbildning

För klassificering av utbildning inom den offentliga sektorn finns också en JHS-rekommendation, JHS140 (www.intermin.fi/intermin/hankkeet/juhta). Den är uppgjord med tanke på registrering av utbildning, informationsöverföring mellan datasystem, klassificering av utbildning och analys av anställdas utbildningsstruktur.

I kommunernas datasystem för personalförvaltningen ingår inte nödvändigtvis uppgifter om enskilda anställdas utbildning och avlagda examina, och om uppgifter ingår kanske de inte helt motsvarar nuläget. För att kunna utveckla servicen och personalens karriärmöjligheter borde kommunen veta vilken kompetens som finns i organisationen.

- Kompetensutveckling

- intern och extern utbildning i arbetsgivarens egen regi eller via andra; i arbetsdagar (totalt antal dagar och/eller dagar i snitt per person)
- yrkesrelaterad utbildning som bekostas av arbetsgivaren; i arbetsdagar (antal deltagare, dagar totalt och/eller i snitt per person, typ av utbildning)
- yrkesrelaterad vidareutbildning, kompletterande utbildning och omskolning på den anställdes eget initiativ (med eller utan stöd av arbetsgivaren); i arbetsdagar (antal personer, dagar totalt och/eller i snitt per person, typ av utbildning)
- antal anställda med studieledigt.

Vi rekommenderar att deltagande i utbildning bokförs separat för olika personalgrupper (grov indelning).

Anvisningar för personalutbildning finns bland annat i rekommendationsavtalet om personalutbildning (KA:s cirkulär 25/2002).

Framför allt bör uppföljningen av den interna utbildningen förbättras, men det är bäst att samla all personalutbildning i samma uppföljningssystem. I personalrapporten bör också lagstiftning om förbildning och uppföljning av utbildningen för vissa yrkesgrupper beaktas.

Kunnandet och kompetensen kan utvärderas till exempel med hjälp av en kompetenskartläggning. Kartläggning av den nuvarande personalens kompetens och behovet av utveckling kan utredas till exempel i samband med utvecklingssamtalen. En systematisk utveckling av personalutbildningen och kompetensen bör grunda sig på behoven i kommunens serviceproduktion och ett föränderligt arbetsliv.

- Utveckling av ledningen
 - utvecklingssamtal (hur stor andel av personalen deltar regelbundet i utvecklingssamtal); i procent
 - systematisk chefsutbildning; antal deltagare och utbildningsdagar
 - innehållet i (den systematiska) chefsutbildningen
 - mentorsverksamhet eller andra metoder för ledarskapsutveckling.

4) Arbetshälsa

Frånvaron på grund av sjukdom eller olycksfall kan räknas i vardagar, kalenderdagar, arbetsdagar eller timmar. I personalrapporten anges vilken enhet som används. Frånvarodagarna kan specificeras redan under punkten 'Årsarbetstid'.

Frånvaroprocenten kan beräknas enligt olika typer av frånvaro med hjälp av formeln

Frånvarotid / den teoretiska ordinarie årsarbetstiden x 100

- Sjukfrånvaro
 - Avlönad, delvis avlönad och oavlönad sjukfrånvaro under året
 - sjukfrånvaro / person
 - frånvaro enligt längd (t.ex. 1–3 dagar/ 4–10 dagar/11–60 dagar, 61–90 dagar, 91–180 dagar, över 180 dagar)
 - sjukfrånvaro i procent.
- Frånvaro på grund av olycksfall i arbetet
 - = olycksfall i arbetet och under arbetsresor, yrkessjukdomar
 - antal frånvarofall
 - frånvaro totalt och/eller genomsnittlig frånvaro/person
 - frånvaro på grund av olycksfall; i procent.
- Antalet anställda som deltagit i rehabilitering samt dagar totalt eller i genomsnitt/person

- Bedömning av belastningen i arbetet (arbetsgivaren är skyldig att reda ut belastningen, arbetarskyddslagen 738/2002, 25 §)
- Arbetshälsa, utredning av arbetsklimatet, arbetsmiljöbarometer

I detta sammanhang kan man också beskriva viktiga utvecklingsprojekt och investeringar i arbetshälsa och projekt som tas upp i verksamhetsprogrammet för arbetarskyddet.

Statistikcentralen säljer uppgifter för enskilda kommuners arbetsmiljöbarometrar. Kommunerna har möjlighet att varje år få uppgifter om personalens förväntningar, den framtida utvecklingen och arbetsmiljön.

Med hjälp av kartläggningar av arbetsmiljön och arbetstillfredsställelsen kan man utreda chefsarbetet, arbetstillfredsställelsen, motivationen, orken och engagemanget. Det lönar sig att göra sådana utredningar årligen eller med några års mellanrum. Marknaden erbjuder också färdiga program. Resultaten kan bifogas personalrapporten.

5) Kreativitet, samverkan och nätverk

Kreativiteten har många dimensioner. Den är en del av klimatet och kulturen på arbetsplatsen och samtidigt ett helt eget område som kanaliseras via nya initiativ och utvecklingsprojekt.

- Initiativ och förslag
 - antal initiativ
 - antal initiativ/person
 - beskrivning av de viktigaste initiativen som lett till åtgärder
 - belöning för initiativ
- Intern information
 - personaltidning
 - intranät
 - principer och praxis för arbetsplatsmöten
- Utvecklingsprojekt

Pågående projekt som syftar till genomförande av personalstrategin

 - antal utvecklingsprojekt och/eller antal anställda som omfattas av projekten
 - arbetstid som reserverats eller använts för utvecklingsarbete (% av den totala arbetstiden)
 - beskrivning av de viktigaste utvecklingsprojekten
- Samverkan
 - de representativa samarbetsorganens möten (antal möten)
 - antalet förtroendemän
 - antalet arbetarskyddsfullmäktige
 - de viktigaste ärendena och åtgärderna
- Kundtillfredsställelse (baseras på förfrågningar om servicen inom en eller flera förvaltningsområden eller hela kommunen) – de viktigaste resultaten ur personalstrategiskt perspektiv

- Regional samverkan

Kommunen kan t.ex. beskriva samarbete över kommungränserna, gemensamma projekt eller gemensamma tjänster inom personaladministrationen.

- Samarbetsnätverk

Kommunen kan t.ex. beskriva samarbete med Arbetskraftsmyndigheter eller läroanstalter för att trygga tillgången på arbetskraft eller i andra syften.

6) Löner och personalkostnader

- Lönesystem och bonus

Arbetsvärdering i kommunen – grunderna och tillämpningen

Användning av individuella tillägg

Kommunens system för resultatavvoden eller resultatbonus

- beskrivning av systemet och tillämpningen
- personal som omfattas av systemet
- utbetald bonus

- Medellön

Medellönen beräknas för personal med full heltidslön och presenteras med iakttagande av datasekretessen (minst 6 personer per grupp)

- hela kommunen, per avtalsområde, per lönesättningsgrupp eller per yrkesgrupp
- uppgiftsrelaterad grundlön och/eller totallön i euro per månad, samt procentuell förändring jämfört med föregående år

- Personalkostnader

Under året utbetalda

- löner totalt i euro och procentuell förändring jämfört med föregående år
- sociala avgifter totalt i euro och procentuell förändring jämfört med föregående år
- vikarielöner kan anges separat
- vissa sociala avgifter kan specificeras, t.ex. pensionsförsäkringspremier.

- Indirekta löner, dvs. löner för icke arbetad tid

- lön under frånvaro på grund av sjukdom och olycksfall i arbetet
- lön under familjeledigheter
- lön under semester, inkl. semesterpeng och semesterersättning
- lön under annan tjänst- eller arbetsledighet

Dessa löner totalt i euro och procentuell förändring jämfört med föregående år.

- Övriga indirekta kostnader

Bruttokostnader – FPA- och andra försäkringskostnader, personalens egen andel = nettokostnader.

bl.a.

- personalmåltider, netto
- naturaförmåner
- skyddskläder
- kostnader för personalrekrytering
- företagshälsovård (inkl. eller separat kostnader för rehabilitering), netto
- tidig rehabilitering och hälsofrämjande
- utbildningskostnader (helst mera exakt än bara utbildningsanslag)
- personalrekreation
- andra personalkostnader.

4. Användning av personalrapporten

4.1 Samarbetsförfarande vid behandling av rapporten

Personalrapporten ska behandlas i samarbetsorganen, eftersom nyckeltal som gäller personalen hör till de frågor som omfattas av samarbetsförfarandet (Allmänna avtalet om samarbetsförfarande § 3). Om det finns en särskild arbetarskyddsorganisation i kommunen bör personalrapporten också behandlas i arbetarskyddskommissionen. Samarbetsorganen fattar beslut om de åtgärder som ska vidtas med anledning av personalrapporten. I allmänhet förutsätter förslagen att budgeten åtgärdas, antingen genom beslut om hur anslagna resurser ska användas för vissa personalpolitiska åtgärder under budgetåret eller beslut om nya anslag i följande budget.

Efter att de politiska beslutsfattarna och personalen gett sin respons rekommenderar vi att arbetsgivaren och personalens representanter ännu en gång går igenom detaljerna i personalrapporten. Det är bra att i det skedet diskutera vad personalrapporten säger om den nuvarande personalsituationen, om hur saker och ting borde vara och hur man når målen. Detta arbete kan göras i en separat arbetsgrupp eller vid samarbetsorganens möten. I den här arbetsfasen går man igenom hur man ytterligare kan stödja de starka sidor som kommit fram i rapporten och hur man kan vända sådana aspekter till det bättre som enligt personalrapporten är problematiska eller behöver utvecklas. Personalrapporten ger en möjlighet att också diskutera svåra frågor som bland annat ork, intern konkurrens, tiggande eller osakligt bemötande.

4.2 Information om personalrapporten

Oftast är det kommunens personalenhet, de tjänsteinnehavare som ansvarar för personalfrågor och företagshälsovården som ansvarar för att personalrapporten blir gjord. Dessa ansvarar också för behandlingen av rapporten i samarbetsorganen och i kommunens beslutande organ och för intern och extern information om rapporten. I god praxis ingår att uppgifterna läggs ut på kommunens egna webbsidor, vilket dessutom stöder bilden av kommunen som en god arbetsgivare.

Informationen kan ges i både skriftlig och muntlig form, t.ex. via informationsmöten, arbetsplatsmöten, personaltidningar, intranät och broschyrer. Kommunala arbetsmarknadsverket har gett ut en handbok om intern information, "Viestimme välittömästi" (Helsingfors 2001, ej översatt till svenska)

Det är också viktigt att alla chefer tar ansvar för att rapporten behandlas tillsammans med personalen. Personalrapporten bör dessutom tas upp i kommunstyrelsen och vid behov i fullmäktige. Behandlingen och diskussionen syftar då i allmänhet till att stödja

utformningen och utvärderingen av kommunens vision och personalstrategi och utvecklingen av kommunen.

4.3 Utvärdering av processen

Efter att man tagit fram, informerat om och dragit nytta av personalrapporten finns det skäl att utvärdera hela processen med tanke på följande rapport. Lämpligaste och snabbaste sättet är självvärdering, vilket innebär att de som deltagit i utarbetandet, informationen och användningen samlas till ett utvärderingsmöte eller besvarar en skriftlig utvärderingsblankett. De primära frågorna är då om processen fungerat och hur den bör utvecklas. Utvärderingen ger goda tips inför arbetet med nästa personalrapport.

4.4 Hur använda rapporten i utvecklingsarbetet

Personalredovisningens och personalbedömningens viktigaste uppgift är att stödja och förbättra kommunens strategiska ledning och styrning. I utvärderingen av personalledningen bör man få fram information om just de faktorer som är kritiska för kommunens strategiska linjedragning och framgång.

När den strategiska personalledningen utvecklas går det att allt noggrannare känna igen olika faktorer i arbetslivet och personalledningen samt system som i sig eller i samverkan antingen stöder eller utgör hinder för de strategiska målen och goda resultat. Faktorer och strukturer som underlättar eller försvårar styrningen av verksamheten bör systematiskt följas upp, mätas och utvärderas. Faktorer som understöder den strategiska ledningen och sätter fart på organisationens strategiska handlande finns på såväl individ- och teamnivå som på organisationsnivå.

Exempel på strategiska variabler på individnivå är motivation, engagemang, arbetstillfredsställelse och arbetsglädje. På team-, avdelnings- och organisationsnivå kan det vara fråga om nyckeltal som anger arbetsklimat, organisationskultur och organisationens lärande.

I framtiden borde personalplaneringen få en stark koppling till den strategiska planeringen av kommunens serviceverksamhet. Andra utmaningar i personalledningen är personaltillgången, kompetensen och kommunens konkurrenskraft som arbetsgivare. Dessutom bör man lägga särskild vikt vid att förutse förändringar i åldersstrukturen och se till att den avgående personalens så kallade tysta kunskap överförs till nya arbetstare.

Målet med personalrapporten är framför allt att erbjuda organisationens ledning ett heltäckande och klart faktaunderlag som stöd för beslutsfattandet. Ett annat mål är att genom samarbetsförfarande mellan den kommunala arbetsgivaren och personalen göra en gemensam bedömning av hur det står till med personalfrågorna i kommunen. Användningen av en personalrapport grundar sig i högsta grad på principerna om en lärande kommunal organisation och detta innebär att uppgifterna i personalrapporten måste analyseras noggrant, utvecklingstrenderna måste följas upp och orsakerna till eventuella problem måste åtgärdas. Därför bör innehållet i personalrapporten utnyttjas vid den konkreta utvecklingen av arbetet, personalen och den kommunala arbetsorganisationen.

Fallstudier



Personalkontoret

5.1 Vanda stad: Personalrapporten som redskap för genomförande och utvärdering av personalstrategin

Vanda stads balanserade strategi fungerar som bas för växelverkan, engagemang och överenskommelser om de viktigaste målen. I den balanserade strategin ingår mission, vision, förändringskraft, strategikarta, kritiska framgångsfaktorer och styrkort. De fyra perspektiven i den balanserade strategin är serviceförmåga och effektivitet, strukturer och processer, ekonomiska resurser samt utveckling och personalens välbefinnande. Stadens vision är bland annat att effektivt producera service av god kvalitet och att Vanda ska vara Finlands bäst styrda kommun, fungera med kunnig personal som förutser förändringar och bestå av arbetsplatser som är lärande och interaktiva. Kritiska framgångsfaktorer år 2002 var bland annat ledningen och personalförsörjningen.

Vanda stads personalstrategi har godkänts av kommunstyrelsen den 14 februari 2000. Målet med strategin är att skapa en grund för en konsekvent personalpolitik i enlighet med stadens vision och strategi. Staden som arbetsgivare ser till att värderingarna blir verklighet på både individ- och organisationsnivå. Målet är att upprätthålla kunnig personal som aktivt utvecklar sig själva, arbetet och arbetsplatsen.

Personalstrategin genomförs i hela organisationen med hjälp av årliga mål. Genomförandet styrs och följs av ett personalkompetensteam som består av centralförvaltningens personalavdelning och experter på personalfrågor från olika sektorer och som fungerar som nätverk. Med hjälp av kompetensteamets gemensamma mål är strävan att genomföra personalstrategin i hela stadsförvaltningen.

De årliga målen mäts och utvärderas. Personalrapporten är ett av de viktigaste redskapen för utvärdering. Rapporten fungerar som planerings- och diskussionsredskap för beslutsfattarna, stadens ledning, cheferna och personalen. Den styr ledningens arbete men förser också personalen med information. I resultaten beaktas det som redan uppnåtts, men framför allt planen för framförhållning i enlighet med stadens balanserade strategi.

Personalrapporten består av två delar och den följer de primära punkterna i personalstrategin.

1. Personalrapporten som redskap för genomförande och utvärdering av strategin
 - Vanda stads balanserade strategi
 - Personalstrategin
 - Personalkompetensteamets strategi
 - Personalrapporten
 - Personalstyrka och struktur
 - Ledning
 - Personalens kompetens och yrkesskicklighet
 - Samverkan mellan sektorerna och enheterna
 - Lön och belöningar som sporrar till goda resultat

Lokala avtal Insatser för arbetshälsa

Staden har tagit fram personalrapporter sedan 2000. För år 2002 tog också sektorerna fram egna personalrapporter som innehöll samma uppgifter som i hela kommunens rapport, men mera detaljerat.

Uppgifterna för personalrapporten samlas i huvudsak in genom stadens eget personal-uppföljningssystem som utvecklats under de senaste åren. Ett gemensamt datasystem för hela kommunen möjliggör enhetliga utskrifts- och rapporteringar.

Nedan beskrivs innehållet i de olika delområdena i personalrapporten. Granskningsperspektiven för varje delområde är den uppnådda situationen, analys av nuläget och översyn över framtida utmaningar.

Personalstyrka och struktur

I denna del granskas antalet fast- och visstidsanställda, anställningarnas längd, åldersstruktur, pensionsavgång och annan avgång.

Ledning

Under rubriken ledning granskas ledningen och antalet chefer per verksamhetsområde och de frågor om ledningskvalitet som utretts genom personalenkäter.

Personalens kompetens och yrkesskicklighet

Här följer man upp personalens utbildningsnivå, omfattningen på stadens utbildningsutbud i antalet utbildningsdagar, kvalitet på utbildningen, läroavtalsutbildning, mentorskap och arbetsrotation.

Personalens samverkan och delaktighet

Samarbetsgruppens arbete och personalens möjligheter till medbestämmande analyseras utgående från resultaten av personalenkäter.

Samverkan mellan sektorerna och enheterna

Verksamheten granskas utgående från kundorientering och sektoröverskridande perspektiv. Samarbetsprojekt över sektorsgränserna ingår i presentationen.

Lön och belöningar som sporrar till goda resultat

I denna del presenteras antalet fastanställda per avtalsområde och medellön, liksom också olika typer av sporrande lönesättning och uppgifter om i vilket utsträckning olika bonussystem används inom olika förvaltningar.

Lokala avtal

Här presenteras lokala kollektivavtal som slutits i kommunen.

Insatser för arbetshälsa

I tabellform presenteras olika former för hälsofrämjande enligt antalet deltagare. Dessutom presenteras arbetsplatsernas utvecklingsarbete inklusive utbildning och utvecklingsprojekt samt belöning för bra arbetsplatser. Ett delområde utgörs av personalenkätens resultat på frågor som berör arbetshälsa, bland annat hur väl arbetsplatsen fungerar och hurdant arbetsklimatet är. Därefter följer personalens egen uppskattning av sin arbetsförmåga, vilket baseras på personalenkäten, samt uppgifter om sjukfrånvaro. Som sista punkt granskas arbetarskyddet och företagshälsovårdens verksamhet på olika sätt.

Behandling av och information om personalrapporten

När personalrapporten är klar ges den till stadsstyrelsen för kännedom och presenteras för stadsfullmäktige. Rapporten skickas till huvudförtroendemännen, arbetarskyddsfullmäktige och alla chefer. Cheferna går igenom personalrapporten med sin personal.



Centralförvaltningen
Personalgruppen

5.2 I Esbo utvecklas arbetshälsan utifrån dokumenterade fakta

Hälsofrämjande åtgärder borde vara så precisa som möjligt. Framgångsrik arbetslivsutveckling förutsätter att man hittar rätt utvecklingsobjekt och kan avgöra vilka missförhållanden som behöver åtgärdas snabbast. I Esbo har vi med god framgång redan under åtta års tid använt arbetsmiljöbarometern i arbetslivsutvecklingen.

Esbo stads arbetsmiljöbarometer följer i stort sett samma mönster som arbetsministeriets nationella barometer för kommunsektorn, men bland frågorna finns alltid också "Esbos egna" frågor. På det sättet får vi information om det som är aktuellt hos oss just nu. De egna frågorna har till exempel gällt åldersdiskriminering, arbetsplatsmobbing, jämställdhetsfrågor, utvecklingssamtal och arbetsplatsmöten. Materialet för arbetsmiljöbarometern samlas in genom telefonintervjuer, som genomförs av Statistikcentralen under senhösten. Denna metod ger en svarsprocenten som för det mesta är rejält över 90 procent.

Arbetsmiljöbarometern är bara en del av det material som beskriver personalsituationen. Årliga personalbokslut, arbetslivsundersökningar (Kunta10 och KommunFinland) och statistik över sjukfrånvaro och olycksfall i arbetet ger viktig information om personalen. Utgående från det material vi har till förfogande har vi varje år tagit fram prioriteringar för bättre arbetsmiljö i hela organisationen. På det här sättet räknar vi med att åtgärderna sätts in på områden där behovet är som störst.

Hur drar vi nytta av de insamlade uppgifterna?

Barometern ger inga exakta uppgifter om hur det står till med enskilda detaljer, men en helhetsbild av vart vi är på väg. Detta begränsar naturligtvis tolkningen av resultatet. I allmänhet räknar vi med att en trend som ger utslag tre år efter varandra kan anses vara tillförlitlig. I Esbo reagerar vi direkt på avsevärda avvikelser.

I början valde vi ut prioriteringarna för hälsofrämjandet tillsammans med huvudförtroendemännen. På stadens personalkommittés initiativ bildades en arbetsgrupp för främjande av arbetshälsa och sedan 1998 har den gruppen valt prioriteringar utgående från det insamlade materialet. I arbetsgruppen representeras personalen av två huvudförtroendemän.

De teman som ansetts vara viktigast har tagits in som resultatmål i personalstrategin för följande år. I strategin betonas måluppfyllelsen genom tydligt angivna kvantitativa eller kvalitativa mått. Exempelvis hade vi i personalstrategin för 2002 ställt som bindande mål att utvecklingssamtal och personalmöten skulle genomföras till 100 procent. Detta mål nådde vi visserligen inte helt i fråga om utvecklingssamtalen, men tack vare att målet gjordes bindande slog samtalspraxisen rot i många nya arbetsenheter.

Arbetslivsutvecklingen är en fortlöpande process. I Esbo anser vi att vi nått goda resultat när vi dristigt har tagit itu med och gemensamt åtgärdat de missförhållanden som

undersökningarna visat på. Vår personalstrategi har under de senaste åren innehållit tre primära områden: kompetens, arbetshälsa och ledning. Inom dessa områden strukturerar vi upp årliga resultatmål och för att vi ska kunna förvissa oss om effektiva åtgärder är dessa i allmänhet så gott som oförändrade ett par år i rad. Det lönar sig att satsa på arbetslivskvalitet. En välmående arbetsplats är nämligen den bästa utgångspunkten för god serviceproduktion.

HOLLOLA KOMMUN

Personalförvaltningen

5.3 Personalrapporter i Hollola kommun

Betydelse

Personalrapporten är ett av de viktigaste redskapen i kommunens personalledning. Rapporten beskriver hur personalstrategin genomförts och hur det står till med personalresurserna och personalutvecklingen. Dessutom ger den material att utgå från när vi planerar och fattar beslut om den kommande perioden. Rapporten finns till för förtroendevalda, tjänstemannaledningen, andra chefer och hela personalen.

I personalrapporten presenteras för det mesta uppgifter som gäller hela kommunen, men arbetsenheterna kan om de så vill få sina egna uppgifter separat. Sifferuppgifterna kommer i främsta hand från datasystemen för personalförvaltning och löneräkning. Dessutom har vi använt oss av Statistikcentralens kommunmaterial och Kommunala arbetsmarknadsverkets personalstatistik. I personalrapporten ingår också rapporter från olika slags förfrågningar som riktats till personalen, arbetsplatserna och cheferna.

När man ser på materialet säger utvecklingstrender under åren mer än enskilda siffror och skeenden. Nyttan av personalrapporterna uppstår just genom att de görs regelbundet.

Personalrapporten behandlas årligen i samarbetskommittén och av kommunstyrelsen och fullmäktige i samband med bokslutet, men som separat ärende. Rapporten delas ut till hela personalen och alla förtroendevalda och den finns också i elektronisk form i kommunens nätverk och på internetsidorna.

Utgångspunkter

Hollola kommuns personalrapport bygger på att

- rapporten kopplas till kommunens verksamhets- och personalstrategi
- de uppgifter som presenteras i rapporten uppstår inom ramen för den övriga verksamheten på så sätt att rapporteringen inte kräver nya funktioner.

Svårigheter och samtidigt utvecklingsobjekt

Svårigheten är att utreda vilken information som är viktigt med hänsyn till personalstrategin och som cheferna, personalen och de förtroendevalda verkligen behöver. Kritiska faktorer är också analysen, tolkningen och framför allt tillämpningen av uppgifterna i personalrapporten.

Färska uppgifter att jämföra med från andra kommuner finns inte alltid att tillgå och uppgifterna är inte jämförbara om man inte har bakgrundsinformation om hur verksamheten organiserats och hur uppgifterna samlats in.

Utvecklingstrender

Kommunen har gett ut personalrapporter sedan 1998 och användningen utvärderas årligen. I utformningen har vi i tillämpliga delar använt rekommendationen om personalbokslut för kommunsektorn från 1997. På basis av den erfarenhet och respons vi

fått under årens lopp har vi utvecklat rapporten med siktet inställt på att få en personalrapport som enbart innehåller sådan information som är viktig för kommunens verksamhet och utveckling. Kommunen har infört en balanserad mall för planering, styrning och utvärdering, och personalrapporten utvecklas till en del av denna mall, som ett redskap för utvärdering av verksamheten och ekonomin.

Från början av år 2004 köper kommunen löneräknings- och ekonomiförvaltningstjänsterna av en "revisionsbyrå" som grundats tillsammans med sex grannkommuner och en samkommun; Asikkala, Hollola, Hämeenkoski, Kärkölä, Nastola, Orimattila och Tirismaa samkommun för folkhälsoarbete. Samtidigt tar vi i bruk ett nytt program för personalförvaltning och löneräkning. Det nya programmet innehåller rapporteringsfunktioner som vi drar nytta av i analysen och uppföljningen av personalresurserna. Tillsammans med dessa samarbetsparter har vi utfört en grundläggande utvärdering av personalresurserna. Vi tog reda på vilka behov och förväntningar som finns bland dem som använder sig av personalrapporten och i vilken grad olika variabler och nyckeltal kan visa på viktig information om verksamheten. Utredningen används både för utveckling av det nya programmet och för kommunernas och samkommunens utveckling av personalutvärderingen och för utveckling av personalledningen.

Tillsammans med grannkommunerna planerar vi att skaffa ett program för personalenkäter som ger oss möjlighet att få jämförbara uppgifter från grannkommunerna och också från ett bredare fält. Jämförelsematerial får vi också från BEST!S benchmarking för personalledning och vi önskar att fler kommuner ansluter sig till systemet. Genom jämförelse kan vi lära av andra och förbättra vår egen verksamhet och det är därför viktigt att ha tillgång till jämförelsedata.



Birkalands sjukvårdsdistrikt/Förvaltningsenheten
Personalfrågor/Hannele Uusitalo

5.4 Personalrapporten

I Birkalands sjukvårdsdistrikt utarbetas nu den femte personalrapporten. Uppgifterna som samlas in gäller föregående år, dvs. 2002. Syftet med rapporten är att skapa en helhetsbild av personalresursernas nuläge och utveckling. Sammanställningen kallas personalredovisning eftersom den saknar balansräkning och resultaträkning som är viktiga element i ett bokslut.

I rapporten behandlas bl.a. personalresurser, personalkostnader, arbetsinsatser, kompetensutveckling, arbetshälsa, arbetstillfredsställelse och personalsituationen under de närmaste åren.

Personalrapporten är i första hand avsedd för ledningen, de personalansvariga, de förtroendevalda och personalen. Med hjälp av personalrapporten försöker vi ge läsaren en övergripande bild av verksamheten och precisera bilden genom viktiga nyckeltal över personalsituationen.

Den första personalrapporten gjordes 1998 och den krävde mest arbete. När den femte rapporten nu blir klar kan jämförelsedata från en period på fem år presenteras i tabeller och grafer. För en del av nyckeltalen presenteras också fördelningen mellan könen och de uppgifterna kan tas in direkt i jämställdhetsprogrammet som blir klart nästa vår.

De uppgifter om personalresurserna som ingår i rapporten kommer i huvudsak från Primasystemet för personal- och löneförvaltning. eHRMinfo, som är ett informations- och rapporteringssystem för personalförvaltningen, är det primära systemet för insamling av uppgifter från det operativa systemet. Under våren kommer eHRMinfo-systemet att få en ny rapporteringsfunktion som gör det möjligt att få fram information om frånvarotider och utbildnings- och examensstrukturer.

Av Kommunförbundets rekommendation önskar vi i första hand att jämförbarheten skulle förbättras genom ett ställningstagande till hur årsarbete beräknas, dvs. en divisor för arbetade timmar. På det sättet kunde vi förbättra jämförbarheten mellan olika sjukvårdsdistrikt. Ett av målen för eHRMinfos upprätthållare är att utveckla rapporteringen och i den processen också lyfta fram nya aspekter. Också där betonas vikten av en regelbunden årlig personalrapport.

Mätning och jämförelse visar vilket resultat ert arbete ger!

Bilaga

Redskap för utvärdering av personalresurserna

Kvalitetsutmärkelser

De mest använda metoderna för kvalitetsledning är bl.a.

- Kriterierna för Finlands Kvalitetspris (EFQM)
- Investors in People – Kvalitetspris för god personalledning
- BCS – balanserade styrkort – resultatutvärdering

Kriterierna för kvalitetsutmärkelserna definierar principerna för framgångsrik ledning och verksamhet. Kriterierna granskar ledning, informationshantering, personal, processer dvs. den dagliga verksamheten, samhällspåverkan och verksamhetens resultat, t.ex. lönsamhet, kundtillfredsställelse och effektivitet.

Den europeiska kvalitetsutmärkelsen (EFQM)

Den europeiska kvalitetsutmärkelsen (EFQM: European Foundation for Quality Management) är ett utvecklingsredskap som lämpar sig för såväl företagsvärlden som den offentliga sektorn, oberoende av organisationens mognadsnivå, verksamhetsfält eller storlek. Grundidén är att företagen ska styras mot systematisk utvärdering och förbättring av verksamheten. Självvärdering ska väcka organisationen till diskussion om viktiga frågor, hur vi kan förbättra vår verksamhet så att vi når bättre resultat och ökar vår konkurrenskraft.

Modellen visar på många sätt att fortlöpande nå utmärkta prestationer som beaktar alla delområden. Utgångspunkten är denna: Utmärkta resultat med hänsyn till prestationsförmåga, kunder, personal och samhälle når man med hjälp av verksamhetspolicy, strategi, personal, partnerskap, resurser och processer som styrs av ett fast ledarskap.

Mera information:

- Europeiska kvalitetsutmärkelsens webbsida: <http://www.efqm.org>
- Finlands Kvalitetscentral <http://www.laatukeskus.fi/>

Kvalitetsstandard för organisations- och kompetensutveckling (Investors in People)

Kvalitetsstandarden Investors in People som har skapats i England, vinner nu insteg i Finland. Investors in People har skapat system för hur organisationens vision, mål och strategi kan konkretiseras till individuella mål och utvecklingsplaner. Själva processen utvärderas och utvecklas kontinuerligt.

Standarden är ett bra redskap för resultatrik personalledning. På ett naturligt sätt kopplar den organisations- och personalutvecklingen till organisationens mål och strategi.

I Finland pågår ett pilotprojekt med 6–8 företag där man testar och skräddarsyr standarden för företagen. Investors in People kommer också att prövas i kommunerna och statsförvaltningen.

Mera information:

- <http://www.investorsinpeople.co.uk>
- kilpimaaconsult@yritys.tpo.fi

BCS – balanserade styrkort – resultatutvärdering

Kaplan och Norton lyfte redan i början på 1990-talet fram sitt första utkast till balanserade styrkort (Balanced Scorecard, BSC) och därmed en ny infallsvinkel på strategisk ledning.

Kommunala arbetsmarknadsverkets rekommendation om resultatutvärdering bygger på denna BSC-mall. Modellen lämpar sig också för den offentliga sektorn. Många kommuner har redan med stor framgång använt sig av mallen i sin egen utveckling, planering och utvärdering.

Det balanserade styrkortet är ett redskap för utvärdering med helhetsperspektiv. Det breddar utvärderingen av verksamheten och gör den till en del av den strategiska planeringen och ledningen på ett tydligare sätt än tidigare. I utvecklingen av balanserade styrkort ställs fokus i hög grad på processutveckling och kundperspektiv.

I Kommunala arbetsmarknadsverkets mall beskrivs resultatet med hjälp av delfaktorer såsom effektiviteten i servicen, dvs. en utvärdering av om utbudet är tillräckligt och ändamålsenligt, av kvaliteten på tjänsterna, effektiviteten, kundtillfredsställelsen, produktiviteten, resurshushållningen, serviceprocesserna och personalens prestationsförmåga.

Mera information:

- Kommunala arbetsmarknadsverket. Rekommendation om utvärdering av den kommunala serviceverksamheten (KA:s cirkulär 15/2000) www.kuntatyonantajat.fi/yhteistoiminta ja työelämän kehittäminen/Kartuke -tuloksellisuusverkosto.
- Henkilöstövoimavarojen analysointi, seuranta ja kehittäminen. Arbetarskyddscentralen 2002
- Lumijärvi Ismo. Balanserade styrkort och resultatutvärdering inom kommunsektorn. Arbetarskyddscentralen 2001.

Litteraturtips

Ahonen, Guy (1998): Henkilöstötilinpäätös – yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen. Kauppakaari, Helsinki.

Boudreau, John W, Ramstad, Peter M. (1999): Human Resource Metrics: Can Measures Be Strategic? Research in Personnel and Human Resources Management, Supplement 4, pp. 75–98. 1999.

Eronen, A. (1997), Henkilöstön osaaminen yrityksen taseeseen?, ETLA B 133, Helsinki

Eronen, A. (1998), Yrityksen henkisen pääoman arviointi malleja ja tunnuslukuja, ETLA, Keskusteluaiheita No.626, Helsinki

Grossman, Robert J. (2000): Measuring up: Appropriate metrics help HR approve its worth. HR Magazine, January 2000.

Henkilöstöraportointi, johtaminen ja työssä jaksaminen. Henkilöstövoimavarojen seuranta ja sen hyödyntäminen. Toim. Guy Ahonen. Työssä jaksamisen ohjelma. Helsinki 2002.

Henkilöstötilinpäätös työkykyä ylläpitävän toiminnan työvälineenä kuntasektorilla. Työssä jaksamisen ohjelma. Helsinki 2002.

Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmä. Valtion työmarkkinalaitoksen julkaisu 3/2001. Valtionvarainministeriö. Helsinki 2001.

HR Magazine Ideas & Trends in Personnel: Human Resources Management. 1997 (Vol. 42, Issue 8)

Hussi, Tomi (2002): Aineettoman varallisuuden johtaminen – Miten vastata tunnistamiseen ja kehittämiseen liittyviin haasteisiin, Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos ETLA, Sarja B 180, Helsinki.

Kaplan, Robert S. – Norton, David P. (1996): Translating Strategy into Action. The Balanced Scorecard. Harvard Business School Press, Boston.

Karlsson, Ove (1999): Utvärdering – mer än en metod. Tankar och synsätt i utvärderingsforskning. Svenska Kommunförbundet, Stockholm.

Kommunala arbetsmarknadsverket: (2000): Rekommendation om utvärdering av den kommunala serviceverksamheten. Cirkulär 15/2000.

Kunta-alan työolobarometri 2002. Työministeriön työolobarometrin 2002 kuntatyöpaikkojen osatarkastelu. Työturvallisuuskeskus, kuntaryhmä 2003.

Liukkonen, Paula (1997): Laaja-alainen toiminnan seuranta. Edita Yritysjulkaisut. Helsinki.

Liukkonen, Paula (2000): Verksamhetsuppföljning med inriktning på personalen, ekonomin och organisationen. Paula Liukkonen och OskarMedia, Vasa 2000.

Liukkonen, Paula ja Suurnäkki, Timo (1996): Työn tulos ja sen tekijät. Työturvallisuuskeskus, Kuntaryhmä, 2. korjattu painos. Helsinki 1996.

Lumijärvi, Ismo (1998): Katsaus kuntien tuloksellisuusevaluoinnin kehittämiseen. Työturvallisuuskeskus. Helsinki.

Lumijärvi, Ismo (2000): Balanserade styrkort och resultatutvärdering inom kommunsektorn. Arbetarskyddscentralen. Helsingfors.

Lumijärvi, Ismo (2000): Henkilöstövoimavarojen aikaansaannoskyky -osion tutkiminen ja arviointi julkisella sektorilla. Luentolyhennelmä, Helsinki 11.10.2000.

Pfeffer, Jeffrey (1997): Pitfalls on the Road to Measurement: The Dangerous Liaison of Human Resources with the Ideas of Accounting and Finance. Human Resource Management, Fall 1997, Vol. 36. No. 3. Pp. 357–365.

Sinkkonen, Sirkka & **Kinnunen**, Juha (1994): Arviointi ja seuranta julkisella sektorilla. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 22, Kuopio 1994.

Syvänen, Sirpa (199?): Tuloksellisuuden arviointi osana kunnallisen palvelutoiminnan kehittämistä. Työturvallisuuskeskus, kuntaryhmä. Helsinki, 1998.

Sädevirta, Jukka (2002): Henkilöstöresurssien tasapainotettu mittaristo; täydennys Kaplanin ja Nortonin BSC-viitekehikseen, teoksessa Suurnäkki, Timo (toim.): Henkilöstövoimavarojen analysointi, seuranta ja kehittäminen. Asiantuntijat kertovat. Työturvallisuuskeskus Kuntaryhmä, Helsinki 2002.

Terveystili – laaja-alainen toimintaseuranta. Työsuojelurahaston kehittämishanke. Helsinki 2003

Työaika- ja poissaololuokittelu. Teollisuuden ja Työnantajien keskusliitto, Palvelutyönantajat. Helsinki 2000.

Ulrich, Dave (1997): Measuring Human Resources: An Overview of Practice and a Prescription for Results. Human Resource Management, Fall 1997, Vol. 36, No. 3, Pp. 303–320.

Valtionhallinnon arviointityöryhmän loppuraportti. Valtiovarainministeriön työryhmämuistioita 14/99. Helsinki 1999.