

# LÖNSAM

ATT BERÄKNA LÖNSAMHETEN  
AV PERSONALINVESTERINGAR

**Prevent** förmedlar kunskap om hur man genom ett hälsofrämjande arbetsmiljöarbete kan skapa framgångsrika företag där alla är säkra och mår bra.

**Prevent** vill inspirera och stödja arbetsplatsernas arbetsmiljöarbete.

Det gör vi genom att:

- informera om arbetsmiljöfrågor
- utbilda och genomföra seminarier runt om i landet
- ta fram enkla och användbara produkter och metoder.

**Prevent** är en ideell organisation som ägs av Svenskt Näringsliv, LO och PTK, det vill säga arbetsgivare och fack tillsammans.

Besök [www.prevent.se](http://www.prevent.se) – kunskaper för en bättre arbetsdag!

<b>© 2020</b>	<b>Prevent</b> Arbetsmiljö i samverkan Svenskt Näringsliv, LO & PTK	
<b>Upplaga</b>	2:a upplagan	
<b>Projektledare</b>	Johan Mellnäs	
<b>Textunderlag</b>	Ulf Johanson och Anders Johrén	
<b>Grafisk form</b>	Graphera	
<b>Distribution</b>	Prevent, Box 20133, 104 60 Stockholm	
<b>Telefon</b>	08-402 02 00	
<b>E-post</b>	kundservice@prevent.se	<b>Webb</b> <a href="http://www.prevent.se">www.prevent.se</a>
<b>ISBN</b>	978-91-7365-276-6	<b>Art nr</b> 736



**prevent**

ARBETSMILJÖ I SAMVERKAN  
SVENSKT NÄRINGS LIV, LO & PTK

# LönSAM

## Att beräkna lönsamheten av personalinvesteringar

Det här skriften vänder sig till företagets ledning och skyddsombud. Syftet är att visa hur företag kan utveckla lönsamheten genom ett systematiskt arbetsmiljöarbete för en mer hälsosam arbetsplats.

*Prevent 2020*

Arbetsmetoden beskrivs i de fyra stegen:



## Lönsamma företag

Forskning visar att företag med hög lönsamhet ofta har ...

- medarbetare med hög kompetens
- organiserat så att medarbetarna har goda möjligheter att påverka sina arbetsuppgifter
- klargjort verksamheten så att varje medarbetare förstår målet med sina arbetsuppgifter
- bra ledarskap
- en bra praktisk personalpolitik
- färre stressade medarbetare

## Lönsamma investeringar

När ett företag köper en dyr maskin är det självklart att vårda investeringen med regelbundet underhåll, ofta genom dyra servicekontrakt. Det är inte alltid lika självklart med regelbundet underhåll av den viktigaste resursen, personalen. Det kan tyckas märkligt, speciellt som det i en stor svensk studie visade sig att ...

... de i särklass största effekterna av att investera i personalen var ökad produktivitet, kvalitet och försäljning.



## Hur ser det ut i företaget?

Låt oss berätta om Sam, en företagare som ställs inför olika beslut. Situationerna utgår från medarbetare med olika behov och förutsättningar att göra ett bra jobb.



### Företagaren Sam

*"Efter medarbetarsamtalen känner Sam att fyra av de anställda kräver särskild uppmärksamhet det kommande verksamhetsåret. Det är Peter som just blivit anställd och Maria som arbetat en tid. Sedan är det Anna som har lång erfarenhet och som betyder oerhört mycket för företaget. Hon är en riktig klippa och får ofta gå in och ersätta John eftersom han tyvärr har hög sjukfrånvaro."*

Berättelsen om Sam har ett företagarperspektiv och kommer till stor del att handla om olika sätt att räkna på hur företagets resultat kan förbättras genom investeringar i utveckling av personal och organisation. Exempelen och kalkylerna i berättelsen är generella. Det innebär att de belopp som anges kan vara för små eller för stora i jämförelse med en specifik verksamhet. Ekonomiska kalkyler som uttrycks i kronor kan också verka mer exakta än de egentligen är. Alla argument för och emot en investering kan inte heller uttryckas i pengar. Därför bör kalkylen ses som en del av företagets beslutsunderlag och kompletteras med andra överväganden.



### **Peter**

*“Peter behöver en bra start. En bra introduktion om arbetsuppgifter, hur vi förebygger arbetsskador och olyckor och företagets verksamhet är bra för oss båda, tänker Sam. Men det är också bra för Peters självkänsla att han kommer igång i jobbet och känner att han bidrar till verksamheten, och värdefullt för företaget om Peter snabbt blir produktiv. I genomsnitt ger en anställd i mitt företag 60 000 kronor i netto per månad. Kan jag korta ner introduktionen med en månad är det alltså värt 60 000 kronor. Samtidigt minskar en bra introduktion risken för arbetsskada.”*



### **Maria**

*“Maria har kommit in bra i sitt arbete och har stora utvecklingsmöjligheter. Går hon åt rätt håll kan hon vara med och utveckla företaget. Jag ser en enorm skillnad i framtiden mellan en högt motiverad Maria och en mindre motiverad Maria. Det kanske handlar om en skillnad på 40 000 kronor per månad i framförallt ökad försäljning. Det betyder nästan 500 000 kronor per år.”*



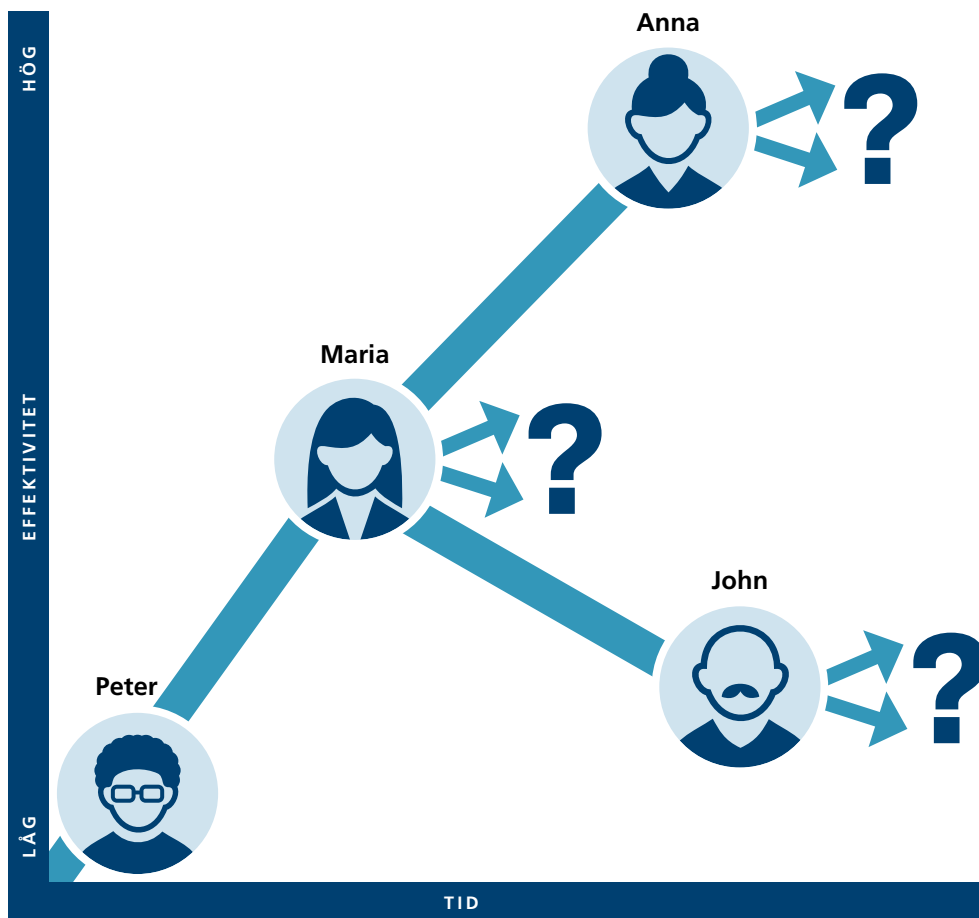
### Anna

*"Vad skulle jag göra utan Anna? I praktiken håller hon mycket av företaget under armarna. Anna är en värdefull medarbetare och jag vågar knappt tänka tanken att hon skulle försvinna. Att förlora Anna skulle under en tid kosta mig en extra lön och dessutom måste jag rekrytera två ersättare. Med all tid och den extra lönen kommer det att kosta mig miljonbelopp."*



### John

*"John har det senaste året varit korttids-sjukskriven i sammanlagt 30 dagar, vilket kostar företaget upp emot 90 000 kronor. Han har dessutom varit långtidssjukskriven en tid och vi har fått ta in en vikarie. Om John kommer tillbaka på riktigt kan Anna få mera tid för kundkontakter. Det är viktigt att jag får reda på varför John blivit sjuk så att jag kan få tillbaka honom i arbete och förebygga att andra råkar ut för samma sak."*



Personallivscykeln © Nyckeltalsinstitutet

### I ditt företag

Förmodligen känner ni igen en eller flera situationer från beskrivningen av Peter, Maria, Anna och John. Hur tänker ni när det gäller risker och möjligheter för företaget när det gäller personalens utveckling?





### Introduktion

Hur gör ni när ni anställt en ny medarbetare? Hur väger ni behovet av att snabbt få en nyanställd att komma igång i jobbet mot behovet av en grundlig introduktion?

### Utveckling

Hur bidrar ni till att utveckla Maria, en medarbetare som har potential? Hur arbetar ni med faktorer som kompetens, förståelse för hur arbetet bidrar till företagets mål, inflytande och ansvar?

### Omfördelning och avlastning

Hur får ni Anna, er kanske allra bästa medarbetare, att stanna kvar? Hur tänker ni när det gäller möjligheterna att fördela om arbetsuppgifterna för att avlasta Anna? Skulle det fungera att ta tillvara Annas kompetens genom att omfördela enkla arbetsuppgifter och låta henne ta sig an något som är mer utmanande?

### Rehabilitering

Hur kan ni ta reda på varför John är sjuk så ofta? Vilka alternativ skulle ni kunna prova för att få tillbaka John helt och fullt i verksamheten – rehabiliteringsinsatser, bättre arbetshjälpmedel, bättre arbetsplanering, kompetensutveckling, motivationsåtgärder?



## Vilka blir de ekonomiska konsekvenserna?

För att få ordning på alla sina tankar ställer Sam upp en enkel matris med risker för ekonomiska förluster och möjligheter till vinster för det kommande verksamhetsåret. Beräkningen görs på årsbasis.

Peter som just har börjat sin anställning



	EKONOMISK RISK	EKONOMISK MÖJLIGHET
Intäkter om Peter snabbt blir produktiv		60 000 kronor
Bristande introduktion som leder till kostnader på grund av lägre effektivitet alternativt arbetsolycka eller sjukdom	100 000 kronor*	

Maria som jobbat en tid



	EKONOMISK RISK	EKONOMISK MÖJLIGHET
Kostnader för rekrytering och inskolning av en nyanställd om Maria slutar	150 000 kronor	
Ökade intäkter tack vare en positiv utveckling av Marias motivation och kompetens		500 000 kronor

\*Det är ytterst ovanligt att en sexmånaders sjukskrivning kostar mindre än 100 000 kr om kostnaden för sjukfrånvaro, rekrytering av ersättare och eventuell rehabilitering inkluderas. Ofta kostar den mycket mer.



### Anna som jobbar för två



	EKONOMISK RISK	EKONOMISK MÖJLIGHET
Kostnader för rekrytering och inskolning av en nyanställd om Anna slutar	500 000 kronor	
Kostnader och utblivna intäkter om Anna blir sjuk	400 000 kronor	

### John med hög sjukfrånvaro



	EKONOMISK RISK	EKONOMISK MÖJLIGHET
Kostnader för Johns fortsatta korttidsjukfrånvaro	90 000 kronor	
Kostnader om John blir långtidsjukskriven och ersätts av vikarie	60 000 kronor	
John ökar sin effektivitet vilket frigör tid för Anna		100 000 kronor

### I ditt företag

Hur tänker ni när det gäller medarbetare i liknande situationer som Peter, Maria, Anna och John? Hur bedömer ni risker och möjligheter? Kan ni värdera dem i pengar? Om Maria var medarbetare i ditt företag, hur skulle ni beräkna möjligheten till vinst om hon utvecklades? Om det var Anna som jobbade hos er och hon sa upp sig, vad skulle då hända med företagets resultat?



## Hur påverkas det ekonomiska resultatet?

Vilka investeringar ska Sam genomföra under det kommande verksamhetsåret? För att få ett bra beslutsunderlag arbetar Sam med ekonomiska argument kompletterade med andra resonemang som talar för eller emot en investering. Sam kalkylerar efter två olika principer.

---

### Princip 1 – total kalkyl

- 1 Identifiera de risker eller möjligheter som finns.*
  - 2 Beräkna den ekonomiska konsekvensen om risken/möjligheten blir verklighet.*
  - 3 Ta fram förslag på en åtgärd som minskar risken eller ökar möjligheten.*
  - 4 Beräkna kostnaden för åtgärden.*
  - 5 Jämför kostnaden för åtgärden med den ekonomiska konsekvensen om risken/möjligheten blir verklighet.*
-



### Anna blir sjukskriven

Anna har en hög arbetsbelastning och det finns risk för att den blir för hög och belastar Anna så hårt att hon blir sjukskriven på grund av stress. Det får nedanstående ekonomiska konsekvenser.

Minskad effektivitet under någon månad före sjukskrivning. Produktionsbortfall med 20 procent x 10 000 kronor (värdet av en dags produktion) x 20 dagar	40 000 kronor
Korttidssjukfrånvaro, två veckor (som inte kan ersättas med vikarie) 10 dagar x 8 000 kronor (kostnaden per sjukdag, framförallt i form av förlorad produktion)	80 000 kronor
Förlorad produktion under ytterligare en månad till dess en ersättare finns på plats, 20 dagar x 5 000 kronor (nettoförlust efter avdrag för minskade personalkostnader)	100 000 kronor
Kostnader för rekrytering och inskolning av en ersättare	200 000 kronor
<b>Summa kostnader om risken blir verklighet</b>	<b>420 000 kronor</b>



*Sam överväger olika åtgärder för att undvika att Anna blir sjukskriven. Bland annat kan Maria ta över några av Annas uppgifter. Totalt kommer åtgärdspaketet att kosta cirka 50 000 kronor. Dessa 50 000 kronor kan sättas i relation till de drygt 400 000 kronor som det antas kosta om Anna blir sjukskriven. Det räcker att en av åtta liknande insatser lyckas.*



Ett annat sätt att räkna kan vara att använda kritiska värden. Med detta avses vad satsningen ska leda till för att vara lönsam. Till exempel hur mycket produktionen måste öka, hur mycket kvaliteten måste förbättras eller hur mycket frånvaron måste minska. Kritiska värden är ett bra hjälpmedel när det inte är uppenbart vilken risk som ska reduceras eller när det är svårt att bedöma riskens storlek.

---

### Princip 2 – kritiska värden

Tillvägagångssättet för kritiska värden blir:

- 1** Beräkna kostnaden för den åtgärd som är aktuell (investeringen).
  - 2** Ta fram tänkbara positiva effekter av åtgärden.
  - 3** Beräkna hur mycket av de positiva effekterna som måste uppnås för att satsningen ska gå ihop.
  - 4** Bedöm om det är möjligt att uppnå något av dessa kritiska värden, eller en kombination av delar av flera kritiska värden. Om det går, bör åtgärden genomföras (om det inte finns en annan åtgärd som är ännu bättre).
-



### Peters kompetensutveckling

Sam har sett en utbildning som är lämplig för Peter. Utbildningen kostar 10 000 kronor och kan bidra till att Peter snabbare kommer in i sitt jobb. Genom de nya kunskaper Peter kan få genom utbildningen bedömer Sam att han kan spara in vissa externa inköp, men framförallt borde kvaliteten på det arbete som utförs höjas. Därmed ökar möjligheterna att behålla gamla och skaffa nya kunder.

---

#### De kritiska värdena blir då:

- *Spara in 20 timmars externa inköp (à 500 kronor per timme) eller*
- *behålla fem gamla kunder som företaget annars skulle förlora (bidraget per kund beräknas i genomsnitt till 2 000 kronor).*

---

Med denna argumentation får Sam en tydligare bild av vad utbildningen behöver leda till för att gå ihop ekonomiskt.



### Johns sjukfrånvaro

John, som har en månadslön på 30 000 kronor, har det senaste året haft 30 korttidssjukdagar. För varje dag med korttidsfrånvaro (sjukdag 2–14) betalar företaget nedanstående kostnader utan att få ut någon produktion:

80 procent av lönen (30 000 kronor delat med 20 arbetsdagar per månad)	1 200 kronor
Hela semesterkostnaden (30 000 / 20 x 13 procent)	195 kronor
Sociala avgifter (40 procent av 1 200 + 195 kronor)	558 kronor
Omkostnader för lokaler, utrustning med mera utslaget per arbetsdag (här 50 procent i påslag)	977 kronor
<b>Totalt</b>	<b>2 930 kronor</b>

Sjukdagen kostar 2 930 kronor eller ungefär 10 procent av månadslönen som en schablon. För 30 sjukdagar betalar alltså företaget 30 x 2 930 kronor för John, det vill säga nästan 90 000 kronor.

Skulle någon annan bli sjuk kan kostnaden bli betydligt större. I Annas fall görs en beräkning på ett produktionsbortfall om cirka 6 000 – 8 000 kronor per dag som är avsevärt större än själva kostnaden för sjukfrånvaron. Därför bör schablonen att en korttidssjukdag kostar ”minst 10 procent av månadslönen” ha betoningen på ”minst”.

---

#### **I ditt företag**

*Hur brukar ni göra era ekonomiska kalkyler?*

*Kan ni ha nytta av de sätt att räkna som vi visar här ovanför?*

---





## Hur mäts effekterna?

Vi förflyttar oss framåt i tiden i exemplet med Sam. Ett år har gått och Sam har investerat i personalen för att skapa bättre förutsättningar för Peter, Maria, Anna och John. Åtgärderna har gett resultat och John är tillbaka efter sin rehabilitering.

I sin uppföljning arbetar Sam med två enkla nyckeltal. Det ger honom en bild över några viktiga förändringar över tiden i företaget.

Korttidsjukfrånvaro	Antalet korttidsfrånvarodagar (upp till 14 dagars frånvaro) i procent av totalt antal tillgängliga dagar
Utbildningskostnad i procent av totala personalkostnader	De totala utbildningskostnaderna dividerat med de totala personalkostnaderna

För att utveckla sitt uppföljningsarbete funderar Sam på att införa en årlig mätning med hjälp av en enkät till sina anställda. Han vill veta vad personalen tycker om arbetsmiljön, till exempel om socialt klimat, delaktighet, utvecklingsmöjligheter, arbetsorganisation och ledning samt fysisk miljö. ”Med en ingående kunskap om vad de anställda anser om arbetsmiljön kan jag genomföra tidiga åtgärder och därmed undvika stora kostnader”, tänker Sam.

---

### I ditt företag

*Hur följer ni upp effekterna av genomförda investeringar?*

*Brukar ni mäta hur nöjda era medarbetare är?*

*Vad vinner ni på att genomföra sådana mätningar?*

---

## Systematiskt arbetsmiljöarbete

Ett företags resultat påverkas av flera faktorer. Många av dem är kopplade till arbetsmiljön. Det systematiska arbetsmiljöarbetet (SAM) ska åstadkomma goda arbetsförhållanden och friska medarbetare. Det leder i sin tur till positiva resultat som färre driftsstörningar, ökad kvalitet i produktionen och ett gott anseende för företaget. Systematiskt arbetsmiljöarbete (AFS 2001:1) är föreskrifter från Arbetsmiljöverket som bland annat beskriver en praktisk metod för arbetet med att utveckla arbetsmiljön. Arbetsmetoden beskrivs i de fyra stegen Undersöka – Bedöma risker – Åtgärda – Följa upp.



Prevent med flera har utbildningar och material som kan vara till hjälp vid utvecklingen av det systematiska arbetsmiljöarbetet. Företagshälsovården eller motsvarande oberoende expertresurs kan hjälpa till om det finns behov av mer råd och stöd.

En god arbetsmiljö är enligt olika undersökningar mycket viktig vid valet av arbetsgivare. Bra arbetsmiljö kan vara helt avgörande för att behålla och attrahera kompetent personal. Om företaget behöver extern finansiering kan en god arbetsmiljö i vissa fall dessutom vara ett viktigt argument för att visa på företagets styrka, vid sidan av den ekonomiska redovisningen.

Prevent

# Lästips

Handbok systematiskt arbetsmiljöarbete

Att köpa arbetsmiljö- och hälsotjänster

---

**Skriften är inspirerad av nedanstående material, där kan du även läsa mer om nyckeltal och personalekonomi.**

Andersson och Johrén, **Hälsosammare livsstil – bättre ekonomi**, Prevent 2012

Johansson och Johrén, **Personalekonomi idag**, Liber 2017

Catasús, Gröjer, Högberg och Johrén, **Boken om nyckeltal**, Liber 2017

---



**prevent**

ARBETSMILJÖ I SAMVERKAN  
SVENSKT NÄRINGSLIV, LO & PTK

Alla vinner på en bättre arbetsmiljö. Prevent förmedlar kunskap om hur man genom ett hälsofrämjande arbetsmiljöarbete kan skapa framgångsrika företag där alla är säkra och mår bra. Vi är en ideell organisation som ägs av Svenskt Näringsliv, LO och PTk. Besök [www.prevent.se](http://www.prevent.se) – kunskaper för en bättre arbetsdag!