

Paula Liukkonen
Ekon.dr, docent
paula@paula-liukkonen.se
www.paula-liukkonen.se
Tel +46 8 531 91457
Mobil +46 70 7744840

Varför ska tiden redovisas rätt?

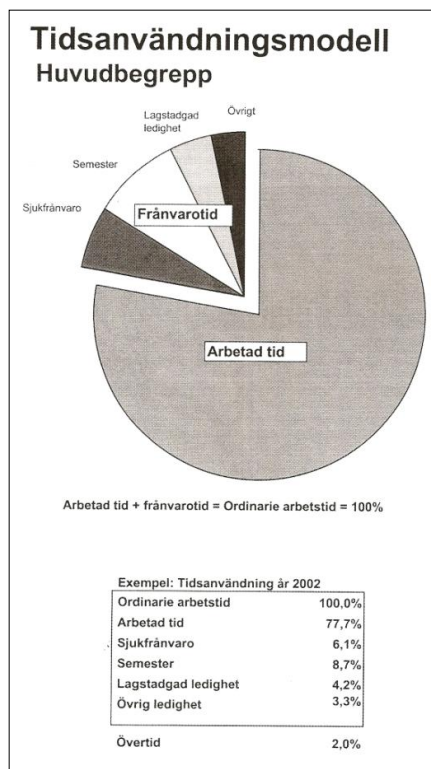
Frågan var aktuell redan i början av 2000-talet när ett stort antal hälsobokslut från privata och offentliga organisationer presenterades. Vinnova och AFA gjorde en storsatsning på bättre personal- och hälsoredovisning och stödde forskning och metodutveckling på dessa områden. På Stockholms universitets fortbildningsorganisation Success ordnades handledningskurser för intresserade privata företag, statliga myndigheter och kommunala förvaltningar. Utvecklingsarbete pågick i hela landet, på universiteten i Uppsala och Linköping och på Mitthögskolan i Östersund. Forskare, konsulter och utbildare engagerades. Böcker, kursmaterial och räknemallar togs fram.

Av de hälsobokslut som genomfördes i den offentliga sektorn, såväl på statliga myndigheter som i kommuner, framgick det mycket tydligt att många organisationer inte kunde få fram relevanta uppgifter om ordinarie arbetstid, arbetad tid, frånvaro och mönster för frånvaron. Än mindre var de uppgifter som erhöles alltid sanna. Brister i sättet att hantera hel- och deltidsanställdas frånvaro synliggjordes, liksom brister som berodde på att de begrepp som användes i redovisningen inte var möjliga att härleda från verifierbara underlag utan byggde på grova förenklingar och skattningar. Många räknade på schablon- och erfarenhetstal utan någon som helst koppling till verklig tidsanvändning.

Frågan om tiden och hur den ska redovisas uppmärksammades återigen under 2006 och 2007 i samband med Kommunals satsning på Jobbpusslet och bemanningsekonomin. Fortfarande synliggörs i redovisningssammanhang gamla, olösta, redovisningsproblem, som är ett hinder för effektiv tidsanvändningsuppföljning och för bemanningsanalyser i den offentliga sektorn.

Trots att det finns ett antal läroböcker om och redovisningsmodeller för tidsredovisning fungerar det inte på många offentliga arbetsplatser. Att det har blivit den offentliga sektorns särskilda problem har flera orsaker. Inom det privata näringslivet insåg arbetsgivarorganisationer, Svenskt Näringsliv (på den tiden SAF) mycket tidigt tidsredovisningens nytta. Redovisningen organiserades så att alla privata företag gratis kunde använda statistiktjänsten, som byggdes upp av SAF. Tidsredovisningen lades upp efter tidsbudgetmodellen. Tjänsten innebär att företag efter lönekörningen skickar sina löneband för överföring och bearbetning av tidsuppgifter i statistikprogrammet. Detta för att möjliggöra en enhetlig tidsredovisning inom näringslivet.

Tidsanvändningsstatistiken bygger på frivilligt uppgiftslämnande och är därför inte representativ för hela det privata näringslivet. Statistiken har under åren fått en sådan omfattning att den trots allt kan användas som om den vore representativ. Av följande modell framgår mätområdena, begreppen och tidsredovisningens omfattning.



Med modellens hjälp skapas en struktur för tidsredovisning. De begrepp som används definieras och dess sanningshalt kontrolleras i och med att de hämtas direkt från löneuppgifterna som i sin tur är verifierade. Modellbeskrivningen görs i skriften ”Tidsanvändningsmodell” av Löneanalyser AB. Uppgifter om hur arbetad tid, frånvaro och i synnerhet sjukfrånvaro, övertid m.m. utvecklas är således möjliga att följa upp utan att det behövs separat datainsamling eller omfattande bearbetning av grunduppgifterna. Tidsanvändningsmodellen har visat sig fungera väl och är ett bra exempel på en kostnadseffektiv administrativ uppföljningsrutin.

Statistiken har vuxit och innehåller i dag uppgifter om personalrörlighet, sjukfrånvaro och övertid. Tidsredovisningen avser all personal oavsett yrke, status eller anställningsform. Långtidssjukfrånvarande personal ingår i statistiken så länge ett anställningsförhållande finns.

I och med att statistiken standardiserades och att de begrepp som används blev vedertagna, kunde företagen använda sina

uppgifter för jämförelser med andra motsvarande företag och branscher och med deras sätt att använda arbetstiden. Jämförelserna blir mer relevanta om man jämför med företag av motsvarande storlek i samma bransch och region. I näringslivet används tidsanvändningsstatistiken för olika ändamål, exempelvis verksamhetsuppföljning och produktivitetsanalyser. Den används även vid prissättning.

En bra bild av statistikens användningsområden ges i en SAF-bok från 1980-talet, ”*Ta temperaturen på företaget – hur utvecklas samspelet mellan företagsledning och personal*” av Kristina Berglund, Lennart Jonsson, Ulla Jonsson, Paula Liukkonen, Claes-Henric Siven. I bilaga 1 redovisas en kort uppdaterad sammanfattning av bokens tidsanvändningskapitel, där författarna redogör för statistikens innehåll och användningsmöjligheter.

Krav på redovisningsinformationens kvalitet

För att tidsanvändningsstatistikens resultat ska kunna användas för olika ändamål, är det viktigt att informationen fyller följande grundläggande krav¹. Det är samma krav som ställs på all annan ekonomisk information.

För det första ska informationen vara *tillförlitlig*, vilket innebär att den avbildning av verkligheten som görs med redovisningen ska vara rätt. Den ska för det andra vara relevant, dvs. den ska kunna användas som betydelsebärande fakta i t.ex. beslutssituationer. Slutligen ska redovisningen för det tredje vara *jämförbar* över tiden med egna och andra företags motsvarande uppgifter. Det innebär att begreppen som används i redovisningen ska vara vedertagna, *definierade* och sättet de används på ska kunna dokumenteras. Informationen i ursprungskällan, i löneredovisningen, ska vara sann och verifierbar.

¹ Smith, D, 2007, *Redovisningens språk*.

Jag kommer att diskutera den offentliga sektorns bristfälliga tidsanvändningsstatistik och dess utvecklingsmöjligheter med utgångspunkt från dessa tre begrepp. Mina samlade erfarenheter från nyligen genomförda bemanningsekonomiska utbildningar/handledning och tidigare erfarenheter från hälsobokslutsprojekten och personalredovisningen har gett mig dessa erfarenheter.

Begreppen som används ska definieras

Det går inte att mäta något om man inte vet vad som ska mätas, säger sunt förnuft. I tidsredovisningssammanhang i den offentliga sektorn lät såväl Statens arbetsgivarverk som Kommunförbundet redan på 1990-talet forskare/expertter skriva både läroböcker i ämnet och anvisningar om hur statistiken borde läggas upp². Detta arbete gav dock inte något större resultat. Det verkar som om informationen inte alls uppfattades som styrinformation – ett krav på att så här ska redovisningen utformas och följas upp. Det finns inte heller någon instans högre upp i hierarkin inom eller utanför den offentliga sektorn som tycks vara intresserad av att sammanställa och följa upp tidsanvändningens utveckling. Statliga myndigheter redovisar sin tidsanvändning om de själva vill, dvs. det är ett fritt val, rapporteras det från olika håll³. Samma frivillighet tycks råda även i kommuner.

Det är anmärkningsvärt att skattefinansierade organisationer i den statliga och kommunala sektorn inte har bättre uppföljning av sin resursanvändning. Att ett privat tillverkningsföretag med stora material- och råvarukostnader kanske inte alltid prioriterar redovisning av arbetskraftskostnader, som är ca 10–20 procent av den totala kostnadsmassan, kan förstås. Men att offentliga organisationer, där arbetskraftskostnadernas andel i regel är över 60–70 procent, inte har bättre tidsredovisning är anmärkningsvärt. Ännu mer anmärkningsvärt är detta då båda de stora offentliga arbetsgivarorganisationerna har tagit fram material/böcker/anvisningar i ämnet, men inte följer upp att dessa används eller att budskapet efterlevs. Vad finns det för hinder för bättre redovisning och uppföljning av tidsanvändningen?

Det hävdas från bl.a. kommuners personalkontor att det inte är möjligt med nuvarande löneredovisningsrutiner att få fram uppgifter om ordinarie arbetstid. Inte heller kan man indela sjukfrånvaron efter de i sjukförsäkringen gällande ersättningsperioderna på grund av tekniska begränsningar i löneredovisningen. De tekniska begränsningarna har ofta visat sig vara organisatoriska och mänskliga begränsningar. För att få fram t.ex. rätt ordinarie arbetstid och frånvaro samt arbetad tid krävs ett noggrant kodningsarbete och anpassning till tidsanvändningsmodellen. Av följande kodningsschema framgår styrkodernas innehåll och arbetets omfattning.

² Liukkonen, P, 1997, *Nyckeltal för framgång*, Svenska Kommunförbundet, Stockholm.

Johanson, U, Jöhren, A, 1989, *Personalekonomi*, TBV, Stockholm.

PA-examensarbeten, Högskolan i Växjö, 1994, *Personalekonomiska bokslut – vad, varför och för vem?* Växjö.

PA-examensarbeten, Högskolan i Växjö, 1995, *Personalredovisning och statistik*, Växjö.

³ Stockholms universitet, företagsekonomiska institutionen, examensarbeten, kandidat- och magisteruppsatser under åren 1998-2007.

TIDSANVÄNDNINGSRAPPORT																									
							Kompetensutveckling (ingår även i kod 06)				Antal månader anställningen varat														
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	X	Y	Företags egna noteringar	
SJUKFRÅNVARO I TIMMAR							SJUKFRÅNVAROTILLFÄLLEN							RÖRLIGA KOLUMNER (Se anvisningar)											
Födelse- år							Kön							I övre rutan skrivs ID-koden, i nedre rutan timmar eller värde. För dataföretag kan samtliga kolumner betraktas som rörliga, dvs om värde saknas lämnas inget tomtum.											
Kategori	ATA	Ordinarie arbetstid id	Arbetad tid exkl övertid	Övertid och meritid	Högst 1 dag	Över 1 tom 5 dagar	Över 5 tom 20 dagar	Över 20 dagar	Högst 1 dag	Över 1 tom 5 dagar	Över 5 tom 20 dagar	Över 20 dagar	1F	2C	35	60	6B	09	75						
01	02	03	04	05	06	07	10	11	12	13	20	21	22	23	16	8	160	16	40	360	1	1001			
32	1	1	1	528	328	7	8	16			1	1			528					42	1	1002			
01	02	03	04	05	06	07	10	11	12	13	20	21	22	23	1A	1F	2C	35	50	80	09	75			
48	2	6	1	396	300				48						48	8	40	46	2	4	230	2	2011		
01	02	03	04	05	06	07	10	11	12	13	20	21	22	23	6A	1F	2C	80			09	75			
63	2	6	1	136	96				40		2				24	16	24	57			12	2	2012		
<p>Sjukperioden ej avslutad (Tillfället redovisas när sista frånvarotimmen anges)</p> <p>Inskolningstid (ingår även i kod 06)</p> <p>Karensdag, Arbetsgivarperiod, dag 2-14 (ingår även i kod 10-13)</p> <p>Företagsundergrupp, Tjänsteställe</p> <p>Visstidsanställd som börjat under perioden</p> <p>Anställningsnummer, signatur e d (Frivillig uppgift)</p> <p>Ord. arbetstid = Arbetad tid + frånvarotid 528 = 305 + 91 + 132</p>																									
01	02	03	04	05	06	07	10	11	12	13	20	21	22	23	35	60					09	75			
33	2	7	1	528	305	10									91	132					244	2	2013		

Uppgifter om bl.a. verksamhetsområden, yrken, anställningsformer, storleksklasser, åldersindelnings, arbetstidsavtal ska ingå i statistiken. Redovisningen fungerar inte av sig själv utan måste formuleras och i redovisningen använda begrepp ska definieras, kodas, statistiken framställas och resultatet analyseras. All tid ska redovisas och alla anställda ska ingå i statistiken.

Långtidsfrånvarande ska inte lyftas ur tidsanvändningsstatistiken för det raserar hela redovisningen och omöjliggör analyser. I följande exempel visar jag ett rätt och ett fel sätt att redovisa tidsanvändningen.

TIDREDOVISNING	
RÄTT	FEL
Ordinarie arbetstid 100%	Ordinarie arbetstid 100%
100 pers. 1 924 tim /pers. 192 400	95 pers. 1924 tim/pers. 182 780 tim
Sjukfrånvaro 7,2%	Sjukfrånvaro 4,4%
3 långtidssjuka 5 772 tim	korttidssjukfrånvaro 8 000 tim
korttidssjukfrånvaro 8 000 tim	Lagstadgade ledighet 2,1%
Lagstadgad ledighet 4,0%	övrig lagstadgad ledighet 3 800 tim
2 långtidstjänstelediga 3 848 tim	Semester 10,4%
övrig lagstadgad ledighet 3 800 tim	19 000 tim
Semester 9,9%	Övrig ledighet 0,6%
19 000 tim	1 048 tim
Övrig ledighet 0,5%	Arbetad tid 82,6%
1 048 tim	150 932 tim
Arbetad tid 78,4%	
150 932 tim	

Redovisningen avser 100 personer som är anställda hela mätperioden ett år. Tre långtidssjuka som väntar på förtidspension/rehabilitering ingår.

Två personer är tjänstelediga för studier. Resten av den lagstadgade ledigheten avser föräldraledigheter, vård av barn m.m.

Semestern och den övriga ledigheten påverkas inte av sättet att redovisa långtidsfrånvaron (ej semesterlönegrundande ledighet).

I den felaktiga redovisningen som visar högre andel arbetad tid och lägre frånvaro har alla fem långtidsfrånvarande (tre långtidssjuka och två långtidstjänstelediga) tagits bort och den ordinarie arbetstiden har minskats med dessa personers ordinarie arbetstid.

Det har också framkommit att ämneskunskaper saknas om tidsredovisningen, t.ex. hur man justerar den ordinarie arbetstiden vid ökning/minskning av tjänstgöringsgraden. Den personal som går upp i tid och får högre kontrakterad tid, ordinarie arbetstid, ska i statistiken redovisas med

rätt tid. Samma regel gäller vid minskning av tjänstgöringsgrad; den ordinarie arbetstiden i redovisningen ska minskas. Dessa och andra kunskapsluckor i statistikens användning tyder på att det behövs grundläggande utbildning och kurser i tids- och personalredovisning.

Personalomsättning, eller om vi använder begreppet personalrörlighet, är inte heller möjligt att följa upp. Alla dessa redovisningsbehov är tämligen enkla att uppfylla, besvarar löneredovisningsbolag kritiken. De tillägger att ofta är det av kostnadsskäl som kommuner/staten köper och använder äldre versioner av deras program. Här kolliderar kravet på redovisningens kostnadseffektivitet med kvalitetsaspekterna. Skräp in och skräp ut i redovisningssammanhang är inte en hållbar princip.

Ibland verkar det som om det är viljan att redovisa de rätta uppgifterna om den ordinarie arbetstidens omfattning som saknas. Det kan vara frågan om bristande tilltro till att större ekonomiska resurser går att få när sådana behövs. Det tycks inte heller alltid ligga i organisationers intresse att släppa de resurser/förmåner man en gång har fått. Hellre skapar man nya arbetsuppgifter än skickar tillbaka tilldelade medel, kan strategin tolkas vara.

Ett annat problem som obefintlig tidsredovisning synliggör är att priset på egenproducerade tjänster riskerar att sättas fel, eftersom det inte finns några tidsredovisningsuppgifter för tjänsten. Kalkyl- och prissättningsunderlaget är då bristfälligt. Först efter upphandling, när man har förlorat verksamheten till en mer kostnads- och tidsmedveten konkurrent, förstår man tidsredovisningens betydelse. Min erfarenhet är att otydliga definitioner och bristande kontroll möjliggör en okontrollerad – och både ineffektiv och godtycklig – hantering av det som ger värde för kunden/brukaren. Det gäller även för det som utgör en humanistisk värdegrund för en god arbetsmiljö.

Tillförlitlig utbildning av verksamheten

Verksamheten ska avbildas i redovisningen så att alla som arbetar i organisationen ser sitt arbete och dess betydelse. Tidsanvändningsstatistiken ska följa organisationen, arbetsuppgifter och arbetstagare. I tidsredovisningen gäller jämställdhetsprinciper som i allt annat arbete. All personal och deras tid ska följas upp, från högsta ledningen till dem som genomför arbetsuppgifterna i kundnära arbete. Med de nya redovisningsmått som nu utvecklas ställs krav på redovisning bl.a. av tid som används för att leda och administrera verksamheten, arbetad tid i produktionen/verksamheten och tid som behövs för att utveckla organisationen och arbetsuppgifterna.

Huvudregeln är att statistiken ska redovisas öppet. Redovisningens syfte är att visa en objektiv bild av organisationens tidsanvändning och ge underlag för mätning av effektivitet, produktivitet och kvalitet. Informationen ska vara relevant, dvs. den ska kunna användas som betydelsebärande fakta i t.ex. beslutssituationer.

Utöver relevanskravet ska informationen och dess användning i bl.a. tidsredovisning, bemanning och personalredovisning användas så att personalens insikt om arbetets betydelse förstärks, möjlighet till återkoppling ges och helheten i vad man organisatorisk ingår förstärks. Tidsredovisningen kan också ses som ett kommunikationsverktyg.

För att kunna avbilda sitt arbete och sin plats i organisation är det viktigt att man kan delta i kommunikationen om det egna arbetet. För det behövs bl.a. ett redovisningsspråk som redskap för delaktighet. När bärande begrepp som används i redovisningen för att avbilda arbete och organisation inte definieras, eller används slarvigt, påverkar det också kommunikationen i organisationen. Delaktigheten förhindras och därmed påverkas arbetsmotivationen.

Jämförbar över tiden

Tidsanvändningsstatistiken ska utformas så att det är möjligt att jämföra närvaron, frånvaron, personalrörligheten m.m. över tid. Det finns en läroaspekt i detta. Genom jämförelser över en längre tid lär organisationen/arbetsgrupper att tolka och analysera sina egna siffror. Det är ofta i arbetsgruppen som orsakerna till hög frånvaro och åtgärdsalternativen med bättre bemanning och arbetsmiljöåtgärder går att hitta. För det behövs objektiva och sanna redovisningar som möjliggör en dialog. Det är också viktigt att personalen lär sig se sitt arbete och sin organisation genom siffror och kan bedöma om den redovisade bilden är rätt. Jämförbarhet över tiden ger organisationen de kunskaper som behövs för att kunna leda och styra resurser vid t.ex. arbetskraftsbrist, hög sjukfrånvaro och oplanerad personalrörlighet. Kunskaper behövs för att ledningen ska kunna bygga upp den administrativa skicklighet som krävs t.ex. vid bemanning av arbetet och verksamhetsutveckling.

Gemensamma bilder om tidsanvändning är viktigt att skapa. Min erfarenhet är att det finns minst tre tidsanvändningsbilder på de offentliga arbetsplatserna. En bild finns på ekonomiavdelningen där budget och resurstilldelning sker. Där använder man ofta en siffra som anger den ordinarie arbetstidens storlek som årsarbetstid, ca 1 920–1 940 timmar beroende på arbetstidsavtal. I den operativa verksamheten används ett schablonantal som gäller i de flesta kommuner. Siffran kan vara allt mellan 1 600 och 1 800 timmar/år och används ömsom som mått på ordinarie arbetstid, ömsom som fakta om arbetad tid. Ibland rör man ihop begreppen och konstruerar helt nya – och obegripliga mått – som ordinarie arbetad tid. Den tredje bilden som ska finnas hos politiker som styr dessa verksamheter är ofta helt tom. Att bilden är tom kan ha flera anledningar, allt från det att politiker inte har krävt att få tidsanvändningstatistiken till att organisationerna inte vill öppna sin verksamhet för insyn.

Tidsredovisningsstatistikens användningsområden

Tidsredovisningen kan användas för många syften. Med hjälp av tidsanvändningsredovisningens uppgifter upprätthåller organisationen sin ständiga prövning av resursernas bästa användning. Uppgifterna om arbetad tid och frånvaro är s.k. basuppgifter som gör det möjligt att ta fram andra styrtalet. Styrtalet, eller nyckeltalen, kan indelas i grupper enligt följande sammanställning.

Finansiella nyckeltal

Finansiella nyckeltal härleds från resultat- och balansräkningen och redovisningen sker med penningmått. Här har tidsanvändningsstatistiken en viktig funktion att fylla som ett kompletterande bastal som visar hur mycket tid organisationen behövde för att åstadkomma ett visst ekonomiskt resultat.

I en kommunal äldreomsorgsorganisation skulle årsredovisningen kunna utformas som följer:

- Periodens ekonomiska resultat mätt med de intäkter som verksamheten erhållit och de i relation till ordinarie arbetstid som har tilldelats verksamheten eller mot arbetad tid (ordinarie arbetstid och arbetad tid hämtas från tidsredovisningen).
- Kapitalkostnader i relation till utnyttjande-/beläggningsgrad (uppgifter till redovisningen av utnyttjandegraden hämtas från eller räknas fram med hjälp av tidsredovisningen).

Operativa nyckeltal

Till dessa tal räknas effektivitet, produktivitet och kvalitet. I samtliga mått används uppgifter från tidsredovisningen. Effektivitet mäts med olika kriterier och som effektivitetstal är tidsmått de mest använda. Med produktivitet mäts verksamhetens utfall mot använda insatser. Produktivitet mäts med kvotall, och i talets nämnare används ofta tidsmått. Till produktivitetmätning behövs uppgifter om arbetad tid, övertid, frånvaro och personalrörlighet. Alltså tidsuppgifter och uppgifter om personalens rörlighet för att kunna redovisa med vilken arbetsinsats uppgiften genomfördes. Kvalitet och rättidighet kräver i regel ett basalt att relatera till. Flera sådana basalt finns att hämta från tidsredovisningen. Till exempel brukarnas nöjdhet i relation till om arbetet har varit över- eller underbemannat eller kvalitet i relation till hur mycket arbetad tid som har gått åt till uppgifternas genomförande.

Prissättning

Bristen på relevant information om tidsanvändningen kan på sikt vålla kommuner och statliga myndigheter ekonomiska problem eftersom de saknar informationen som skulle göra det möjligt att tillämpa självkostnadspriser för de tjänster som nu blir alltmer konkurrensutsatta. I privata företag där prissättning och metoder för prissättning står i fokus sker löpande tidsredovisning bl.a. för att ge underlag till kalkyleringen. Uppgifter insamlas om med vilken ordinarie arbetstid, frånvaro och arbetad tid ett visst arbete genomförs för att rätt kunna beräkna arbetskraftskostnadernas andel i tjänstens/varans pris. Att sätta ett pris och förstå vad priset består av är exempel på kunskap som i dag i tillverkande företag förs ända ut till produktionsgrupperna. Alla i arbetet ska förstå hur intäkterna som företaget lever av uppkommer och vilken stor betydelse den enskildes arbetsuppgift har.

Personalredovisning, tidsbushållning och verksamhetens intäkter

Vid redovisning av uppgifter om personal (t.ex. antal, åldersfördelning, rörlighet) används tidsanvändningsstatistikens uppgifter för att visa med vilken tidshushållning organisationen genomför sitt uppdrag. Budgeterad tid (ordinarie arbetstid), bemannad tid (arbetad tid) och fakturerad tid (verksamhetens intäkter/skattemedel) och personalredovisningen visar med vilken bemanning och tidsanvändning arbetet genomförs, eller på ekonomispråk organisationens intjäningsförmåga.

Bemanningstal

För att kunna arbeta med bemanning krävs relevant statistik som underlag för bemanningens utformning. Tillgång till uppgifter om ordinarie arbetstid, frånvaro, arbetad tid, övertid, mer- eller fyllnadstid är en grundförutsättning för att kunna arbeta med bemanning. Ett exempel på en fullständig bemanningsanalys och de uppgifter som krävs för en sådan redovisas i följande sammanställning.

Bemanningsbalans

Tidsredovisning	Tillsvidareanställda		Tidsredovisning	Visstidsanställda		Timavlönade	
	År 1	År 2		År 1	År 2	År 1	År 2
Ordinarie arbetstid	3 845 197	3 631 172	Ordinarie arbetstid	609 560	625 933	730 082	744 640
– Semester	304 941	288 941	– Semester	44 485	47 807	76	91
– Sjukfrånvaro	584 935	477 655	– Sjukfrånvaro	35 207	33 830	9 747	10 583
– Lagstadgad ledighet	196 376	158 187	– Lagstadgad ledighet	5 994	5 763	336	292
– Övrig frånvaro	92 789	501 857	– Övrig frånvaro	2 671	5 305	0	0
Frånvaro totalt	1 179 041	1 426 640	= Arbetad tid	521 203	533 228	719 923	733 674
= Arbetad tid	2 666 156	2 204 532	+ Övertid/mertid	25 034	24 322	3 886	4 085
+ Övertid/mertid	62 679	57 839	Total arbetad tid	546 237	557 550	723 809	737 759
Total arbetad tid	2 728 835	2 262 371	Analys, bemanningsbalans				
			Frånvaro, tillsvidareanställda			1 179 041	1 426 640
			Arbetad tid visstidsanställda			546 237	557 550
			Arbetad tid timavlönade			723 809	737 759
			Övertid o mertid, tillsvidareanst			62 679	57 839
			Överskott av timmar			153 684	
			Underskott av timmar				73 492

Hälsotal

Det finns både hälso- och ohälsotal eller på tidsredovisningspråk frånvaro och arbetad tid. Frånvarouppgifter behövs för att följa frånvarovolymen och dess fördelning och frekvens. Arbetad tid är en uppgift som behövs bl.a. vid analys av arbetsskador och tiden i belastningen. Frånvaron medför ersättningsbehov och är därför viktig att redovisa med vedertagna statistiska mått och när det behövs med ekonomiska analyser som visar arbetskraftskostnaders utveckling. Huvudprincipen i all personalredovisning är att alla anställda ingår i redovisningen. Långtidssjukfrånvarande och tjänstelediga redovisas alltid som frånvarande i statistiken.

Ledning och konflikthantering

Det finns exempel på personalgrupper som får lön för att de inte arbetar utan finns i reserv år efter år utan att någon ingriper. Likaså finns det många exempel på förändringar som har slagit fel samt konfliktdrabbade chefer/arbetsledare/anställda som hellre betalas att vara hemma än att konflikterna i arbetet löses. Ineffektiv tidsanvändning sker på många sätt och därför är det viktigt att följa upp all frånvaro, synliggöra långtidssjukfrånvaro och ta vara på rehabiliterings- och problemlösningsmöjligheter.

Problem finns – men också lösningar

Tidsredovisningsproblemen är enkla att lösa om viljan till bättre redovisning och verksamhetsuppföljning finns. Underlag för tidsanvändningsstatistiken finns i löneredovisningen, system för bättre redovisning finns liksom en standard i form av en tidsbudgetmodell. Medvetenheten om

nuvarande redovisningars brister och konsekvenser för verksamheten skulle dock kunna vara högre. Aktiva beställare saknas. Handlingskraftiga politiker behövs.

Begrepp som varken definieras eller följs upp riskerar att till dem bundna stora ekonomiska resurser används godtyckligt. Det finns risk för misshushållning av tid, personal, kunskap, arbetsförmåga och motivation. Parallellen till ägarlösa pengar är slående. Tidsanvändningsredovisningen skulle kunna sägas vara en ägarlös redovisning som ingen känner ansvar för att utveckla och använda effektivt, eftersom den verkar på gränsen mellan ekonomi- och personalfunktioner. När ingen i en kommun tycks veta hur mycket personal man behöver för äldreomsorgens genomförande eller för väghållning, med den ambitionsnivå och kvalitet som kommunstyrelsen har bestämt i verksamhetsmålen, kan genomförarorganisationen töja/krympa resurserna i oändlighet.

Någon annan gör det...

Jag har noterat en märklig övertro på att nästa löne- eller personalredovisningssystem som tas i bruk kommer att lösa alla tidsredovisningsproblem. Det finns ofta ett utbrett missnöje med nuvarande system och dess förmåga att klara av tidsredovisningen. Ett nytt system beställs och två eller tre år efter ihärdigt utvecklings- och anpassningsarbete har man ett system som fungerar. Eller inte. Min erfarenhet är att det inte blir någon ordning så länge man inte på allvar har tagit i frågorna och integrerat tidsredovisningen med verksamhetsuppföljningen och dess modeller. När närmare 60 – 70 procent av verksamhetens kostnader (arbetskraftskostnaders andel av totala kostnader) kräver uppföljning, är det inte frågan om något fritt val huruvida man vill eller inte vill lägga upp fungerande system för uppföljning. Det här måste göras. För det behövs kompetenta beställare, systemleverantörer som verkligen vill lösa kundens problem och inte säljer halvfärdiga lösningar till sina kunder. Sist men inte minst behövs revisorer (interna och externa) som kontrollerar att redovisningen verkligen fungerar och efterlevs. När linjeorganisationen inte visar något större intresse för uppgiften behövs politisk handlingskraft i styrelser och i andra offentliga ledningsfunktioner.

Standarden och redovisningsspråket finns

Den i näringslivet använda modellen för tidsanvändningsredovisning är väl etablerad, och under åren har den utvecklats och utgör en bra grund och standard för tidsredovisningen. I pilotprojekt som har genomförts i samband med bemanningsanalyser och hälsobokslut har det framkommit att det inte är några som helst problem att från löneredovisningen manuellt hämta uppgifter om arbetstidens användning och utforma statistiken så att den följer tidsanvändningsmodellens struktur. Det räcker dock inte med manuella rutiner när redovisningsbehovet och uppgiftsvolymer ökar. Det behövs en standardisering och automatisering av den offentliga sektorns tidsanvändningsuppföljning utformade på samma sätt som de som näringslivet införde för trettio år sedan. En sådan rationalisering skulle spara mycken tid och arbete som i dag läggs ner på manuella uppföljningar och användning av allt från egna dataprogram till svarta böcker.

Skyll inte på tekniken

Skyll inte på tekniken, på lönesystemen som inte fungerar eller på ständiga omorganisationer som gör att personal- och tidsredovisningen inte just nu kan förbättras. Problemet som jag har försökt synliggöra är ett organisatoriskt problem, båda ett ledningsproblem och ett ekonomistyrningsproblem. För att kunna utveckla kommuners och statliga myndigheters verksamhet krävs omfattande utvecklings- och utbildningsåtgärder som resulterar i bättre personal- och tidsredovisning. Bra början är att bli medveten om problemets omfattning och dess spridningseffekter på personalens hälsa, bemanning och ekonomin.

Viljan att gå från budgetstyrning till modern verksamhetsutveckling finns

Budgetstyrning kommer säkert att finnas flera år framåt. Parallellt ser jag att det finns ett stort behov av att utveckla nya arbetssätt som engagerar anställda i arbetet. Det ger motivation att utveckla arbetsuppgifterna och erbjuder också trygghet att utforma annorlunda organisatoriska lösningar. I personalintensiva verksamheter är det av stor vikt att samtidigt följa upp personal, arbetsförmåga/hälsa, bemanning och tidsanvändning nära verksamheten. Min erfarenhet är att ökad delaktighet skapas genom utbildning och utveckling av nya arbetsnära ekonomi- och verksamhetsutvecklingsmetoder. Tidsredovisningen är ett sådant exempel.