Heartpace HR
by Söderberg & Partners

Nyckeltals Institutet

Nyckeltals Institutet
30 ÅR
1996 - 2026

Årsrapport 2026

LÄS RAPPORTEN

Innehåll

VD har ordet ... 3

Årets Insikter
Yngre är mer kritiska och mer rörliga ... 5
Återkommande mönster - stora arbetsgrupper med större påverkan ... 6
Mätning räcker inte, förändring kräver tid och riktning ... 7

Hållbarhet & Hälsa
Hur mår svenskt arbetsliv? ... 9
Chefstäthet är fortsatt en avgörande faktor för hälsa ... 10
Friskvård: från förmån till effekt ... 11
All rörelse räknas ... 12
Lätt att underskatta sjukfrånvaron ... 13

Kompetensförsörjning
Kompetensförsörjning ... 15
Hålet i hinken — varför slutar medarbetare? ... 16

Jämställdhet
Små steg framåt, men stora utmaningar kvar i jämställdheten ... 18
Varför är kvinnor mer långtidssjuka än män? ... 19

Årets vinnare
Bäst utveckling de senaste tre åren ... 21
Vinnare i bästa Hälsoindex™ ... 22
Vinnare i bästa Jämställdhetsindex Jämix® ... 23
Vinnare i bästa Attraktiva Arbetsgivarindex® ... 24

Kunskapssamling
Personalomsättning ... 26
Personalomsättning, kärt nyckeltal har många definitioner ... 27
Om AI kan svara, vad ska vi då rekrytera för? ... 28
När strukturer inte förändras, håller vi ohälsan kvar ... 29
Från procent till verkligheten ... 30
Värdet av att vara en hållbar och attraktiv arbetsgivare ... 31
Branscher med bäst resultat ... 32

Nyckeltal då, nu och i framtiden ... 33

Om Nyckeltalsinstitutet och Nyckeltalsportalen® ... 35
Heartpace HR x Nyckeltalsinstitutet = framtidens People Analytics ... 36

Nyckeltalsinstitutets årsrapport 2026
Författare: Pauline Strand, Anders Johrén, Bino Catasús & Tina Ekström
Nyckeltalsinstitutets statistik och analys baseras på 2025 års siffror
© Heartpace - Nyckeltalsinstitutet AB
Grafisk form: JS Studio Design

VD har ordet

Nyckeltalsinstitutet fyller 30 år!

Det har hänt en del i svenskt arbetsliv under dessa tre decennier. År 1996 var knappt 25 procent av cheferna kvinnor. Idag, 30 år senare, är kvinnor i lika hög grad representerade på chefspositioner som män. Det finns variationer mellan branscher och arbetsgivare, men i genomsnitt är chefskap inte längre en tydlig jämställdhetsutmaning i svenskt arbetsliv.

Det finns också områden som förändras långsamt. Svenskt arbetsliv är uppdelat mellan kvinnor och män, vilket syns i homogena strukturer och låg andel jämställda yrkesgrupper. Ett viktigt område som också påverkar medarbetares hälsa. Årets analys visar återigen att vi mår bättre i blandade team och att ju mer kvinnodominerade arbetsplatserna är, desto större är arbetsgrupperna per chef. Detta påverkar medarbetares hälsa: ju större arbetsgrupper, desto högre sjuktal och lägre frisktal.

Under 2026 går Nyckeltalsinstitutet in i en ny fas

Vi har en ny ägare som tillsammans med grundarna till Nyckeltalsinstitutet tar stora steg in i den tekniska utvecklingen. Vi är numera en del av Heartpace HR, vilket är otroligt givande för våra kunder och för oss medarbetare. Hos Heartpace HR finns en stark techutveckling och systemstöd, med AI och HR-system, som tillsammans med vår databas kommer att bli a match made in heaven. Det här är något som vi längtar efter då vi ser att systematiken i arbetet med förändring och verksamhetsstyrning, kopplad till de analyser vi gör, är en viktig faktor för framgång hos våra kunder.

Senare i år läggs databasen upp i HRM-systemet med ny design och nya verktyg för analyser och rapporter som då blir tillgängliga för våra kunder. Även tillgången till marknadslönedata, ihop med verktyg för lönekartläggning och lönerevision, och Jämställdhetsindex Jämix ger en ny dimension för att uppnå jämställda arbetsplatser. Det är med varm hand och höga förväntningar jag nu lämnar över stafettpinnen som VD till Henrik Dannert, VD på Heartpace HR.

Låt mig nu presentera vår nya VD, Henrik, vad tänker du om framtiden tillsammans?

// Tina

"Det känns fantastiskt att välkomna Nyckeltalsinstitutet in i Heartpace HR-familjen. Deras 30 år av data och djupa expertis inom arbetsvillkor och jämställdhet kombinerat med vår HRM-plattform och AI-kapacitet skapar helt nya möjligheter för svenska arbetsgivare att inte bara mäta, utan faktiskt driva förändring. Det är precis den här typen av datadrivet beslutsunderlag direkt integrerat i vardagens HR-arbete som vi på Heartpace HR har byggt vår vision kring, och nu tar vi ett stort kliv mot att göra det till verklighet för våra kunder"

Henrik Dannert
VD på Heartpace AB

Årets Insikter

Tre av årets insikter

Yngre är mer kritiska och mer rörliga

I årets analys ser vi att yngre medarbetare är mer kritiska än äldre i medarbetarenkäterna. Samtidigt lämnar yngre organisationen i större utsträckning än äldre. Detta väcker frågan om dessa mönster hänger ihop. En möjlig tolkning är att yngre i högre grad "röstar med fötterna". Frågan blir då om yngre medarbetare förväntar sig något av arbetsgivaren som de inte upplever att de får.

Forskning om yngre generationers syn på arbete pekar på vissa återkommande mönster, men resultaten är mer nyanserade än vad den populära bilden ofta antyder. Studier visar exempelvis att yngre medarbetare i högre grad efterfrågar frekvent och konkret återkoppling (Gallup, 2023; Deloitte, 2024). Detta tolkas ibland som ett behov av bekräftelse, men forskningen pekar snarare på att återkopplingen fyller en orienterande funktion: den gör det möjligt att förstå vad som förväntas, hur arbetet värderas och hur man kan utvecklas. Detta är särskilt viktigt i komplexa arbetsmiljöer där det inte alltid är tydligt hur insats och resultat hänger ihop.

Resultaten tyder på ett glapp mellan förväntningar och den organisatoriska vardagen. Om återkoppling ges sällan, exempelvis endast via ett årligt medarbetarsamtal, följer en mall och är "managementgenerell" och saknar koppling till det konkreta arbetet, kan det skapa en situation där de yngre medarbetarna har svårt att orientera sig i sitt eget arbete. Det är rimligt att tolka negativitet i enkäter och ökad rörlighet som både missnöje och som ett uttryck för att förutsättningarna för att förstå och utveckla sitt arbete upplevs som otillräckliga.

Tre av årets insikter

Återkommande mönster - stora arbetsgrupper med större påverkan

Vissa resultat återkommer i våra analyser. Chefstäthet är en av dem. Det är inget nytt tema, men just därför är det svårt att bortse från.

År efter år ser vi samma mönster. Organisationer med stora arbetsgrupper har svårt att skapa hållbar hälsa.

Chefstäthet är fortsatt en av de mest avgörande faktorerna bakom skillnader i hälsa mellan organisationer. När samband återkommer över tid, och dessutom förstärks, är det ingen tillfällighet. Det pekar på något grundläggande i hur arbetet är organiserat och vilka förutsättningar chefer har att leda.

När arbetsgrupperna blir för stora försämras möjligheterna till stöd, uppföljning och tidiga insatser avsevärt. Det innebär i praktiken att chefstäthet sätter ramarna för både det vardagliga och strategiska arbetet. Förutsättningarna att arbeta förebyggande, fånga upp signaler i tid och skapa hållbara arbetsmiljöer ser helt olika ut beroende på hur stora arbetsgrupperna är. Frågan är inte om chefstäthet spelar roll.

Frågan är varför vi, trots återkommande resultat, har så svårt att förändra den.

TRÖSKEL

15 personer per chef

Tre av årets insikter

Mätning räcker inte, förändring kräver tid och riktning

Förändring sker sällan snabbt. Utveckling följer i hög grad historiska mönster och verklig förändring kräver aktiva och medvetna beslut.

Nyckeltalsinstitutets data visar att organisatoriska förändringar ofta tar tid för att få genomslag. I många fall upp till två år innan effekterna blir tydliga. Förändring sker dessutom sällan linjärt, utan i steg där nya arbetssätt, processer och strukturer successivt etableras och anpassas.

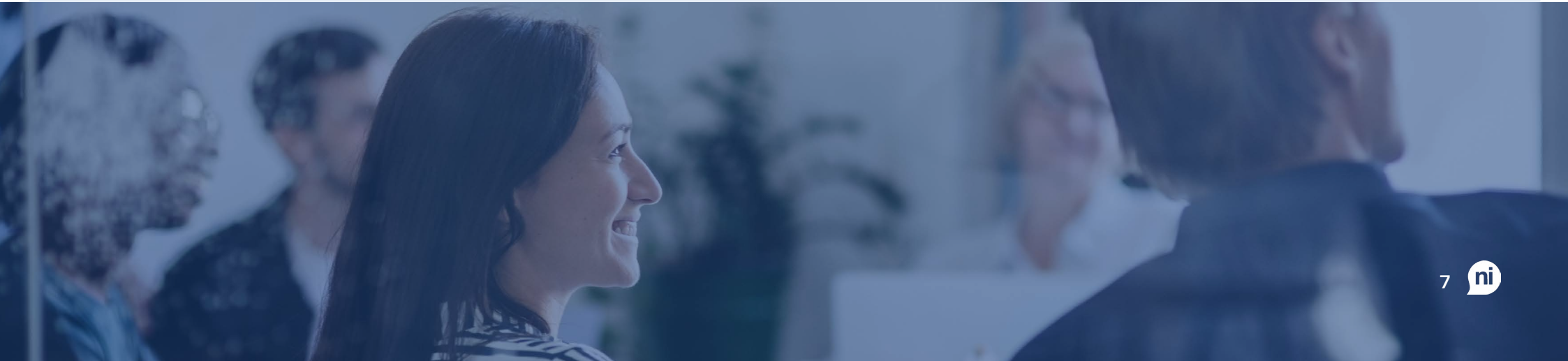
Det innebär att analyser av effekter behöver ha ett längre tidsperspektiv. För att förstå vad som faktiskt förändras krävs att vi följer utvecklingen över tid.

What gets measured gets done, eller?

Uttrycket "what gets measured gets done" används ofta för att beskriva hur mätning driver förändring. Men bilden är mer nyanserad än så. Professor Bino Catasús visar att mätning i sig inte är tillräckligt. Att en fråga följs upp innebär inte automatiskt att den prioriteras eller leder till handling. Det räcker inte heller att frågan uppfattas som viktig, organisationer kan ha höga ambitioner utan att det omsätts i praktiken.

Däremot ökar mätningen sannolikheten för att agera, särskilt när den kombineras med tydliga mål och ett aktivt arbete med resultaten. Det bekräftas i Nyckeltalsinstitutets data, där arbetsgivare som systematiskt följer upp sina resultat i Attraktiv Arbetsgivarindex®, Jämställdhetsindex JÄMIX® och Hälsoindex™ förbättrar sig över tid.

Samtidigt tar det längre tid för strukturella förändringar att få genomslag. Vi på Nyckeltalsinstitutet älskar nyckeltal. Samtidigt vet vi att det inte är mätningen i sig som avgör, utan vad vi gör med den.



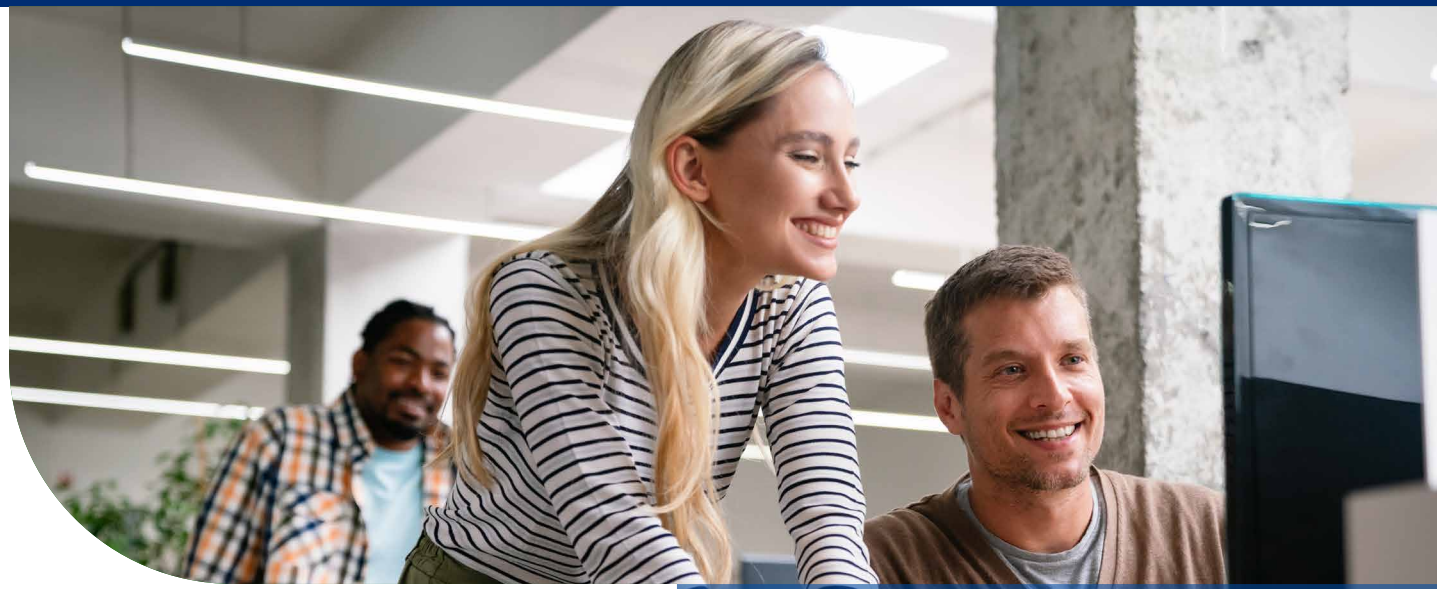
Hållbarhet och Hälsa

Hur mår svenskt arbetsliv?

Hälsan i svenskt arbetsliv är relativt stabil, men variationerna är stora. Skillnaderna speglar de skilda förutsättningarna mellan organisationer och branscher. I den ena delen finns verksamheter med större flexibilitet och distansarbete, i den andra delen finns verksamheter där arbetet i hög grad är platsbundet, en faktor som påverkar hälsotalen.

Korttidssjukfrånvaro

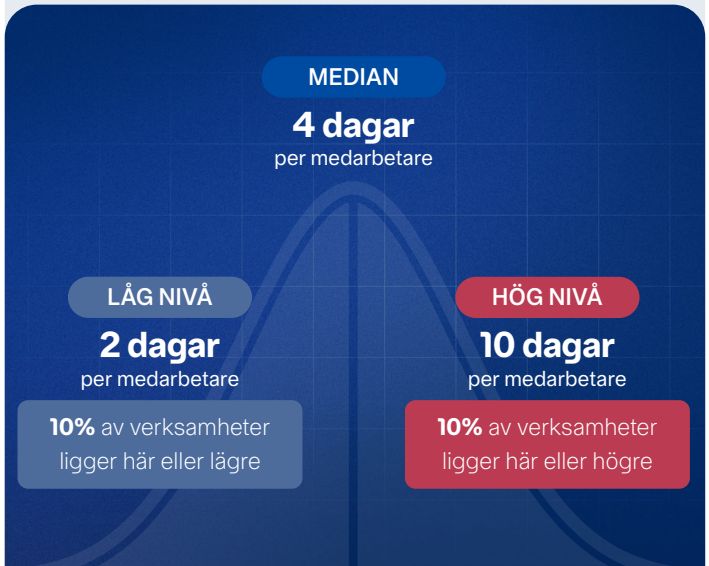
Korttidssjukfrånvaro varierar mellan verksamheter från omkring 1 procent till nästan 5 procent, motsvarande i genomsnitt 2 till över 10 dagar per medarbetare per år.



Vi ser även variationer i frisktalet, det vill säga andel medarbetare med sjukfrånvaro som inte signalerar ohälsa. Spannet går från knappt hälften av medarbetarna till verksamheter där uppemot 9 av 10 medarbetare befinner sig inom friskintervallet.

Agera i tid

Hur korttidssjukfrånvaro varierar



Hur frisktal varierar

Frisktal, rehabrisk och sjukfrånvaro ger tillsammans en bred bild av hälsan. De visar inte bara frånvaro och risk utan också hur stor andel som faktiskt är normalfriska. Däremellan finns en gråzon med medarbetare som varken tillhör friskgruppen eller riskgruppen. Det är ofta i gråzonen som det största värdet finns: att förebygga inflödet till riskzonen och skapa förutsättningar för fler att bli friska.

Trots stora variationer i svenskt arbetsliv är utmaningarna desamma. Det handlar om att identifiera och agera i ett tidigt skede, innan det går för långt. Det som skiljer är inte vad som behöver göras, utan i vilken omfattning.

Chefstäthet är fortsatt en avgörande faktor för hälsa

Sjukfrånvaro är inte en slump, det är i hög grad en strukturell fråga. Vår analys visar att sjukfrånvaro är stabil över tid och att chefstäthet spelar en avgörande roll för de skillnader som finns mellan organisationer. Sambandet är tydligt och har dessutom stärkts ytterligare i årets analys, vilket tyder på att chefstätheten får en allt större betydelse.

Det innebär att en stor del av variationen i hälsa mellan organisationer hänger starkt samman med hur arbetsgrupperna är organiserade och vilka förutsättningar chefer har att leda, följa upp och agera tidigt vid signaler på ohälsa.

När arbetsgrupperna växer minskar möjligheten till stöd, uppföljning och tidiga insatser. Effekten syns tydligt i flera hälsotal, när chefstätheten förändras påverkas:

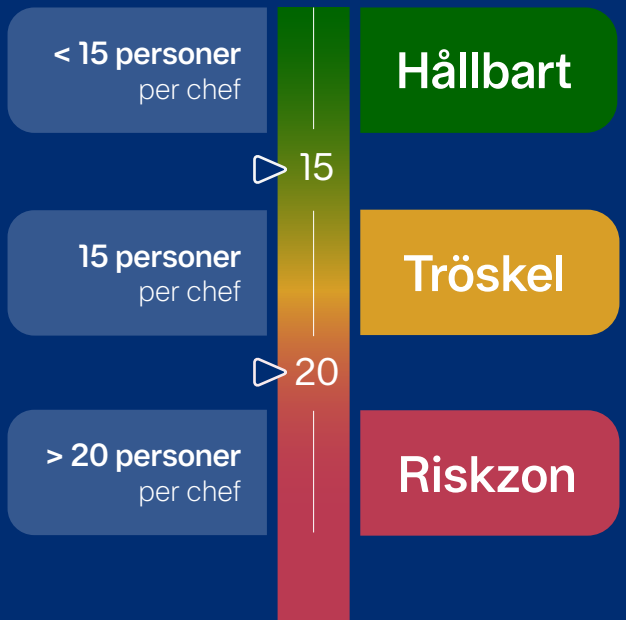
- Frisktal
- Rehabrisk
- Korttidssjukfrånvaro
- Långtidssjukfrånvaro

En tydlig tröskel och en tydlig riskzon

Analysen visar ett tydligt mönster och att det finns en tydlig tröskel. Upp till i genomsnitt 15 medarbetare per chef ser vi ingen betydande effekt, men när vi går över denna nivå börjar sjukfrånvaron och risknivåerna för ohälsa att stiga.

När arbetsgrupperna överstiger 20 medarbetare per chef förstärks effekten ytterligare. Sjukfrånvaron ligger då ofta i intervallet 6–10 procent i total sjukfrånvaro.

Riktlinjer för antal anställda per chef



Ett fenomen i kvinnodominerade verksamheter

Chefstäthet är nära sammankopplat till verksamheters grundstruktur, det vill säga fördelningen av kvinnor och män bland alla medarbetare. I kvinnodominerade verksamheter har chefer i genomsnitt över 20 medarbetare, medan motsvarande nivå inom mansdominerade verksamheter ligger kring 8. Det innebär att arbetsgrupperna i kvinnodominerade verksamheter ofta är mer än dubbelt så stora. Chefstäthet är därmed både en organisatorisk fråga och en central jämställdhetsfråga i svenskt arbetsliv.

Både män och kvinnor har högre sjukfrånvaro i stora arbetsgrupper och lägre sjukfrånvaro där chefstätheten är hög.

Skillnaden ligger i var män och kvinnor arbetar. Eftersom betydligt fler kvinnor arbetar i verksamheter med stora arbetsgrupper, och fler män i verksamheter med mindre grupper får detta ett tydligt genomslag på totalnivå.

Det innebär att kvinnor i genomsnitt arbetar under helt andra organisatoriska förutsättningar än män, förutsättningar som också hänger samman med högre sjukfrånvaro.

Friskvård: från förmån till effekt

Vi ser återigen att friskvårdsbidragets storlek har mindre betydelse för medarbetares hälsa, det som avgör är snarare hur det används. Sambandet mellan bidragsnivå och nyttjandegrad är svagt, vilket betyder att ett högre bidrag inte automatiskt leder till att fler använder friskvården. Det går alltså inte att "köpa" nyttjandegrad genom att höja bidraget.

Högre belopp
≠
Högre nyttjandegrad

Samtidigt behövs en tillräcklig nivå för att möjliggöra effekt. Som arbetsgivare handlar det därför om att säkerställa ett rimligt bidrag, men framför allt om att skapa förutsättningar för att det faktiskt används. Det är inte beloppet som driver effekten utan nyttjandet.

Analysen visar att kombinationen är avgörande. Vid ett friskvårdsbidrag på omkring 3 000 kronor och en nyttjandegrad på cirka 80 procent uppnås tydliga effekter. Tillsammans förklarar dessa närmare 30 procent av variationerna i korttidssjukfrånvaron.

Högt nyttjande av friskvårdsbidrag

=

25% lägre
korttidssjukfrånvaro

I praktiken innebär det att organisationer som lyckas få många medarbetare att använda friskvården har 25 procent lägre korttidssjukfrånvaro än organisationer med låg nyttjandegrad.

Friskvård går därmed från att vara en generell förmån till ett konkret styrmedel för hälsa.

Erbjuds friskvårdsbidrag, liten effekt.
Används den, större effekt.

Anders Johrén
Senior analytiker

All rörelse räknas

Alla vill inte gå på gym och nyttjar inte sitt friskvårdsbidrag. Men kondition är en viktig faktor för individers hälsa. Hur kan vi som arbetsgivare nå ut till fler medarbetare?

Ett sätt är att uppmuntra alla att sätta vardagsrörelsen i fokus. Det kan låta enkelt, men att till exempel välja trappan framför hissen gör faktiskt skillnad, både för individens hälsa och för samhället i stort. Det handlar om att fånga rörelser i vardagen och all rörelse räknas. Små steg varje dag.

100 trappsteg om dagen

= stora positiva hälsoeffekter

Trappor beskrivs som ett av de mest effektiva sätten att träna både kondition och muskelstyrka. I en tid då vi sitter i genomsnitt 9–10 timmar om dagen har vardagsrörelsen blivit en bristvara, och det får konsekvenser.

Hälsoeffekterna är som ett kinderägg! De gynnar tre områden i en satsning: individ, organisation och samhällsekonomin. En analys från Anders Johrén på Nyckeltalsinstitutet visar att det handlar om miljarder i hälsovinster om 500 000 stillasittande medborgare börjar gå 100 trappsteg om dagen.

Små steg – stora vinster

De största vinsterna görs av individen. Mer rörelse i vardagen ger oss ork, glädje och bättre motståndskraft mot framtida hälsoproblem.

Lätt att underskatta sjukfrånvaron

— val av nämnare kan minska nivån på pappret

Sjukfrånvaro är ett av de mest använda nyckeltalen i svenskt arbetsliv. Den följs upp oavsett om den är hög eller låg och delas ofta upp på kort- och långtidssjukfrånvaro.

Det finns framför allt två sätt att mäta sjukfrånvaro i procent: i relation till **ordinarie arbetstid** eller i relation till **arbetad tid**. På individnivå är det givet att räkna sjukfrånvaron i procent av tillgänglig tid. Men på organisationsnivå ger detta däremot en missvisande bild.

När sjukfrånvaro beräknas utifrån ordinarie arbetstid räknas ibland även andra frånvarotyper in, såsom vård av barn, ibland tjänstledighet, semester och annan planerad frånvaro. Eftersom många verksamheter dessutom bemannar för att täcka denna frånvaro, blir den ordinarie arbetstiden ofta högre än den tid som faktiskt används för produktion.

Konsekvensen är att sjukfrånvaro beräknad på ordinarie arbetstid underskattar hur stor del av verksamhetens faktiska produktion som försvinner. För att spegla det faktiska produktionsbortfallet ger arbetad tid i nämnaren en mer rättvisande bild. Allt handlar om vilken information vi får och vad vi vill använda siffran till.

Skillnaden ligger inte i verkligheten, utan i nämnaren.

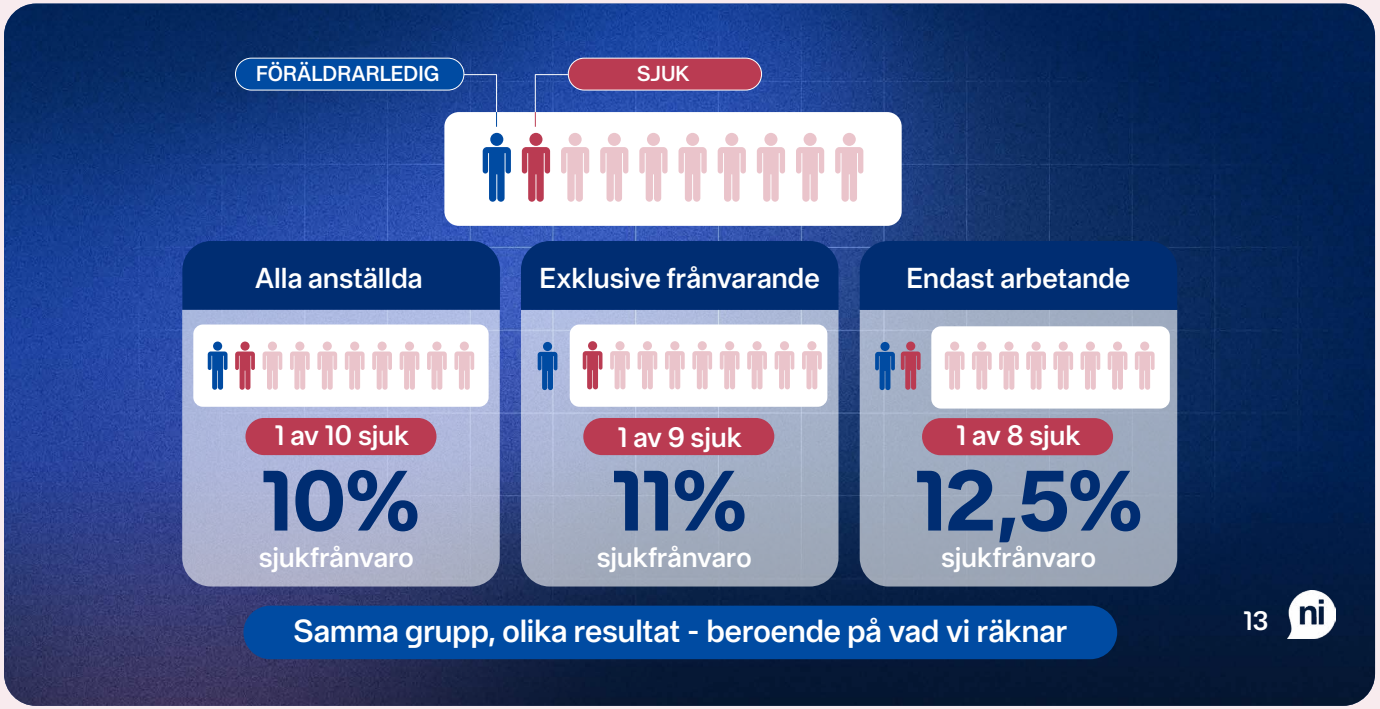
Bino Catasús
Professor

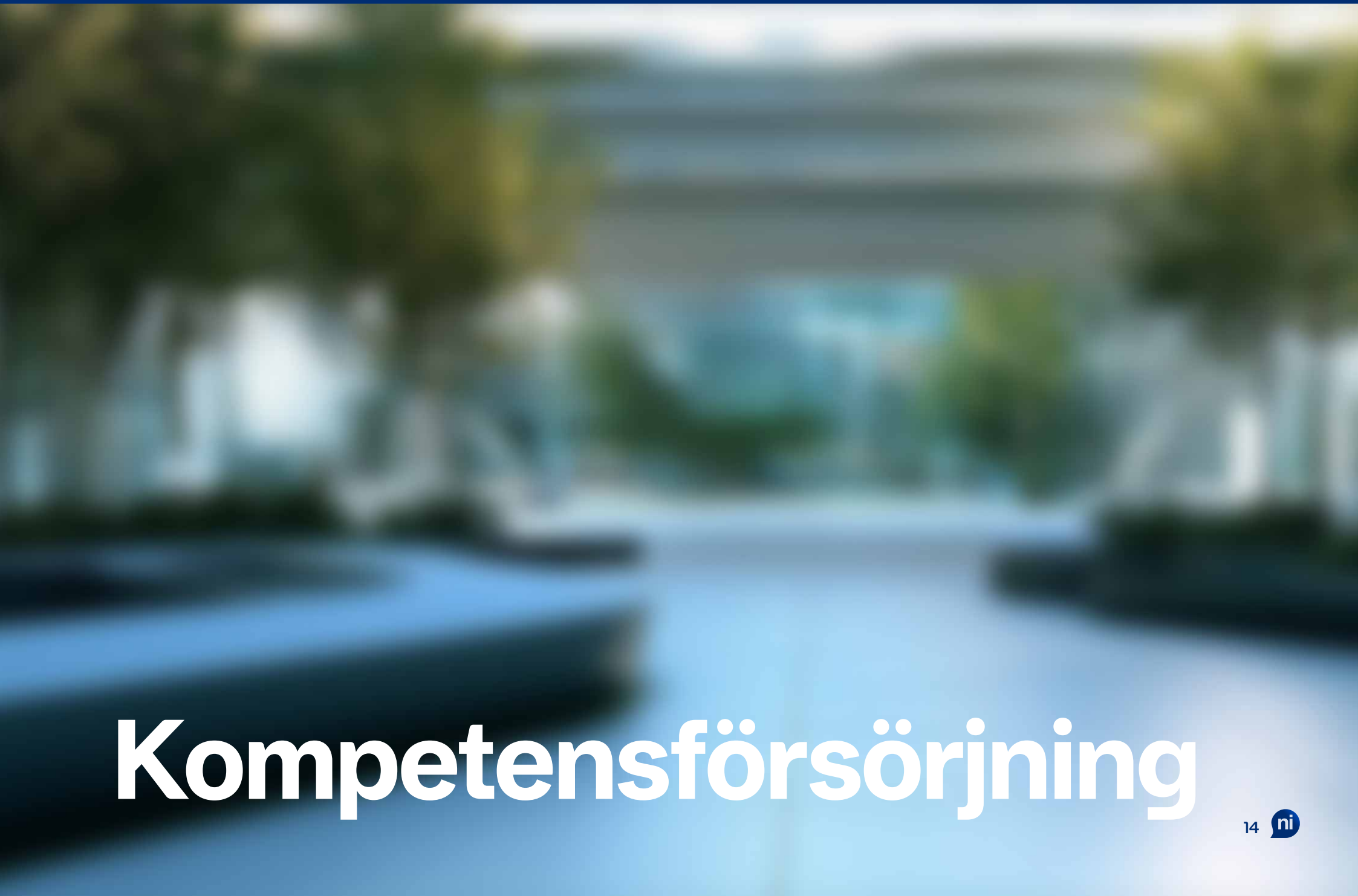
Vad innebär det i praktiken?

Tänk dig en arbetsgrupp med 10 anställda. En vanlig dag är 1 person sjuk och 1 är föräldrarledig. Då kan sjukfrånvaron beskrivas på flera sätt trots att situationen är exakt densamma.

Räknar vi alla medarbetare blir sjukfrånvaron 1 av 10, alltså 10 procent. Detta visar hur frisk/sjuk personalen är. Tar vi bort den som är föräldraledig, eftersom medarbetaren inte förväntas vara på arbetsplatsen, blir det istället 1 av 9, cirka 11 procent. Då får vi en bild av hur sjuka de är som arbetar. Om vi slutligen bara relaterar till dem som faktiskt arbetar den dagen blir det 1 av 8, det vill säga 12,5 procent. Då får vi reda på hur mycket kapacitet vi förlorat i arbetsgruppen.

Konsekvensen är stor. Sjukfrånvaron är plötsligt inte 10 procent, utan 12,5 procent och motsvarar i praktiken ungefär 25 procent mer frånvaro än vad den första siffran visar. Det finns således anledning att förstå vad vi försöker visa och hur vi sedan ska använda siffran. Skillnaden ligger inte i verkligheten, utan i nämnaren.





Kompetensförsörjning

Kompetensförsörjning

Kompetensförsörjning är en av de mest avgörande framtidsfrågorna i svenskt arbetsliv. Många branscher larmar om stora rekryteringsbehov och ökande utmaningar att möta dem. För att lyckas räcker det inte att attrahera ny kompetens, utan arbetsgivare behöver i minst lika hög grad utveckla och ta tillvara på den kompetens som redan finns. Utan ett systematiskt arbete med upskill och reskill blir ekvationen att möta framtidens behov mycket svår.

En central del av detta är hur mycket utrymme som faktiskt ges till kompetensutveckling i vardagens arbetsliv.

Kompetensutveckling

Att satsa på intern kompetens är en viktig del av lösningen. När vi analyserar vad arbetsgivare faktiskt investerar i kompetensutveckling ser vi att medianvärdet uppgår till i genomsnitt 6 dagar per medarbetare, motsvarande nästan 3 procent av arbetstiden. Det är ungefär en arbetsvecka om året.

Men spridningen är stor. I den lägsta kvartilen handlar det om omkring 4 dagar i genomsnitt per medarbetare, medan den övre kvartilen ligger på över 10 dagar. Med andra ord innebär det att i vissa verksamheter får medarbetare mer än dubbelt så mycket tid att utvecklas som i andra.

Det är inte bara en skillnad i antal dagar, utan en skillnad i förutsättningar. Som i förutsättningar att lära nytt, ställa om och hänga med när kraven förändras.

Rekryteringar

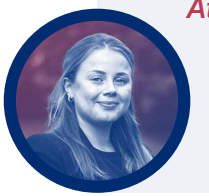
Att utveckla kompetens är en del i ekvationen. Minst lika viktig är intern rörlighet och internrekrytering. Generellt i svenskt arbetsliv sker ungefär 1 av 4 rekryteringar internt. Även här ser vi stora skillnader mellan arbetsgivare. I den lägsta delen av fördelningen sker nästintill ingen internrekrytering alls, medan i den övre fördelningen är nästan hälften av rekryteringarna interna.

Det innebär att vissa organisationer i hög grad fyller sina behov med befintlig kompetens, medan andra är helt beroende av extern rekrytering.

Skillnaderna visar två olika sätt att arbeta med kompetensförsörjning. I organisationer med hög intern rörlighet skapas karriärvägar och bättre möjligheter att ta vara på investeringar i kompetensutveckling. I organisationer med låg intern rörlighet riskerar kompetensutvecklingen att stanna av och att medarbetare som vill utvecklas lämnar organisationen.

Ett intressant mönster

Trots att kompetensutveckling och intern rörlighet ofta ses som två sidor av samma mynt, ser vi ingen tydlig samvariation mellan kompetensutveckling och andelen internrekryteringar. Det innebär att organisationer som satsar mer på kompetensutveckling inte nödvändigtvis är de som i högre utsträckning rekryterar internt. Detta pekar på att kompetensutveckling i sig inte automatiskt omsätts i interna möjligheter.



Att skapa tid för lärande är en sak, men att skapa strukturer där kompetens faktiskt tas tillvara på är en annan.

Pauline Strand
Analytiker

Kompetensutveckling medianvärdet

6 dagar
per medarbetare

Stor spridning

6 dagar

LÄGRE KVARTILEN
4 dagar

HÖGRE KVARTILEN
10 dagar

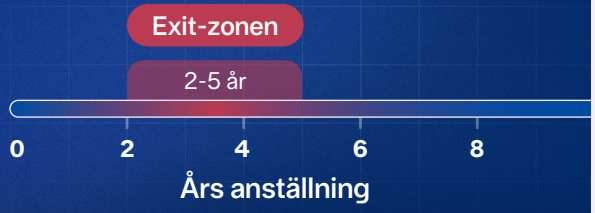
Hålet i hinken

— varför slutar medarbetare?

Att förstå varför medarbetare slutar är kanske en av de mest centrala, och komplexa, frågorna för arbetsgivare. Det handlar inte bara om att följa en nivå, utan också om hur vi kan påverka, förutse och förstå drivkrafterna bakom.

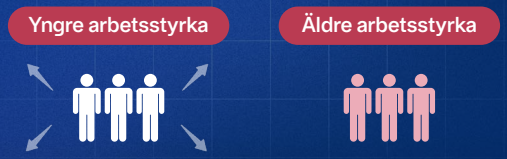
Under 2025 slutade cirka 1 av 12 medarbetare, vilket är den lägsta nivån sedan 2022. Då präglades arbetsmarknaden av hög rörlighet och närmare 1 av 8 slutade. Svenskt arbetsliv är nu tillbaka på nivåer som vi såg före pandemin. I årets analys hittar vi några bekanta mönster, men också nya perspektiv.

Den kritiska "exit-zonen"



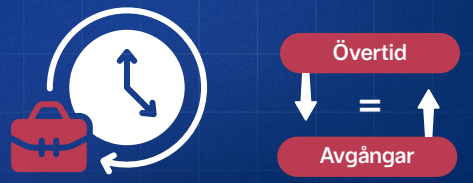
Den starkaste indikatorn för avgångar är anställningstid. Medarbetare med 2–5 års anställningstid befinner sig i en kritisk "exit-zon", där ökar risken för att medarbetare lämnar organisationen. Arbetsgivare bör fokusera på fortsatt utveckling och tydliga karriärvägar, då inte endast lön verkar räcka.

Åldersstruktur och rörlighet



Vi ser också att en ung åldersstruktur driver avgångar. Organisationer med en högre andel yngre medarbetare korrelerar med högre rörlighet, vilket inte är förvånande. Yngre tenderar att byta jobb oftare för att utvecklas och bygga karriär eller pröva olika yrkesvägar.

Arbetsbelastning



En ytterligare faktor är övertid. Ju mer övertid, desto högre avgångar. Detta indikerar att arbetsbelastning kan vara både ett symtom och en drivkraft bakom avgångar.

Jämställdhet

Små steg framåt, men stora utmaningar kvar i jämställdheten

Svenskt arbetsliv rör sig långsamt mot ökad jämställdhet. Men vi ser fortsatt en uppdelad arbetsmarknad när det gäller kvinnor och män. I vår databas ser vi tre tydliga segment av branscher och arbetsgivare: mansdominerade – jämn könsfördelning – kvinnodominerade. De tre segmenten skiljer sig tydligt i struktur, hälsa och villkor.

Könsuppdelade arbetsplatser har ofta högre sjukfrånvaro. I kvinnodominerade verksamheter är arbetsgrupperna dessutom ofta stora, vilket bidrar till större hälsoutmaningar.

Jämställdhet är inte bara en värderingsfråga, det är en affärskritisk fråga. Ojämställda strukturer hänger ihop med högre sjukfrånvaro och därmed ökade kostnader.

Hur organisationer bemannar och leder sina verksamheter, särskilt chefstäthet, är därför en avgörande jämställdhetsfråga, som påverkar kompetensförsörjningen och medarbetares hälsa. Affärskritiskt helt enkelt.

Tröga strukturer

Vi ser en positiv trend i andelen jämställda yrkesgrupper. Men förändringen går sakta. Ungefär var femte yrkesgrupp i svenskt arbetsliv har en jämn fördelning mellan kvinnor och män. Detta är en konsekvens av skilda utbildnings- och yrkesval mellan kvinnor och män. De djupt rotade strukturerna är inte enbart en utmaning på organisationsnivå utan för hela arbetsmarknaden.

Även lönegapet mellan kvinnor och män kvarstår. Skillnaderna är stabila över tid, vilket tyder på att de sitter djupt i organisationernas strukturer. 2025 återstår en medianlöneskillnad på 2–3 procent till kvinnors nackdel. Detta är ett område som varierar kraftigt mellan organisationer och branscher.

Chefsstruktur

Något som i princip är jämställt i svenskt arbetsliv är chefsstrukturen. Kvinnor och män är i lika stor utsträckning representerade på chefspositioner, vilket inte var fallet för 30 år sedan. Då var män klart överrepresenterade i chefskollektivet. I genomsnitt är chefskap inte längre en tydlig jämställdhetsutmaning i svenskt arbetsliv.

1996 var 24 procent av alla chefer kvinnor. 2025 var andelen 50 procent.

1996

1 av 4
chefer är kvinnor

2026

2 av 4
chefer är kvinnor

Den största utmaningen kvarstår
— varför är kvinnor mer långtidssjuka än män?

Kvinnor har fortfarande en betydligt högre långtidssjukfrånvaro än män, nästan dubbelt så hög nivå. Detta är ett stabilt och återkommande mönster. Skillnaden syns både när vi jämför övergripande nivåer mellan organisationer och när vi analyserar kvinnor och män inom samma organisation.

En vanlig förklaring är att kvinnor och män arbetar i olika branscher och yrken. Men eftersom skillnaden kvarstår även inom samma organisationer räcker inte den förklaringen. Det pekar tydligt på att långtidssjukfrånvaro går bortom att vara en arbetsmiljöfråga och är en tydlig jämställdhetsutmaning.

Så vad är det egentligen som driver dessa skillnader? Och vad är det som krävs för att komma åt dem?

Hälsa är en jämställdhetsfråga även när vi granskar frisktal, det vill säga andel medarbetare med högst fem sjukdagar vid max tre sjuktillfällen. Här har kvinnor nästan 10 procentenheter lägre värde än män. Dessutom har kvinnor i högre grad upprepad korttidssjukfrånvaro, vilket innebär en högre risk för längre sjukskrivning.

Kvinnor befinner sig i högre grad i riskzon för ohälsa, som siffrorna tydligt visar. Den verkliga frågan är därför inte om vi ser dem, utan varför vi inte agerar tidigare.

Vad kan arbetsgivare göra?

För att minska skillnaderna och stärka kvinnors hälsa krävs ett mer aktivt och medvetet arbete:

Agera på tidiga signaler
Upprepad korttidssjukfrånvaro är ofta en varningsflagga. Sätt in stöd tidigt.

Analysera data ur ett jämställdhetsperspektiv
Följ upp sjukfrånvaro, arbetsbelastning och arbetsvillkor uppdelat på kön. Synliggör mönster och agera på dem.

Stärk chefernas förmåga att agera
Ge chefer verktyg att upptäcka ohälsa, ta svåra samtal och sätta in rätt stöd i tid.

Ta jämställdhetsarbetet hela vägen till hälsa
Integrera arbetsmiljö- och jämställdhetsarbete. De hänger ihop och måste hanteras tillsammans.

Att kvinnor har högre sjukfrånvaro är inte en naturlag. Det är ett mönster som går att förändra, men det kräver att vi ser problemet för vad det är, och agerar därefter.

Tina Ekström
VD

Årets vinnare

Bäst utveckling de senaste tre åren

Giesecke+Devrient Mobile Security Sweden AB

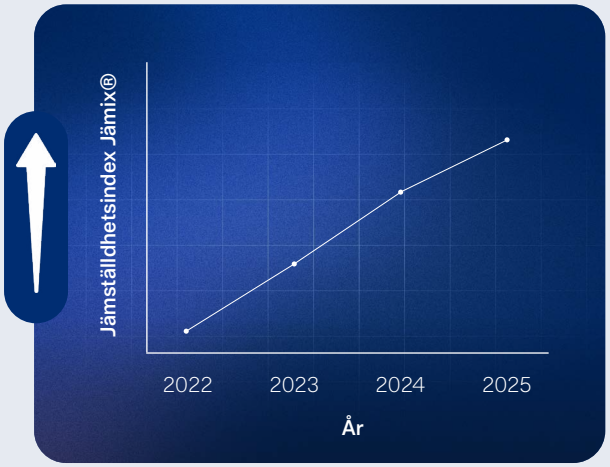
Pristagare i Bäst utveckling blir Giesecke+Devrient Mobile Security Sweden AB som i Jämställdhetsindex Jämix® de senaste åren förbättrat sig mest av alla arbetsgivare i databasen, oavsett index.

Giesecke+Devrient

Bolagsnamn: G+D Mobile Security Sweden AB
Bransch: Digital Säkerhetsteknik
Webbplats: www.gi-de.com

Giesecke+Devrient Mobile Security Sweden AB

Jämix® - historisk utveckling



intervju med

Alexandra Berg

HEAD OF PEOPLE
Giesecke-Devrient Security AB

Något speciellt i Bäst utveckling ni är extra stolta över?

Vi är väldigt stolta över den fina utveckling som vi gjort under de senaste åren inom hela området. Om vi ska välja något som sticker ut extra för i år skulle jag säga två områden:

Först att vi fortsatt, även i år, har lika löner mellan män och kvinnor. Det är något som vi jobbat länge på och det är väldigt glädjande att se att det ger resultat.

Det andra är ett mer jämställt uttag av föräldradagar. Här skulle jag vilja lyfta våra chefer som medvetet och kontinuerligt arbetat med att föregå med gott exempel när det kommer till ledighet överlag, även när det kommer till föräldraledighet. Att själva ta ut föräldraledighet och visa att det är fullt möjligt att vara helt lediga under den perioden.

Vad har ni gjort för att få fart på er jämställdhetsutveckling?

G+D är en stor global organisation där jämställdhet är en självklar del av vår kultur och genomsyrar hela organisationen, inte bara i Sverige. Med 125 medarbetare och 26 nationaliteter ser vi mångfald som en styrka och arbetar långsiktigt för att ta tillvara varje individs kompetens.
Vi har byggt stabila processer för rättvisa villkor, bland annat genom en lönemodell baserad på jobbarkitektur och externa lönedata. Det ger oss bra beslutsunderlag i exempelvis rekrytering och lönerevision.

Samtidigt utvecklar vi kontinuerligt våra förmåner utifrån medarbetarnas behov. Vi gör årliga översyner och har bland annat infört möjligheten att arbeta utomlands, erbjudit svenskundervisning och skapat temaveckor och nätverk.

Under året genomför vi också anonyma medarbetarundersökningar där vi följer upp bland annat jämställdhet. Resultaten visar att våra insatser ger effekt och hjälper oss att fortsätta utvecklas i rätt riktning.

Vinnare i bästa Hälsoindex™

Vinnova

Årets pristagare blir Vinnova som även förra året tog emot detta pris.

VINNOVA

Bolagsnamn: Vinnova
Bransch: Myndighet
Webbplats: www.vinnova.se

TOPPLISTAN I
HÄLSOINDEX™ 2025:

1. Vinnova
2. Uniper i Sverige
2. Finansinspektionen

intervju med

Havva Ilhan

HR-CHEF
Vinnova

Hur känns det? Andra året i rad och tidigare år väldigt friska resultat historiskt.

Det känns förstås väldigt roligt och samtidigt hedrande. Att få ta emot priset för bästa hälsoindex för andra året i rad, och dessutom med så starka resultat över tid. Det är ett fint kvitto på ett långsiktigt och systematiskt arbete. Vi är extra stolta över att vi nästan alltid har legat inom topp 10 procent, år efter år. Det visar att det inte handlar om tillfälliga insatser, utan om ett hållbart sätt att arbeta med hälsa, arbetsmiljö och ledarskap.

Hur håller ni er så friska i organisationen?

Vi ser hälsa som en strategisk fråga och som en naturlig del av vårt uppdrag som myndighet. Det handlar inte om enskilda satsningar, utan om helheten.
Vi arbetar kontinuerligt med en god organisatorisk och social arbetsmiljö, tydliga uppdrag och ett närvarande ledarskap. Cheferna har en viktig roll och får stöd i sitt arbetsmiljö- och hälsoarbete, samtidigt som vi lägger stor vikt vid delaktighet, tillit och gemensamt ansvar.
Vi försöker också fånga upp signaler tidigt, följa upp systematiskt och våga justera när något inte fungerar.

Det är en utmaning att behålla så goda resultat år efter år. Finns det något speciellt som ni kommer att fokusera på i framtiden när det gäller hälsofrågorna?

Vi har goda sjuk- och rehabiliteringstal och satsar aktivt på friskvård, men för oss är det viktigt att ha ett nyanserat och hållbart perspektiv på hälsoresultat. Låga sjuktal är i sig inte alltid ett entydigt mått på god hälsa, de är en siffra bland flera. Därför arbetar vi medvetet med att skapa förutsättningar för återhämtning och med tydliga signaler om att man inte ska arbeta när man är sjuk. Vi vet att engagemanget hos våra medarbetare är högt och att viljan att bidra är stark. Framåt kommer vi fortsatt att fokusera på balans, hållbara arbetssätt och tidiga insatser, både genom förebyggande arbetsmiljöarbete, stöd till chefer och ett nära samspel mellan verksamhet, HR och medarbetare.

Vinnare i bästa Jämställdhetsindex Jämix®

Strålsäkerhetsmyndigheten

Strålsäkerhetsmyndigheten vinner årets pris i jämställdhet.

Strål säkerhets myndigheten
Swedish Radiation Safety Authority

Bolagsnamn: Strålsäkerhetsmyndigheten
Bransch: Myndighet
Webbplats: www.stralsakerhetsmyndigheten.se

TOPPLISTAN I

JÄMSTÄLLDHETSINDEX JÄMIX® 2025:

Strålsäkerhetsmyndigheten	1
Got Event AB	2
Luleå Energi AB	2
Giesecke+Devrient Mobile Security Sweden AB	2

intervju med

Anna Scocco

HR-CHEF
Strålsäkerhetsmyndigheten

Hur känns det?

Det känns väldigt roligt och hedrande. Jag är också stolt, inte minst över att så många på Strålsäkerhetsmyndigheten bidrar till att göra oss till en jämställd arbetsplats. Det här priset speglar ett brett ansvarstagande och engagemang på alla nivåer i myndigheten.

Är ert jämställdhetsresultat förvånande eller känns det som ett förväntat kvitto på ert jämställdhetsarbete?

Det är inte förvånande utan ett kvitto på att vi gör mycket rätt. Vi har haft en jämn könsfördelning över tid och ligger idag i princip helt balanserade, vilket är särskilt positivt i en ingenjörstung verksamhet där detta ofta är en utmaning. Resultatet speglar framför allt att vi har fungerande strukturer där jämställdhet är integrerat i våra ordinarie processer. Vi är särskilt stolta över att ha behållit balansen trots en kraftig tillväxt, där ca 40 procent av våra anställda har rekryterats de senaste två åren.

För oss hänger vårt arbete nära ihop med vårt värdeord vederhäftighet - att arbeta utifrån saklig grund. När det genomsyrar verksamheten blir jämställdhet en naturlig del av att fatta välgrundade beslut och upprätthålla förtroende. Även om vi är stolta över att vara en jämställd organisation så ser vi potential att ta nästa steg och arbeta ännu mer strukturerat framåt.

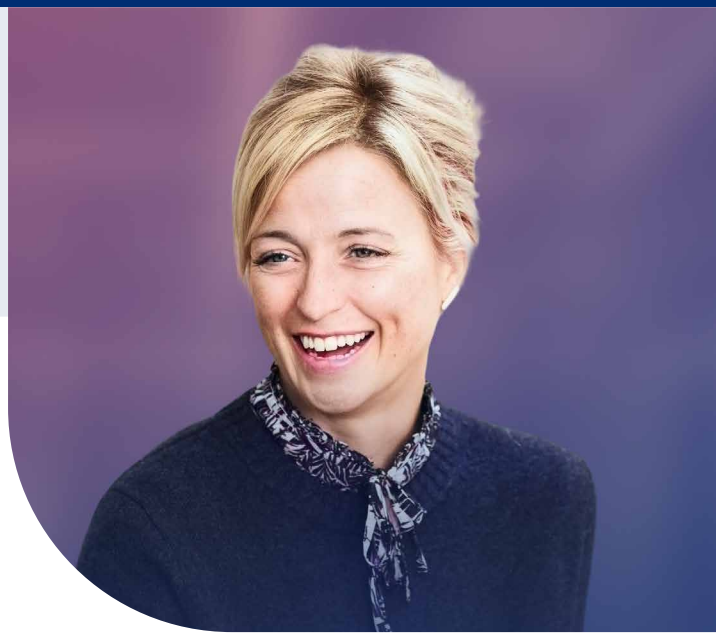
Varför ser ni att jämställdhet är en viktig fråga för er verksamhet? Mest värde för vad?

Som myndighet ska vi fatta sakliga och välgrundade beslut. Då är det avgörande att vi tar tillvara olika perspektiv och inte påverkas av osakliga faktorer. En arbetsplats som präglas av mångfald och olikheter i ett brett perspektiv bidrar i praktiken till bättre beslut, högre förtroende och en mer hållbar verksamhet - både för dem vi är till för och för våra medarbetare.

Vinnare i bästa Attraktiva Arbetsgivarindex®

Modity Energy Trading AB

Modity Energy Trading vinner för andra gången detta pris, förra gången var 2024.



modity

Bolagsnamn: Modity Energy Trading AB
Bransch: Elhandel
Webbplats: www.modity.se

TOPPLISTAN I
ATTRAKTIVA ARBETSGIVARINDEX® 2025:

1. Modity Energy Trading AB
2. Uniper i Sverige
3. Jernhusen AB

intervju med

Ia Hedenström
PEOPLE DIRECTOR
Modity Energy Trading AB

Hur känns det att vara tillbaka på prispallen?

Det känns både väldigt roligt och meningsfullt. Framför allt är det ett kvitto på ett långsiktigt arbete som sitter i vardagen hos våra medarbetare och chefer – inte i tillfälliga satsningar.

Vad är ert recept för framgång?

Vi är beroende av kompetens och engagerade medarbetare, samtidigt som vår affär kräver ständig kompetensutveckling. De marknader vi handlar på idag är inte desamma som 2022, och förskjutningen mot mer teknik och datadrivet arbetssätt berör i stort sett alla roller. Det gör utveckling till en naturlig och nödvändig del av jobbet – och till en väldigt attraktiv möjlighet för våra medarbetare.

Hur ser ni att detta pris hjälper er i arbetet med rekryteringar?

Priset ger oss trovärdighet. Det bekräftar externt det vi själva strävar efter– att hos oss får man utvecklas i takt med affären, vara del av avancerade och nya marknader och arbeta i en miljö där kompetens verkligen tas på allvar.

Framtida mål – vad blir nästa steg för er som arbetsgivare?

Att fortsätta utvecklas i takt med affären och fortsätta skapa tydlighet i en föränderlig bransch. Det handlar om att ligga steget före i kompetens, ledarskap och arbetssätt, så att våra medarbetare kan växa samtidigt som verksamheten gör det.

Kunskapsdelning

Personalomsättning

Personalomsättning är ett av de nyckeltal som väcker flest frågor. Vi vill använda det för att förstå rörligheten i vår egen organisation, veta hur det ser ut hos andra och vad som är en "normalnivå".

Under de senaste 30 åren har personalomsättningen i Sverige i genomsnitt legat kring 8–9 procent, men variationerna över tid är tydliga. Analysen visar att dessa variationer i hög grad följer arbetsmarknadsläget.

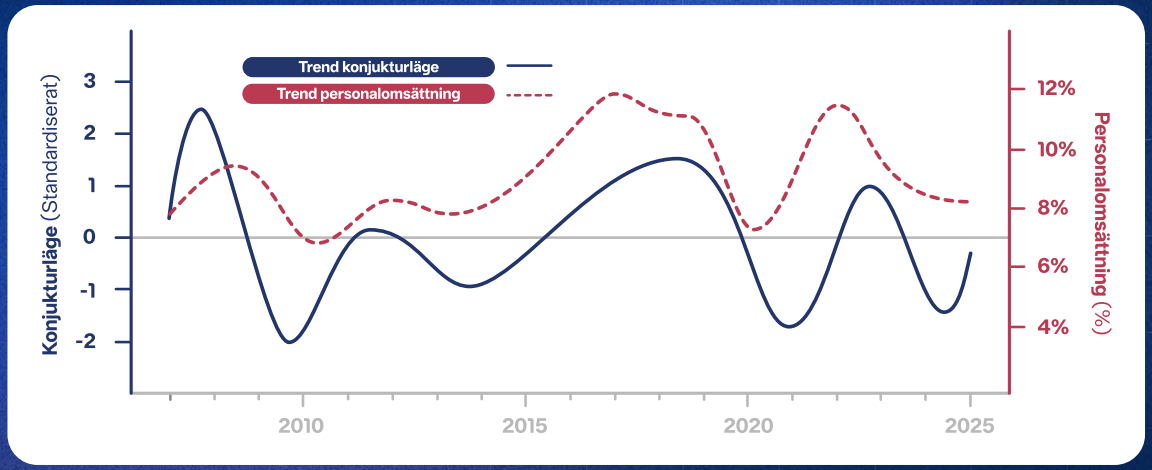
Det innebär att personalomsättning inte enbart speglar organisationens attraktivitet, utan också hur lätt det är att byta jobb. I tider av osäkerhet kan en låg personalomsättning ge intryck av stabilitet, trots att den i praktiken till stor del förklaras av att färre vågar eller vill byta jobb. På motsvarande sätt behöver hög personalomsättning i bättre tider inte alltid betyda att organisationen är mindre attraktiv.

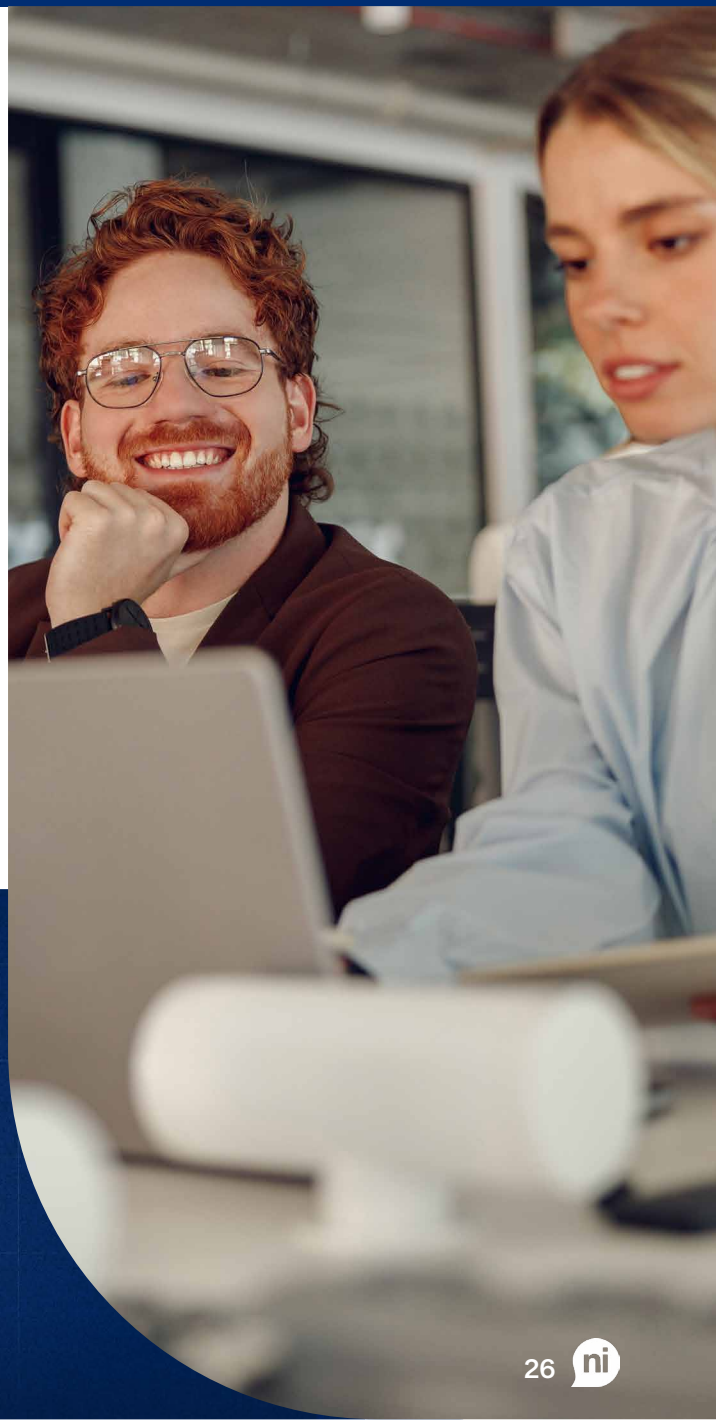
Samtidigt är personalomsättning sällan jämnt fördelad inom en organisation. Olika yrkesgrupper kan ha helt olika nivåer, beroende på efterfrågan på kompetens. I bristyrken är rörligheten ofta hög, även i ett svagare arbetsmarknadsläge.

För att förstå och tolka personalomsättning behöver nyckeltalet därför ses i sitt sammanhang: konjunktur, arbetsmarknad och efterfrågan på kompetens. Det handlar inte bara om vad som händer i organisationen, utan också om vad som händer utanför den.

Personalomsättning vs Konjunktur

Personalomsättning påverkas av arbetsmarknadsläget





Personalomsättning, kärt nyckeltal har många definitioner

Vi har stött på många olika sätt att mäta personalomsättning genom åren och det råder delade meningar kring hur det ska definieras.

Är det antal personer som slutar? Eller antal som börjar? Ska intern rörlighet räknas med? Gäller det bara tillsvidareanställda? Eller ska även visstids- och timanställda inkluderas?

Olika definitioner ger olika svar. Nyckeltalsinstitutets utgångspunkt är att det handlar om hur stor andel av personalen som byts ut, eller omsätts.

Det innebär att personalomsättning förutsätter två händelser:

att någon slutar och att någon börjar.

Därför definierar vi personalomsättning som det **lägsta antalet av dem som börjar och slutar**, i relation till genomsnittligt antal anställda under perioden. Om till exempel 10 slutar, men endast 5 rekryteras är vår personalomsättning i detta fall 5. På så sätt mäter vi den faktiska rörligheten och inte om organisationen expanderar eller minskar. Vi fokuserar på den externa rörligheten, eftersom det beskriver in- och utflödet i organisationen. Interna förflyttningar är viktiga att följa, men det beskriver något annat än personalomsättning.

Vi exkluderar även visstidsanställda eftersom deras anställning per definition är tidsbegränsad och inte speglar samma typ av rörlighet.

Vår rekommendation är att organisationer använder denna definition eftersom det är ett standardiserat mått som blir jämförbart, över tid, mellan organisationer och som faktiskt beskriver omsättningen av personal.

Tre sätt att analysera avgångar och rekryteringar

Avveckling/Minskning

1 slutar - ingen ersätts
Organisationen krymper

Om en person slutar utan att ersättas handlar det om en avveckling eller minskning av verksamheten.

Personalomsättning

1 slutar och ersätts
Personal byts ut

Det är först när någon börjar och slutar som en personalomsättning uppstår.

Expansion

1 anställs - ingen slutar
Organisationen växer

Om en person anställs utan att ersätta någon handlar det om en expansion.

Om AI kan svara, vad ska vi då rekrytera för?

AI förändrar snabbt innehållet i många tjänstepersonsroller, inte minst genom att ta över delar av administrativa och analytiska arbetsuppgifter, sådant som ofta har varit en viktig del av instegsjobben. Det innebär inte att dessa jobb försvinner, men att de förändras i grunden.

Det väcker en viktig fråga: hur ser vi till att fortsatt skapa bra ingångar till arbetslivet? Om vi minskar inflödet av nyutexaminerade riskerar vi att bromsa kunskapscirkulationen i organisationer. Innovation uppstår sällan i isolerade prestationer, utan i mötet mellan olika erfarenheter och perspektiv. För det krävs både intern rörlighet och en kontinuerlig tillförsel av nya medarbetare.

Samtidigt leder utvecklingen till en mer grundläggande fråga: om AI i allt högre grad kan producera svar – vad är det då vi egentligen rekryterar för? Kanske är det inte bara kunskap i sig, utan omdöme. Förmågan att avgöra när ett svar är rimligt, när det är missvisande och när det behöver ifrågasättas blir central.

I det ljuset kan en universitetsutbildning ses mindre som ett kvitto på vad någon kan, och mer som en träning i att hantera osäker kunskap och motstridiga tolkningar. Men om kunskap i högre grad kan hämtas via algoritmer blir frågan ännu viktigare: vem i organisationen bär och utvecklar omdömet?

Här blir instegsjobben avgörande – inte mindre relevanta. Omdöme är inget som uppstår först senare i karriären, det behöver tränas tidigt. Därför behöver vi inte färre juniora roller, utan annorlunda sådana, där fokus i högre grad ligger på att tolka, värdera och använda AI-stödd information.

AI kommer att effektivisera analys, möjliggöra simuleringar och ge beslutsstöd i realtid. Men det gör inte människan mindre viktig – snarare tvärtom. Ju mer tekniken kan svara, desto viktigare blir det mänskliga omdömet. Därför rekryterar vi inte bara för kunskap, utan för förmågan att använda, granska och utmana den.

Med AI som kollega behöver man säkerställa omdöme.

Bino Catasús
Professor

När strukturer inte förändras, håller vi ohälsan kvar

Det är tydligt i vår databas: organisationer som arbetar med schemalagda tider för att möta kunder och brukare i rätt tid och på rätt plats har störst utmaningar.

De kännetecknas av stora arbetsgrupper med få chefer, låg andel högskoleutbildade, en majoritet av kvinnor, hög frånvaro, både kort- och långtid, och begränsade möjligheter till distansarbete. Vi kallar dem "IRT-organisationer" (in-real-time). Det är sannolikt (förhoppningsvis?) här ett av de största skiftena i svenskt arbetsliv kommer att utspela sig under de närmaste åren.

Mönstret är inte nytt. Tvärtom. Under lång tid har dessa IRT-verksamheter präglats av hög sjukfrånvaro, relativt låga löner och begränsade utvecklingsmöjligheter. Stora arbetsgrupper gör det svårt att få ledningstid, och arbetsmiljön är i många fall ojämställd. Det mest slående är kanske inte problemen i sig, utan deras stabilitet. Vi ser samma bild, år efter år.

Det är också här frågan blir obekväm. Om utfallet är stabilt, trots återkommande åtgärder, vad är det då vi egentligen försöker förändra? Och vad är det vi lämnar orört? Att göra som vi alltid har gjort är det enklaste alternativet. Frågan är om det är ett alternativ vi har råd med.

Ett annat angreppssätt vore att bryta med några av de mest grundläggande antagandena. Att bygga in viss överkapacitet i stället för att optimera mot minimi-nivåer. Att hålla grupper små, exempelvis aldrig fler än 15 medarbetare per chef. Att använda lönen mer aktivt för att påverka kompetensförsörjning och jämställdhet. Och att i högre grad utgå från verksamhetens praktik, snarare än enbart från det som går att mäta och optimera.

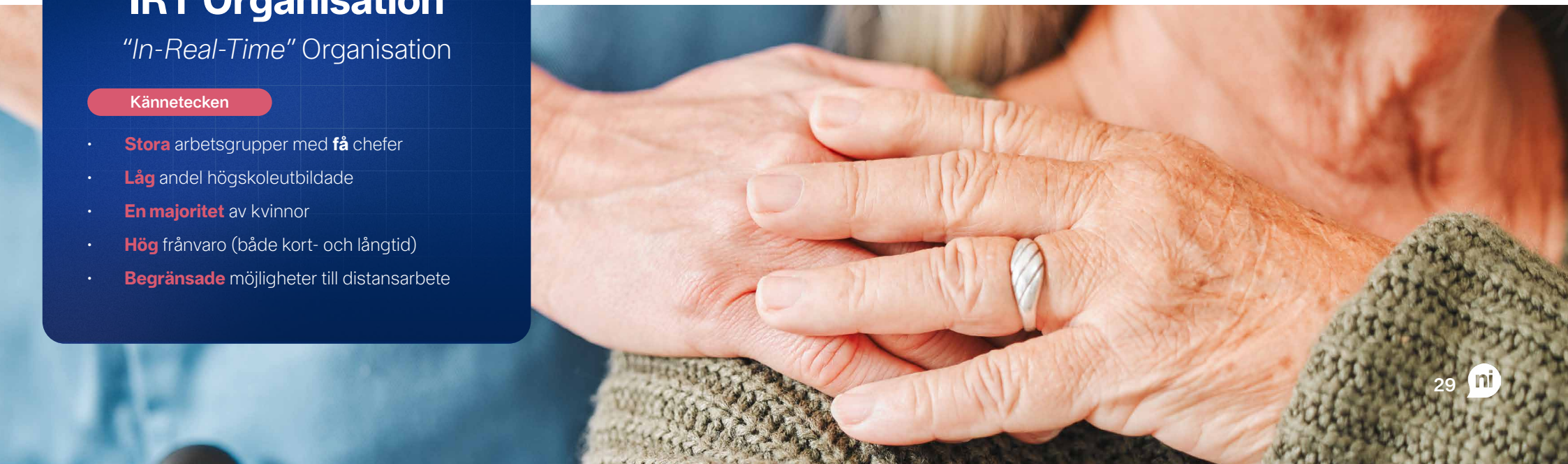
Efter flera decennier av liknande resultat är frågan inte längre om vi kan justera systemen, utan om vi vågar tänka om dem. Om vi exempelvis skulle minska sjuk-frånvaron med tre procentenheter, från 8 till 5 procent, är det inte orimligt att stora delar av dessa investering-ar skulle kunna räknas hem. Frågan är därför inte om vi har råd att förändra, utan om vi har råd att låta bli.

IRT Organisation

"In-Real-Time" Organisation

Kännetecken

- **Stora** arbetsgrupper med **få** chefer
- **Låg** andel högskoleutbildade
- **En majoritet** av kvinnor
- **Hög** frånvaro (både kort- och långtid)
- **Begränsade** möjligheter till distansarbete



Från procent till verkligheten

Procent är fantastiskt. För analys. Men...procent finns inte. Det är just därför procent fungerar så bra i analys och så dåligt i kommunikation. Och för att nyckeltal ska få effekt räcker det inte att de är korrekta – de måste också gå att förstå. För många.

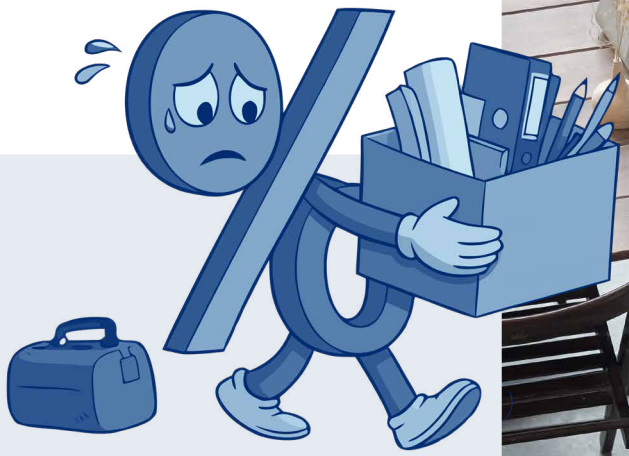
I årets analys ser vi att sjukfrånvaron är 4,2 procent i medianorganisationen. En vanlig årsarbetstid är cirka 210 dagar. Det innebär att sjukfrånvaron motsvarar 9 dagar per medarbetare och år. Redan där händer något. Siffran blir mer konkret. Mer möjlig att relatera till.

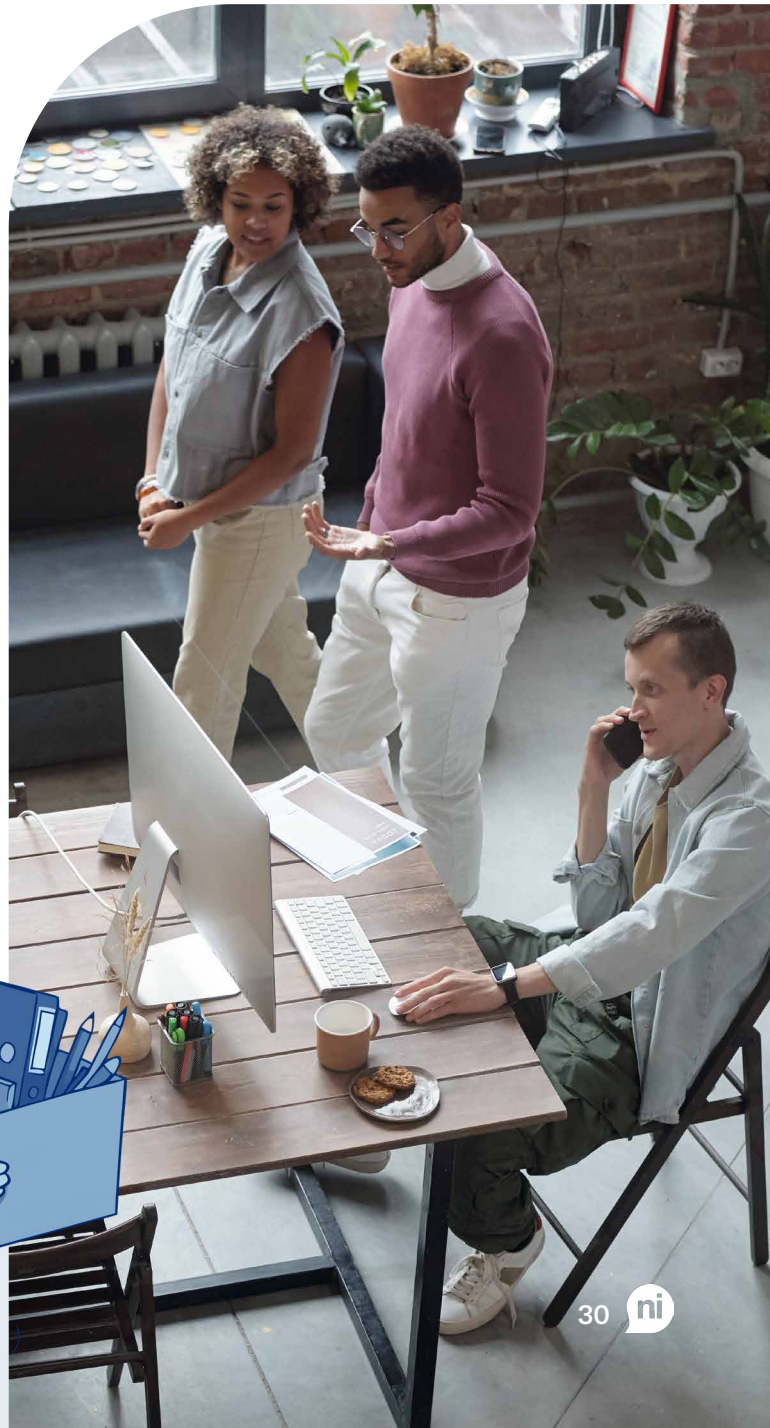
4,2% sjukfrånvaro = *Sjukfrånvaron motsvarar* **9** *dagar per anställd och år*

Samma sak gäller avgångar. Medianen i vår databas är 8 procent (exklusive ålderspensioner). I procent säger det inte så mycket. Men om vi översätter det till tid, genom att räkna 1/avgångar, får vi en annan bild: en medarbetare stannar i genomsnitt 12,5 år. Det är en helt annan typ av information. Vi arbetar i dagar och år. Inte i procent.

8% avgångar = *Medarbetare stannar i genomsnitt* **12,5 år**

Detta är inte en fråga om förenkling, utan om format. Procent hjälper oss att analysera mönster, men det är först när vi översätter dem till tid, volym eller konsekvens som de börjar påverka hur vi tänker och agerar. Så frågan är inte bara vilka nyckeltal vi ska använda, utan i vilken form de faktiskt blir begripliga.





Värdet av att vara en hållbar och attraktiv arbetsgivare

Vad får organisationer egentligen tillbaka av att investera i attraktivitet, jämställdhet och hälsa?

Frågan ställs ofta i termer av kostnader. Men värdet blir tydligare när vi i stället ser vad investeringarna möjliggör i praktiken: fler medarbetare i arbete, högre produktivitet och bättre förutsättningar att nå verksamhetens övergripande mål.

Vissa investeringar är relativt enkla att värdera ekonomiskt. Andra områden, som jämställda strukturer, ledarskap eller flexibla arbetssätt, är svårare att sätta en direkt prislapp på, men är minst lika avgörande för hur organisationer fungerar över tid.

Hur syns effekterna?

Effekterna syns delvis i klassiska nyckeltal. Organisationer med hög attraktivitet har ofta lägre sjukfrånvaro och lägre personalomsättning. Men den verkliga skillnaden ligger i den samlade effekten. När fler medarbetare är på plats, färre slutar och kompetens tas tillvara bättre ökar organisationens kapacitet. Det innebär ökad produktivitet, högre kontinuitet och bättre kvalitet i leveranser.

Produktivitet som avgörande faktor

Produktivitet handlar inte bara om närvaro, det handlar om i vilken utsträckning medarbetare kan och vill bidra fullt ut i sitt arbete.

Nyckeltalsinstitutets schablon visar att en medarbetare som presterar på halvfart motsvarar en kostnad på omkring 10 månadslöner per år. En organisation kan tappa värde om medarbetare inte ges rätt förutsättningar att prestera. Det innebär att även små skillnader i motivation, förutsättningar och arbetsmiljö kan få stora ekonomiska effekter. Detta gör produktivitet till en avgörande faktor.

Förlorad potential hos en medarbetare som inte ger full effekt

10 månadslöner per år (oavsett lön)

Investeringar i praktiken

Arbetsgivare som rankas högt i Nyckeltalsinstitutets mätningar kännetecknas av att de investerar mer i sina medarbetare. Det handlar om kompetensutveckling, friskvård och en högre chefstäthet.

I genomsnitt satsar dessa arbetsgivare:

- **Dubbelt** så många dagar i kompetensutveckling per medarbetare
- Mer friskvårdsbidrag, från **3 500 kronor** per år och uppåt.
- Mer på **arbetsmiljö** och chefers **förutsättningar**

Dessa investeringar innebär ökade kostnader på kort sikt. Men i ett längre perspektiv ligger effekterna i ökad förmåga att attrahera och behålla rätt kompetens, frigöra medarbetares potential och därigenom öka produktivitet.

Det handlar om att bygga en organisation som fungerar bättre, varje dag.

Branscher med bäst resultat

Energibranschen fortsatt den mest attraktiva branschen!

Arbetsgivare inom energi, fastighet och tech-branschen erbjuder väldigt attraktiva arbetsvillkor. Energibranschen toppar listan och fortsätter rankas högst, något som varit resultatet under flera år, enligt Nyckeltalsinstitutets analys av HR-data.

Även fastighetsbranschen och techbranschen uppnår höga resultat i attraktivitet inom rådande arbetsvillkor, utvecklingsmöjligheter och arbetsmiljö. Analysen bygger på nyckeltal inom anställningsvillkor, utvecklingsmöjligheter och personalomsättning. Tillsammans ger dessa en tydlig bild av hur arbetsvillkoren utvecklas och hur konkurrenskraftiga de är.

Topp tre mest **attraktiva** branscherna:

1. **Energi**
2. **Fastighet**
3. **Tech**

Tillsammans med finans- och försäkringsbranschen toppar energibranschen jämställdhet!

Energibranschen visar att en ojämn könsfördelning inte nödvändigtvis innebär ojämställda arbetsvillkor. Trots en mansdominerad struktur har branschen i genomsnitt lika bra villkor för kvinnor som för män.

Samtidigt är variationen stor. Inom Energibranschen finns både mycket jämställda och mindre jämställda arbetsgivare, vilket tyder på att jämställdhet inte avgörs av branschtillhörighet utan av arbetsgivarens arbete.

Organisationer med en jämn fördelning av kvinnor och män har generellt bättre resultat i JÄMIX®, vilket finansbranschen är ett exempel på. Här är grundstrukturer, yrkesgrupper, anställningsformer och långtidssjukfrånvaro mer jämställda.

Nyckeltalsinstitutets Jämställdhetsindex JÄMIX® mäter jämställdhet inom arbetsvillkor, arbetsmiljö och utvecklingsmöjligheter.

Topp tre mest **jämställda** branscherna:

1. **Energi och Finans**
   delar första platsen
3. **Statliga myndigheter & Vatten/avfall**
   delar tredje platsen

Mest hälsosamma branschen är energibranschen!

I år toppar energibranschen samtliga tre index som Nyckeltalsinstitutet kartlägger.

Resultat i Hälsoindex skiljer sig tydligt mellan olika branscher och samvarierar med möjlighet till distansarbete. Men även grundstruktur spelar en viktig roll, en jämn andel kvinnor och män är en nyckelfaktor för att uppnå höga värden.

Energibranschen utmärker sig med både mer platsbundet arbete och en mansdominerad struktur. Samtidigt kännetecknas dessa verksamheter med en högre chefstäthet, vilket innebär färre antal medarbetare per chef. Chefstäthet är en viktig faktor för att bygga hälsosamma arbetsplatser.

Kartläggningen baseras på olika frisk-och risktal som tillsammans ger en samlad bild av organisationers hälsoläge.

Topp tre branscherna med högsta **Hälsoindex**™:

1. **Energi**
2. **Finans**
3. **Privata tjänsteföretag**

Nyckeltal då, nu och i framtiden

Nyckeltalsinstitutet fyller 30 år! Då passar det bra med några reflektioner om hur HR-nyckeltal har använts och påverkat diskussioner och beslut i våra organisationer under dessa år.

DÅ 1996 | NU 2026 | FRAMTIDEN 2056

DÅ

1996 – hur började det?

Det började på 90-talet då många arbetsgivare tog fram HR-nyckeltal som vi fortfarande använder i dag, som personalomsättning och sjukfrånvaro. Då handlade det mest om att beskriva nuläget, en slags personalekonomisk redovisning fylld av siffror, men med begränsad vägledning framåt.

Men något började hända.

Med stöd av bland annat Nyckeltalsinstitutet började organisationer jämföra sina resultat mot andra arbetsgivare. Plötsligt blev siffrorna mer än bara statistik och det blev ett verktyg för att förstå vad som fungerade, vad som behövde förändras och var insatser faktiskt gjorde skillnad.

När index för attraktiv arbetsgivare, jämställdhet och senare även hälsa introducerades, tog utvecklingen ytterligare fart. Nu gick det att få en mer objektiv bild och att följa förändring över tid. Och mönstret blev tydligt: de organisationer som mäter och följer upp utvecklas också snabbare.

Samtidigt växte nyfikenheten. Vad hänger egentligen ihop? Genom att analysera samband mellan olika nyckeltal började nya insikter ta form. Ett tydligt exempel är kopplingen mellan chefstäthet och sjukfrånvaro, något som många anat, men som nu kunde bekräftas med data.

NU

2026 – var står vi idag?

Idag är uppföljning och analys av HR-nyckeltal en självklar del av de flesta organisationers arbete. Vi mäter, följer upp och jämför. Vi vet hur det ser ut, och vi vet hur det har förändrats över tid. Samtidigt har vi blivit allt bättre på att förstå sambanden: mellan struktur och resultat, mellan investeringar och effekter.

Och utvecklingen syns.

Svenskt arbetsliv har på många sätt rört sig i rätt riktning. HR-nyckeltalen visar på ökad jämställdhet i chefskarriärer, fler jämställda ledningsgrupper och större satsningar på kompetensutveckling. Det som tidigare var ambitioner har i många organisationer blivit konkret verklighet.

Samtidigt förändras språket och verktygen. Nya begrepp som People Analytics och KPI:er har blivit en del av vardagen, och ”HR” har sedan länge ersatt ”personal”. Men mitt i utvecklingen finns en kvarstående utmaning: vi mäter mycket, men inte alltid på samma sätt. Än idag finns flera olika definitioner av exempelvis personalomsättning, vilket försvårar jämförelser och gemensamma slutsatser.

Och så AI.

Den har klivit in som en ny kollega i HR-arbetet. Än så länge trevande i många organisationer, men utvecklingen går snabbt. Kunskapen är fortfarande under uppbyggnad, men mycket tyder på att AI snart är en självklar del av vardagen – i allt från analys till beslutsstöd.

Men trots nya verktyg och ökade datamängder är en sak oförändrad.

HR:s verkliga styrka ligger fortfarande i förmågan att förstå, utveckla och engagera människor. Tekniken kan förstärka arbetet, men inte ersätta det. Och i en tid där förändringstakten är hög, blir just förmågan att lära, anpassa sig och tänka nytt kanske viktigare än någonsin.

För i slutändan är det inte vad vi mäter som avgör, utan vad vi gör av insikterna.

Nyckeltals Institutet ni 30 ÅR 1996 - 2026

Nyckeltal då, nu och i framtiden

DÅ 1996 | NU 2026 | FRAMTIDEN 2056

FRAMTIDEN

2056 – hur ser HR och svenskt arbetsliv ut?

Vi kan föreställa oss flera möjliga scenarier.

I ett troligt scenario har mycket av det administrativa och analytiska HR-arbetet automatiserats. Statistiksammanställningar, analyser och till och med prognoser genereras i realtid av AI, baserat på både interna och externa datakällor. HR:s roll har därmed förflyttats. Från att ta fram underlag till att tolka, prioritera och omsätta insikter i verksamheten.

Samtidigt består flera av dagens stora utmaningar. Hälsa, särskilt inom vissa branscher, är fortsatt en central fråga. Skillnaden är att uppföljningen är mer träffsäker och förebyggande, med nyckeltal som fångar tidiga signaler och möjliggör snabba insatser.

Kompetensförsörjningen har blivit ännu mer avgörande. Med en fortsatt låg nativitet och en åldrande befolkning är konkurrensen om arbetskraften hård. Organisationer arbetar därför mer systematiskt med att attrahera, utveckla och behålla medarbetare – ofta med stöd av avancerade analyser som förutser kompetensbehov flera år i förväg.

Samtidigt blir förmågan att bredda rekryteringsbasen och ta vara på kompetens hos olika grupper allt viktigare. Frågor om mångfald och inkludering är därmed inte bara värderingsdrivna, utan en central del av kompetensförsörjningen. Organisationer som lyckas skapa inkluderande arbetsmiljöer och når bredare grupper av kandidater stärker sina möjligheter att möta kompetensbehovet.

Vi ser också att gränsen mellan HR, verksamhet och teknik har suddats ut. Datadrivet beslutsfattande är en självklar del av ledarskapet, och nyckeltal används löpande för att styra både arbetsmiljö, prestation och utveckling.

Men kanske är den största förändringen inte teknisk, den är mänsklig.

I en alltmer automatiserad värld har förmågan att skapa engagemang, tillit och hållbara arbetsmiljöer blivit en avgörande konkurrensfördel. HR:s uppdrag handlar därför i grunden om det som alltid varit kärnan: att förstå människor och skapa förutsättningar för att de ska lyckas.

Och kanske är det just där framtidens arbetsliv avgörs, inte bara i mängden data vi har, utan i hur väl vi använder den för att bygga arbetsplatser där människor vill och kan vara sitt bästa jag.

Tina Ekström
VD

Om Nyckeltalsinstitutet och Nyckeltalsportalen®

I en värld av tyckande levererar Nyckeltalsinstitutet fakta som bidrar till framgångsrika arbetsgivare. Sedan starten 1996, med rötter i företags ekonomiska akademin, har ambitionen varit att standardisera det HR-ekonomiska språket.

Genom systematiska mätningar i Nyckeltalsportalen® erbjuder vi en överblick över arbetsvillkor, kompetens-försörjning, jämställdhet och hållbarhet – över tid och i jämförelse med andra arbetsgivare. Vår databas, unik för svenskt arbetsliv, har byggts upp under decennier och utgör idag en av de främsta källorna inom People Analytics. I en tid där tillgång till tillförlitlig data är avgörande för välgrundade beslut blir denna kunskap en strategisk tillgång.

Benchmarking mot andra organisationer ger ett faktabaserat beslutsunderlag för verksamhetsstyrning. Vilka insatser skapar störst värde? Vilka nivåer är rimliga att styra mot? Vad är resultaten värda? Våra analyser, baserade på samverkande HR-nyckeltal, guidar verksamheter i att skapa ett hållbart arbetsliv, säkerställa kompetensförsörjning och nå sina övergripande mål.

Med jämförelsedata och historiska perspektiv blir HR-nyckeltalen som fyrar att navigera runt!

Få access till Nyckeltalsportalen® här

800 000+	400+	30	20+
ARBETSVILKOR I DATABASEN	FÖRETAG/ ORGANISATIONER	ÅRS ERFARENHET	BRANSCH-JÄMFÖRELSER

Heartpace HR ♥ Nyckeltalsinstitutet = framtidens People Analytics

Smidigt

Allt samlat i en och samma plattform. Arbetet med att kartlägga och analysera HR-data blir en integrerad del i HR-arbetet.

Flexibelt

Enkelt att anpassa era analyser efter verksamhetens behov och följ utvecklingen över tid.

Smart

Med tillgång till en unik databas inom People Analytics som ger er ett faktabaserat beslutsunderlag som faktiskt gör skillnad.

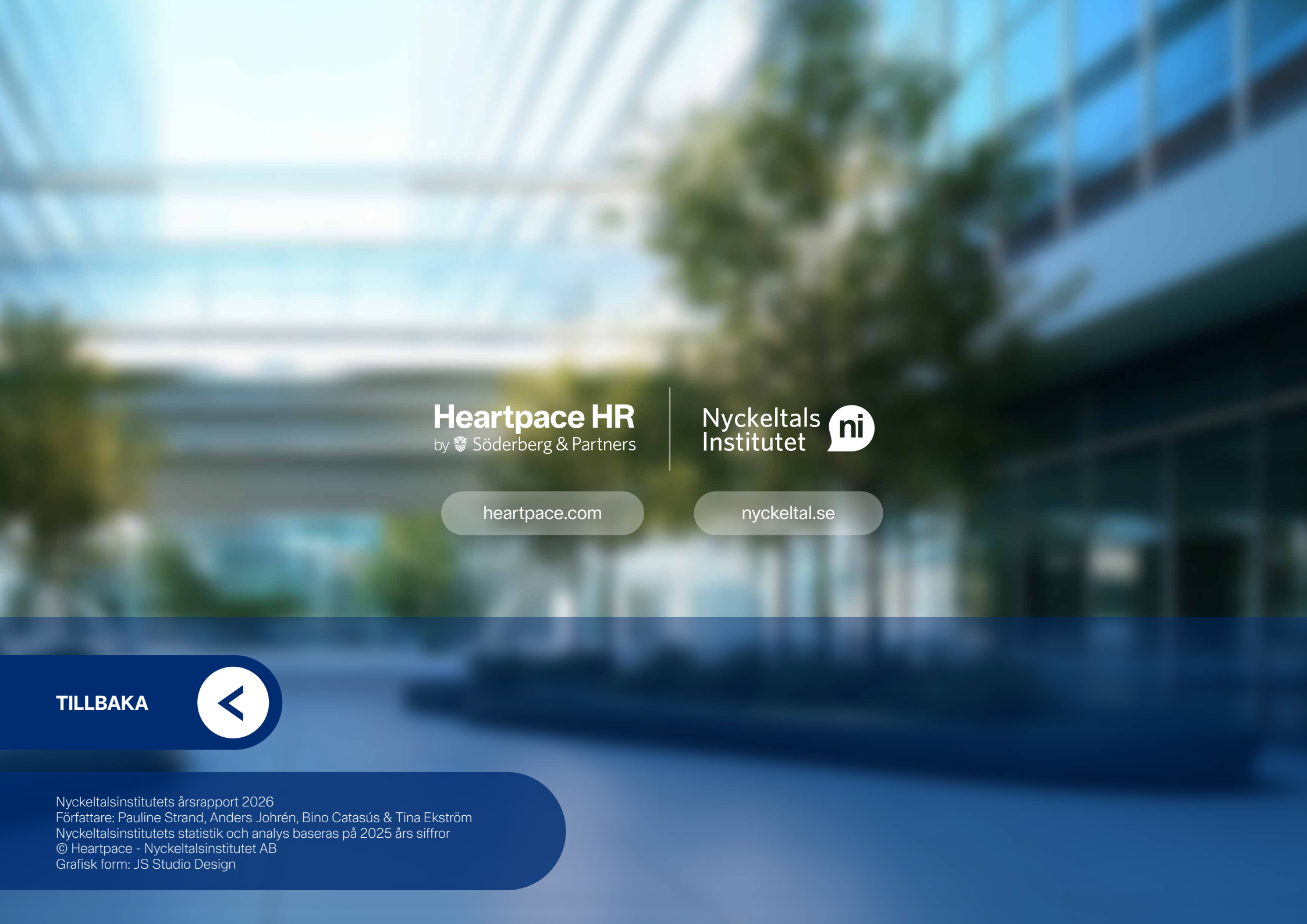
Heartpace HR by Söderberg & Partners | Nyckeltals Institutet ni

Bättre beslut börjar med rätt HR-data

- Ett HRM-system som ger struktur, förståelse och kontroll över er HR-data
- Erfarenhet och kompetens som hjälper er gå från insikt till resultat
- Stöttar er i varje steg i medarbetarresan

Nyckeltalsinstitutets analyser, benchmark och kompetens integreras nu direkt i Heartpace HRM-system. Varumärket Nyckeltalsinstitutet finns kvar och inkluderas som en naturlig del i vårt gemensamma erbjudande. För dig som kund innebär utvecklingen en smartare helhetslösning med fler funktioner, bättre överblick och ett mer sammanhållet HR-arbete.

Heartpace HR är tillsammans med Nyckeltalsinstitutet en av de främsta aktörerna inom People Analytics och det enda systemet i Europa som erbjuder benchmark. Genom att kombinera Heartpace HR:s plattform med Nyckeltalsportalen® får du möjlighet att följa och jämföra arbetsvillkor, kompetensförsörjning, jämställdhet och hållbarhet över tid.



Heartpace HR
by Söderberg & Partners

Nyckeltals Institutet

heartpace.com

nyckeltal.se

TILLBAKA

Nyckeltalsinstitutets årsrapport 2026
Författare: Pauline Strand, Anders Johrén, Bino Catasús & Tina Ekström
Nyckeltalsinstitutets statistik och analys baseras på 2025 års siffror
© Heartpace - Nyckeltalsinstitutet AB
Grafisk form: JS Studio Design