

## **§ 125: Påbörja införandet av en gemensam kompetensförsörjningsfunktion**

Delges:

Samtliga nämnder

Dnr 20KS219

### **Beslut**

Kommunstyrelsen beslutar enligt ordförandens förslag

att påbörja genomförandet av en gemensam kompetensförsörjningsfunktion samt att omfördelning av kommunbidrag genomförs i samband med upprättandet av kommunplan 2021.

### **Ärendebeskrivning**

Kommunstyrelsen beslutade den 24e oktober 2017 att inrätta en gemensam bemanningsfunktion inom ramen för en gemensam kompetensförsörjningsfunktion för Gävle kommun. Den gemensamma bemanningsenheten startade upp den 1 oktober 2019 som ett första steg i en gemensam kompetensförsörjningsfunktion.

För att uppnå de besparingar och kvalitetshöjningar som eftersträvas med den gemensamma kompetensförsörjningsfunktionen behöver arbetet med att inrätta de kvarvarande delarna av kompetensförsörjningsfunktionen starta senast hösten 2020. En utredning kring innehåll, kostnad för den gemensamma kompetensförsörjningsfunktionen och potentiell besparing/effektivisering har tagits fram tillsammans med en införandeplan. En riskanalys har genomförts inför införandet.

Finansieringen av den gemensamma funktionen föreslås ske genom omfördelning av kommunbidrag i samband med upprättande av kommunplan 2021.

### **Inlägg i ärendet**

Therese Metz (MP), Jan Eric Andersson (KD), Helene Åkerlind (L), Owe Hellberg (V).

### **Reservationer**

Jan-Eric Andersson (KD) reserverar sig mot beslutet med följande hänvisning:

Justerare	Uppdragsbestyrkande



**Kommunstyrelsen**  
Sammanträdesdatum 2020-06-09

"Härmed reserverar vi oss för beslutet. Detta på grundval att vi tror att detta kommer att komplicera chefers möjligheter att få rätt medarbetare."

**Beslutsunderlag**

- Tjänsteskrivelse - Påbörja införandet av en gemensam kompetensförsörjningsfunktion, dnr 20KS219-4
- Tidsplan införande av gemensam kompetensförsörjningsenhet, dnr 20KS219-3
- Utredning gemensam kompetensförsörjningsfunktion, dnr 20KS219-2
- Beslutsprotokoll 2017-10-24 §203 KS Förutsättningar för gemensam vikarieanskaffning i Gävle kommunkoncern, dnr 20KS219-1

Justerare			Uppdragsbestyrkande

Kommunstyrelsen

## **Tjänsteskrivelse - Påbörja införandet av en gemensam kompetensförsörjningsfunktion**

### **Förslag till beslut**

Kommunstyrelsen beslutar att påbörja genomförandet av en gemensam kompetensförsörjningsfunktion samt att omfördelning av kommunbidrag genomförs i samband med upprättandet av kommunplan 2021.

### **Ärendet i korthet**

Kommunstyrelsen beslutade den 24e oktober 2017 att inrätta en gemensam bemanningsfunktion inom ramen för en gemensam kompetensförsörjningsfunktion för Gävle kommun. Den gemensamma bemanningsenheten startade upp den 1 oktober 2019 som ett första steg i en gemensam kompetensförsörjningsfunktion.

För att uppnå de besparingar och kvalitetshöjningar som eftersträvas med den gemensamma kompetensförsörjningsfunktionen behöver arbetet med att inrätta de kvarvarande delarna av kompetensförsörjningsfunktionen starta senast hösten 2020. En utredning kring innehåll, kostnad för den gemensamma kompetensförsörjningsfunktionen och potentiell besparing/effektivisering har tagits fram tillsammans med en införandeplan. En riskanalys har genomförts inför införandet.

Finansieringen av den gemensamma funktionen föreslås ske genom omfördelning av kommunbidrag i samband med upprättande av kommunplan 2021.

### **Beslutsunderlag**

Kommunstyrelsens beslut den 24 oktober 2017

Utredning av gemensam kompetensförsörjningsfunktion

Tidsplan införande av gemensam kompetensförsörjningsfunktion.

### **Beslutet ska skickas till**

Samtliga nämnder



2(2)

Datum 2020-05-18

Diarienummer: 20KS219

Dnr 20KS219-4

Kommunstyrelsen

*Mikael Svensson*  
*HR-direktör*

2020-05-13

## Rekommendationer och förslag

### **Rekrytering 2021, sedan Behålla/utveckla 2021/-22**

Förslaget innebär att vi börjar med området Rekrytera, dvs. införa ett gemensamt rekryteringsstöd för *alla* nyanställningar under 2021.

Från och med andra halvan av 2021 och under 2022 fortsätter resterande stödfunktioner att implementeras med början i Behålla/utveckla-området. *Det* arbetet måste påbörjas, förberedas, redan under 2021 av projektledaren.

Detta vägval frigör mycket tid för chefer och får kvalitativa synergieffekter för verksamheterna (färre felrekryteringar m.m.).

Vi bedömer också detta som det minst riskbenägna valet utifrån riskanalysen, och det val som skulle få relativt sett störst genomslag för flest medarbetare på UG/VG (chefer på LG och SG får idag i praktiken mer hjälp vid rekryteringar av respektive HR-stöd, då HR-konsulterna är mindre hårt belastade).

Synergieffekterna som följer på detta kopplar till uppdraget om att förbättra chefers förutsättningar (dvs. frigöra tid och ta bort icke värdeskapande arbetsuppgifter för chefer).

Dagens gemensamma rekryteringsstöd har hög status internt, vilket troligen är positivt för organisationens inställning till att börja med rekryteringsstödet. Dagens rekryteringsstöd ser vi som rådgivande och kan underlätta en snabb igångsättning av rekryteringsfunktionen.

Taktiskt sett är det också viktigt att lyckas med de först utrullade tjänsterna – och här bedömer vi att det är ”lättast” att lyckas.

Det finns viktiga lärdomar från införandet av andra gemensamma (rekryterings-)funktioner, exempelvis Bemanningseenheten, som kan vara till nytta i den praktiska planeringen.

### **Tidplan**

Påbörjat utredningsarbete 2020 för rekryteringsdelen. Införande under 2021.  
Påbörjat utredningsarbete 2021 för behålla/utveckladelen. Införande andra halvan av 2021 och framåt.

### **Praktiskt tillvägagångssätt**

Projektledaren som ska driva implementeringen av Kompetensförsörjningsenheten börjar med rekryteringsstödet och övergår sedan till behålla-/utveckla-funktionen. Vi ser att en chef för rekryteringsstödet behöver rekryteras i ett tidigt skede (i början av 2021), för att då kunna ta över chefskapet så att projektledaren kan fokusera på behålla/utveckladelen.

Se ekonomiska beräkningar i Worddokumentet  
*2020\_Kompetensförsörjningsenhet...* och i Excelfilen *Verktyg för  
beräkningar av netto nytta.*

## Gemensam kompetensförsörjningsenhet

### Bakgrund

KS beslutade den 24/10 2017 om en gemensam kompetensförsörjningsenhet inom Gävle kommun. Inrättande av en gemensam vikarieanskaffningsfunktion (bemanningfunktion) var ett första steg. Under 2019 implementerades Bemanningenheten som ett första steg i detta beslut. En gemensam kompetensförsörjningsenhet är en viktig punkt i kommunplan 2020.

### Syfte

Satsningen på en kompetensförsörjningsenhet görs ytterst för att organisationen ska kunna skapa ännu större nytta för gävleborna och för alla som använder våra tjänster. Medarbetarna *har* vår viktigaste resurs (i sin kompetens), och ska vilja, kunna, orka och få använda sin kompetens i sina arbeten.

Kompetensförsörjningsenheten ska:

- Bidra till ett enhetligt arbetsgivarperspektiv.
- Stödja chefer och verksamheter med kompetensförsörjningsarbetets alla delar (se modell nedan) så att de kan fokusera på kärnuppdraget.
- Samordna och genomföra kompetensförsörjningsaktiviteter.
- Förbättra chefens förutsättningar genom att minska det administrativa arbetet.
- Öka andel engagerade medarbetare som stannar kvar i sin anställning.
- Minska antalet felrekryteringar.

En synergieffekt av det samlade arbetet i kompetensförsörjningsenheten kan vara förbättrad arbetsmiljö och minskad sjukfrånvaro.



Figur 1: Kompetensförsörjning, ARIUBA-modellen.

### Innehåll i gemensam kompetensförsörjningsenhet

Kompetensförsörjningsenheten är en stödjande funktion i arbetet med kompetensförsörjning. Kompetensförsörjningsenheten arbetar på uppdrag av strategier inom området. Förslag på uppdrag för funktionen är indelat i

kompetensförsörjningens områden Attrahera, Rekrytera och Introducera, Behålla/utveckla, Avslut.

## Varför en kompetensförsörjningsenhet?

Enhetens arbete är unikt på det sättet att medarbetarna där **fokuserar** på arbetet med kompetensförsörjningens olika faser (rekryterarna är specialiserade på rekrytering, teamet som jobbar med behålla/utveckla inriktar sig helt på det osv). Medarbetare och chefer i organisationen som idag gör delar av det arbetet kan fokusera på sina kärnuppdrag. En annan avgörande framgångsfaktor är att dra nytta av de **samordningsvinster** som är svåra att uppnå med ett decentraliserat arbetssätt som idag. En tredje viktig sak är att enhetens arbete är just inriktat på **hur**, dvs. att tillhandahålla konkreta, handfasta och operativa tjänster som förverkligar ambitionerna i våra styrdokument.

## Avgränsning

Bemanningsenheten (22 årsarbetare), Gemensamma rekryteringsstödet för chefer och specialister (4 årsarbetare) och LAS-hantering (2 årsarbetare) samt Kompetensens systemförvaltning och systemadministration (1 årsarbetare) är inte med i beräkningsunderlaget men ska givetvis vara en del av kompetensförsörjningsenheten.

## Översiktlig beräkning

Område	Årsarbetare (antal)	Omfördelning av kommunbidrag/ Kostnad (mkr)	Effekt (mkr)	Nettoeffekt (mkr)
Attrahera	2	1,30	3,50	2,20
Rekrytera	10	6,80	9,60	2,80
Introducera Behålla/utveckla Avsluta	3	1,95	42,80	40,85
<b>Totalt:</b>	<b>15</b>	<b>10,05</b>	<b>55,70</b>	<b>45,85</b>

Figur 2: Översiktlig tabell. För detaljerad beräkning, se bilaga.

*Kommentar: Gällande alla delar utom möjligtvis Rekrytera ser vi att det finns möjlighet att omfördela resurser från sektorerna till Kompetensförsörjningsenheten. Då skulle ingen kostnad uppstå för Gävle kommun. När det gäller Rekrytera handlar det till stor del om att frigöra tid för chefer och HR-konsulter, tid som de behöver lägga på annat. Beslut behöver tas huruvida omfördelning av kommunbidrag eller nyrekrytering ska ske enligt ovan.*

## Attrahera – nettoeffekt 2,2 mkr/år

### Nuläge





Av landets kommuner tillhör vi de mest attraktiva, enligt data från företaget Universums undersökningar. Jämfört med hela arbetsmarknaden placerar vi oss runt plats 50 av deltagande företag och organisationer. Varje år inkommer cirka 22 000 jobbansökningar. Även hos målgruppen *studenter* har vi blivit mer attraktiva. Detta gäller särskilt de som läser samhällsorienterade utbildningar.

Våra arbetsgivarkonton på Instagram och Facebook tillhör landets största för kommuner, räknat på antal följare. Av resursbristsskäl kunde väldigt få inlägg med redaktionellt innehåll produceras och publiceras i våra flöden under 2019. En mätbar följd av detta är att interaktionen med oss minskat med ca 50% på Facebook.

Det sammantagna, relativt goda nuläget är ett resultat av ett långsiktigt, systematiskt arbete med arbetsgivarvarumärket, som pågått sedan 2011. Strategin är "inifrån – ut", dvs. att först och främst vara en riktigt bra arbetsgivare, och därefter vara kända som det. Med så många medarbetare i organisationen har det avgörande betydelse vad de anser (och säger) om sin arbetsgivare till omgivningen.

Vår erfarenhet är att studenter upplever oss svåra att nå, att de inte får återkoppling efter att de sökt kontakt med oss osv. Varje sektor ansvarar idag för genomförande av eventuella mässor och samordnar kontakt med studenter och elever.

Därför vore samordning av vårt utbud, en väg in och fokus på uppföljning nödvändigt för att stärka Gävle kommuns attraktionskraft som arbetsgivare.

### **Kompetensförsörjningsenhetens uppdrag**

Samordna:

- Genomförande av kommunikations- och marknadsinsatser samt deltagande på mässor, nätverk och i sociala medier inklusive administration av Vi Gör Gävle-kontot.
- Studentsamarbeten inklusive examensarbeten.
- Hantering av praktikplatser gällande allt ifrån personer från grundskola, Lärande i arbete, Verksamhetsförlagd utbildning, studenter vid högskolor. Insatserna tydliggör och förenklar arbetet med att erbjuda praktikplatser inom olika yrkesområden.

### **Rekrytera – nettoeffekt 2,8 mkr/år**

#### **Nuläge**

Idag finns ett etablerat rekryteringsstöd som genomför chefsrekryteringar (ca 50/år) och vissa specialistrekryteringar (ca 60/år). Rekrytering av medarbetare upptar idag en stor del av våra chefer och HR-konsulters arbetstid, av vilket en stor del är administrativa moment – tid som de skulle kunna lägga på annat. Rekryteringsprocessen består av flera arbetsmoment som är viktiga för att säkerställa en kvalitativ och fördomsfri rekrytering samt skapa en positiv kandidatupplevelse.

#### **Kompetensförsörjningsenhetens uppdrag**

Med en kompetensförsörjningsenhet som stödjer alla rekryteringar stöttas cheferna med att få fram rätt kandidater och säkerställer att hela processen

håller god kvalitet. Cheferna kommer att fortsätta ta sitt ansvar och vara delaktiga i rekryteringsprocesserna, men avlastas i administrativa moment.

- Gemensamt rekryteringsstöd:
  - chefsstöd för kravprofil, annons, intervju- och referenstagning samt dokumentation.
  - utveckling av kandidatupplevelsen och uppföljning av rekryteringsprocesser.
  - chefs- och specialistrekrytering utifrån befintligt upplägg.
  - systemförvaltning av rekryteringsverktyg utifrån befintligt upplägg.
  - utveckla hanteringen av spontanansökningar.
  - administrativa moment kring nyanställningar.

## **Introducera, Behålla/utveckla och Avsluta – nettoeffekt 40,85 mkr/år**

### **Nuläge**

I olika medarbetarenkäter har kommunens medarbetare visat sig ha ett stort engagemang och tycker att arbetet är meningsfullt. Organisationens årliga personalomsättning ligger trots det runt tio procent (med en ökande trend). För chefer är siffran mellan 15 och 20 procent årligen. Varje medarbetare som slutar och som måste ersättas genererar en kostnad på i genomsnitt 540 000 kronor. Via avgångsenkäten vet vi att de vanligaste orsakerna till att medarbetare säger upp sig är upplevd brist på möjligheter till utveckling och dåliga förutsättningar såsom stress och arbetsmiljö.

Bedömningen är att det är fullt möjligt att förebygga en andel av dessa som "i onödan" väljer att avsluta sin anställning idag med hjälp av insatser från kompetensförsörjningsenheten. Idag köps t.ex. externt konsultstöd för grupputveckling in för miljonbelopp årligen.

Det är också viktigt att titta på vad som gör att medarbetare behåller engagemang, motivation och väljer att stanna kvar i organisationen. En hel del av dessa faktorer är också möjliga att främja med hjälp av insatser som kompetensförsörjningsenheten kan genomföra.

### **Kompetensförsörjningsenhetens uppdrag**

- Samordna, utveckla och utföra arbetet med nya medarbetares introduktion (även chefer).
- Samordna, utveckla och genomföra arbetet med kompetensutveckling och moment som ökar chansen att medarbetare stannar kvar i sin anställning med motivation och engagemang.
- Hantera utbildningsutbud, kompetensutveckling och medarbetarsamtal i organisationens kompetenssystem, Kompetensen, samt produktionssamordning av e-utbildningar utifrån befintligt upplägg.
- Stöd till chefer i karriärplanering och successionsplanering.
- Stödja verksamheterna i avslut av anställning genom administration av avgångsenkät, sammanställa uppföljningsunderlag med analys.

### **Enhetens arbete och dess koppling till övergripande mål**

Kompetens definieras som **förmåga** och **vilja** att lösa arbetsuppgifter. Den egna motivationen är lika viktig som kunnandet. Begreppet

kompetensförsörjning blir ofta synonymt med attrahera och rekrytera, men minst lika viktigt är alltså att **behålla** och framförallt **utveckla** befintliga medarbetare och deras engagemang och inre motivation. Vår interna förmåga till framgångsrik kompetensförsörjning förutspås få positiva följd effekter även externt i lokalsamhället.

### **Finansiella mål**

Personalkostnaderna är den största budgetposten. En viss personalomsättning är både naturlig och önskvärd, men det är kostsamt när personalomsättningen stiger utöver denna nivå. En beräkningsmodell visar en kostnad på *drygt en halv miljon kronor per person som slutar och som måste ersättas*<sup>1</sup>. Under 2019 sa 328 medarbetare i Gävle kommun upp sig på egen begäran.

Annan forskning kom fram till att personalomsättningen totalt orsakar en kostnad på *minst 5 % av den årliga personalkostnaden i organisationen*<sup>2</sup>. I Gävle kommun uppgick personalkostnaden för 2019 till cirka 3 792 miljoner kronor.

Det är också kostsamt att rekrytera "fel", dvs. att den nyanställda inte fungerar i sin nya roll. Var tionde rekrytering beräknas vara en felrekrytering<sup>3</sup>. 2019 skedde 560 rekryteringar av tillsvidareanställda i kommunen.

Enhetens arbete leder alltså på flera vis till minskade personalkostnader. En annan effekt är att bidra till ökad måluppfyllelse av kommunens övergripande mål:

### **Kraftigt förbättrade resultat i Gävles skolor**

Lärarnas förutsättningar och arbetsförhållanden har en given påverkan på förbättrade resultat hos eleverna. En framgångsrik skola kräver stabilitet med engagerade och motiverade lärare som stannar och ges möjlighet att utvecklas under en längre tid. Kommunens förmåga att behålla befintliga medarbetare och att attrahera ny kompetens är viktiga delar i arbetet med att minska barngrupperna och öka antalet anställda, som framgår av målet.

### **Påtagligt förbättrat företagsklimat i Gävle**

Gävle ska uppfattas som en öppen och spännande kommun med hög kvalitet i alla verksamhetsdelar. Förskole- och skolkvalitet är ofta en avgörande parameter för att attrahera till inflyttning. Ett företag möter fler av kommunens enheter, allt från byggnation till tillståndsfunktioner, som alla har med bemötande att göra – vilket i sin tur bygger på medarbetares engagemang, trivsel och förmåga att leverera tjänster av hög kvalitet.

### **Trygghet, sammanhållning och en välfärd att lita på i hela kommunen**

Tillit till oss som myndighet och organisation är avhängigt våra medarbetares uppträdande. Enligt tillitsdelegationen är tre egenskaper avgörande för hur stor tillit vi känner till andra människor: hur vi upplever deras förmåga, integritet och

---

<sup>1</sup> Källa, kostnad per person: Vision 2015. Kostnader för personalomsättning. Johrén, A.

<sup>2</sup> Källa, kostnad utslaget på årliga driftkostnader: Waldman, Kelly, Aurora & Smith, 2004.

<sup>3</sup> Källa, felrekrytering: [chef.se/var-tionde-rekrytering-misslyckas/](http://chef.se/var-tionde-rekrytering-misslyckas/)



hjälpvillighet. Här finns en uppenbar koppling till kommunens medarbetares engagemang, bemötande och kompetens.

Enhetens samordnade kunnande och förmåga till reellt stöd i arbetet med kompetensförsörjning är en viktig del i att kunna möta ändrad demografi, tillväxt och pensionsavgångar.

### **En modern samhällsplanering som möter nuvarande och kommande generationers behov**

Målet kräver att vi attraherat, rekryterat, introducerat kompetenta och engagerade medarbetare som väljer att stanna kvar hos oss. Det är *människors* insatser som gör att vi uppnår en innovativ och grön samhällsplanering, når hållbara förutsättningar för näringslivet och tar ansvar för bostadsförsörjningen i hela vår kommun etc.

### **En ekologiskt hållbar och klimatneutral kommun**

Precis som för övriga mål är medarbetarnas insatser helt avgörande för att vi som organisation ska kunna uppnå detta mål. Våra medarbetare har många idéer om hur våra verksamheter och vårt samhälle kan minska det ekologiska fotavtrycket – något som återigen förutsätter deras kompetens i den meningen att de har förmåga och vilja att driva och förverkliga vad som krävs för att uppnå målet. Det är medarbetarnas insatser som avgör om vi uppnår ambitionen att behålla topplaceringen i *Sveriges bästa miljökommun*.

BERÄKNINGSUNDERLAG		Antaganden - genomgående	SEK	Kommentar
<b>Nyckeltal</b>	<b>låg beräknade</b>			
Timlön medel medarbetare inkl PO-utlägg		285	Utgår från medellönen i Gävle kommun 2019, KSEK	
Timlön medel chef inkl PO-utlägg		469	Utgår från chefs medlön i Gävle kommun 2019, KSEK	
Medellön Gävle kommun 2019		31 227		
Medellön chef r Gävle kommun 2019		51 418		
Nyrekrytering		542 700	Kostnad/nyrekrytering.	Källa: Vision 2015. Kostnader för personalsättning. Johnen, A.
Felrekrytering		700 000	Kostnader/felrekrytering.	Källa: Malin Lindelöw, Poolia kompetensindikator 2017. Talarforum.
Kostnad per anställd i kompetensförstärkningsenheten och år		655 200	Utgår från knappa 390000 i månadsstön + PO-utlägg 40%	
<b>1. Attrahera</b>				
<b>MSEK</b>				
<b>Värde</b>				
Samordning praktik	Tidsbesparing 24h/chef och år	3,4		
Arbetsgivarevarumärkesarbete	Kostnad omtag rekrytering	3,4	Sårbedömd.	
<b>Totalt värde:</b>		<b>3,4</b>		
<b>Kostnad</b>				
Medarbetare		1,3		
<b>Totalt kostnad:</b>		<b>1,3</b>		
<b>2. Rekramera</b>				
<b>Värde</b>				
Rekryteringsstöd till alla chefer	2 rekryteringar/chef/år i snitt. En rekrytering 20 h/chef. Tidsbesparing/chef blir 40 h/år.	5,6	Forskningen säger att i snitt misslyckas var tionde rekrytering. De senaste tre åren genomfördes i snitt 560 nyrekryteringar (TV) (enkl chefer och specialister, ca 120 st).	Källa: Poolia kompetensindikator 2017.
<b>Totalt värde:</b>	Minskat antal felrekryteringar med 10%. Kostnad/felrekrytering 700 KSEK.	3,9	sållanrekryterande chefer, bedöms av HR-avdelningens rekryterare till mer än 10%	
<b>Kostnad</b>		<b>9,6</b>		
Antal medarbetare rekryteringsstöd, 9 st	60 rekryteringar/pers rekryteringsstöd, 560 rekryteringar.	5,7	Löhnekostnad inkl PO + lokalkostnader, datorer, telefon mm	
Antal chefer kompetensförstärkningsenhet, 1 st		1,0	Löhnekostnad inkl PO + lokalkostnader, datorer, telefon mm	
<b>Totalt kostnad:</b>		<b>6,8</b>		
<b>3. Introducera, Behålla/utveckla och Avslut</b>				
<b>Värde</b>				
Samordning praktik	Tidsåtgång för chef: 3 h/nyanställd. Tidsåtgång för nyanställd 6 h/år. 680 n/a tillsvidareanställda.	2,1	För den nyanställda förklaras den första tiden, telefon, dator, kläder, inbjudningar osv. är på plats och kan bli produktiv från dag ett. Automatiserad, kvalitetsätkärad inledande behovighetsprocess förebyggjer också rena fel, 2,1 som t.ex. att den nyanställda inte fått sin dator/telefon, passerkort osv.	
Samordning kompetensutveckling	Tidsåtgång för chef 5 h/mån= 50 h/år (10 män)	7,0	Exempel? Kompetensgap, kompetensplanering, Successionsplanering, analyser mm	
<b>KUZ</b>	*Kostnad/nyrekrytering 543 KSEK **62 färre nyrekryteringar. ***Lågre personalsättning 14%.	33,6	Utvecklingsmöjligheter för medarbetarna, ökad intern rörlighet, utvecklingsinsatser för att kunna växa som medarbetare. Ledarskap, handling efter utvecklingsamtal. Utbilda chefer i "Andan i tillsledning".	
<b>Tidsvärde:</b>		<b>42,8</b>		
<b>Kostnad</b>		1,9		
<b>Totalt kostnad:</b>		<b>1,9</b>		
<b>Tot kompetensförstärkningsenhet</b>				
<b>Tot värde</b>		<b>55,7</b>		
<b>Tot kostnad</b>		<b>10,0</b>		



Medarbetare

Kostnad

Tidsvärde

Totalt kostnad

Tot kompetensförstärkningsenhet

Tot värde

Tot kostnad

Vissitidsanställda över 6 mån ej med.

\* Vision 2015. Kostnader för personalsättning. Johnen, A.

\*\*Personalsättning snitt 3 senaste åren (egen begäran/skildat pga ny arb giva) 440 – 14%: 62 st.

\*\*\*Adler, Lou ("The LinkedIn study"). En av effekterna av ett starkt arbetsgivarevarumärke är att personalsättningen sjunker med 28%. Vi har antant oss av halften av den siffran: 14%