



Handelshøyskolen BI

MAN 50031 Økonomi for beslutningstakere

Term paper 60% - W

Predefinert informasjon

Startdato:	12-10-2022 09:00 CEST	Termin:	202310
Sluttdato:	26-05-2023 12:00 CEST	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202310 10020 IN17 W P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Navn:

Håvard Krogedal

Informasjon fra deltaker

Tittel *: En lønnsomhetsbetraktning rundt investeringer i Employs ansatte

Navn på veileder *: Pål Berthling-Hansen

**Inneholder besvarelsen
konfidensielt
materiale?:** Nei

**Kan besvarelsen
offentliggjøres?:** Ja

Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)

Gruppenummer: 1

**Andre medlemmer i
gruppen:** Deltakeren har innlevert i en enkeltmannsgruppe

Prosjektoppgave
ved Handelshøyskolen BI

- En lønnsomhetsbetraktning rundt
investeringer i Employs ansatte -

Eksamenskode og navn:

MAN 5003 – Økonomi for beslutningstakere

Utleveringsdato:

12.10.2022

Innleveringsdato:

26.05.2023

Studiested:

BI OSLO

Innholdsfortegnelse

INNHOLDSFORTEGNELSE	I
SAMMENDRAG.....	III
BAKGRUNN	1
PROBLEMSTILLING	2
AVGRENSNING OG METODE	2
TEORETISK OG METODISK RAMMEVERK.....	4
KOSTNAD-NYTTE-ANALYSE (CBA)	4
<i>Faste og variable kostnader</i>	4
<i>Direkte og indirekte kostnader</i>	4
<i>Felleskostnader</i>	4
<i>Fullkost- vs bidragsmetode ved analyse av kostnader</i>	4
<i>Fordeler og besparelser</i>	5
NÅVERDIBEREGNING	5
SENSITIVITETSANALYSE.....	6
OM VIKTIGHETEN AV ET GODT FYSISK OG PSYKISK ARBEIDSMILJØ.....	6
TRENING, KOSTHOLDSVEILEDNING OG SYKEFRAVÆR	8
BESKRIVELSE AV NÅVÆRENDE SITUASJON.....	11
EMPLOYMODELLEN – FELLESKASSEN (FK)	11
SKALAFORDELER OG ØNSKE OM RASKERE VEKST	12
TURNOVER ANSATTE.....	12
KOSTNADER ON- OG OFFBOARDING AV ANSATTE	13
SYKEPENGER	14
OVERSIKT OVER ANSATTES ARBEIDSSITUASJON	15
BESKRIVELSE AV ØNSKEDE INVESTERINGER MED KOSTNADER OG POTENSIELLE FORDELER OG BESPARELSER	16
BESKRIVELSE AV TILBUDENE	16
<i>Ovasjon</i>	16
<i>Trening- og kostholdsveiledning gjennom ABEL</i>	16
ESTIMERTE MERKOSTNADER.....	17
<i>Kostnader Ovasjon</i>	17
<i>Kostnader ABEL</i>	18
OVASJON - POTENSIELLE FORDELER OG BESPARELSER	18
<i>Økt effektivitet og omsetning pr ansatt</i>	19
<i>Økt fortinn ved rekruttering</i>	21
<i>Økt medarbeidertilfredshet og reduksjon i kostnader rundt rekruttering og on- og offboarding</i>	22
<i>Reduksjon i sykefravær og tilhørende kostnader</i>	24
ABEL - POTENSIELLE FORDELER OG BESPARELSER	25
NÅVERDIBEREGNING	29
<i>Diskonteringsrente</i>	30
<i>Netto nåverdi Ovasjon</i>	31
SENSITIVITETSANALYSE, POTENSIELLE UTFORDRINGER OG RISIKOER	32
KONKLUSJON	34
REFERANSER.....	35

Sammendrag

Denne prosjektoppgaven undersøker i hvilken grad det er hensiktsmessig for Employ å investere i utviklingen av selskapets ansatte.

Oppgaven er løst ved å analysere ABEL, som er en helseplattform som muliggjør effektiv coaching eller behandling av kunder, pasienter og utøvere. ABEL utgjør et solid tilbud med skreddersydd personlig oppfølging med trenings- og kostholdsveiledning. Analysen har avdekket at en investering i ABEL vil kunne gi Employ og selskapets ansatte en rekke kvalitetsmessige fordeler. Det er beregnet, ved å tildele de kvalitative effektene monetære verdier, at Employ bør hente inn en egenandel på 80% av kostnaden til ABEL fra ansatte som velger å benytte seg av tilbudet. Dette må gjøres for å sikre at selskapets resultat ikke påvirkes negativt av implementeringen av programmet.

Videre har oppgaven undersøkt Ovasjon, som er et nettbasert program rettet mot gründere innen kulturbransjen som ønsker å videreutvikle eller bygge opp sin virksomhet. Programmet har som intensjon å stimulere til profesjonell kulturell virksomhet og skape arbeidsplasser og bærekraftige virksomheter innen kulturell og kreativ næring.

Det er foretatt en kost-nytte analyse (CBA) av Ovasjon og utarbeidet en kontantstrømsmodell etter total kapitalmetoden. Analysen viser at det er hensiktsmessig å se investeringen i et 5-års perspektiv der Employ investerer i de ansatte i en periode med forventet stor vekst: 2023 – 2027. Gevinstene ved investering antas også å ha en levetid på 5 år og analysen er derfor utvidet til å gjelde perioden 2023 – 2031.

Analysen har vist at det er fornuftig å dekke kostnadene for ansatte som ønsker å gjennomføre Ovasjon, og at Employ kan forsvare det økonomisk da merinntektene antas å overstige merkostnadene.

Bakgrunn

Employ ble etablert i 2011 da en gruppe musikere i Stavanger slo sammen sine ENK og AS'er til en felles bedrift. Ønsket var å oppnå fordelene ved å drive eget AS, bytte ut næringsinntekt med lønnsinntekt, samt å få stordriftsfordeler ved felles innkjøp av kollektive personalforsikringer og dele på kostnadene til lønnsadministrasjon og regnskap. Og ikke minst ville sykepengeansvaret bli delt på flere.

I dag teller Employ ca. 250 ansatte pr mars 2023. Disse er fordelt på tre driftselskaper Employ kultur, Employ Helse og Employ AS. Av våre driftsselskaper er Employ Kultur det største, med ca. 180 ansatte som tar oppdrag av ulik grad innenfor kulturbransjen. Samlet sett omsatte konsernet for ca. 100 MNOK i 2022.

Employ er medarbeidereiet og drives etter lavmargins forretningsmodell. Selskapet har svært lav risiko, begrensede faste kostnader og finansierer driften utelukkende med egenkapital. Det er vedtektsfestet at årsresultatet i selskapet etter skatt, ikke skal overstige 2 prosent. Eventuelt overskytende deles flatt med selskapets ansatte i form av en ekstra lønnsutbetaling.

Employ er organisert som et konsulentselskap med selvstendige konsulenter som tar på seg oppdrag og utfører tjenester for selskapets kunder. Den enkelte ansatte er selv ansvarlig for salg av sine tjenester basert på sin spesialkompetanse. Selskapet utbetaler resultatbasert provisjonslønn basert på den enkeltes resultat.

Til nå har Employ i all hovedsak konsentrert seg om hvordan selskapet, på best mulig måte, kan forvalte de ansattes inntekter slik at alle får et trygt rammeverk med gode kollektive personalforsikringer, pensjonssparing og fullgode sykepengerettigheter samt delegert ansvar.

Samtidig som man er fast ansatt, er man fri til å ta de oppdragene man vil, og Employ har ingen eksklusivitet. Helt ansatt – helt fri.

I Employ har alle provisjonsinntekt og hver og en av konsulentene inngår sine egne oppdragsavtaler på varierende vilkår. Noen ganger er dessverre avtalene mindre gode og man kan ende opp med oppdrag som viser seg ikke å være lønnsomme. Kanskje burde konsulenten takket nei, men hadde ikke erfaring eller kunnskap nok til å vurdere lønnsomheten i oppdraget på forhånd. Andre ganger kan arbeidsmengden knyttet til et oppdrag, eller kostnadene som vil følge med, bli undervurdert. Kanskje tar det lenger tid enn forventet.

Andre igjen kan oppleve at oppdragsmengden ikke er tilstrekkelig og at man burde brukt ressurser på markedsføring for å utvide markedet sitt. Hva man enhver tid bør gjøre er ikke alltid lett å vite, og her ligger det en opplagt mulighet til forbedring av Employ-modellen. Er det rom for å bruke ressurser på imøtegå disse utfordringene og hjelpe ansatte til å ha det bedre på jobb og å jobbe bedre og smartere? Vil det kunne lønne seg for selskapet å investere i dette?

Problemstilling

Denne oppgaven vil undersøke følgende:

Kan Employ styrke sin strategiske posisjon ved å tilby individuell utvikling og oppfølging av sine ansatte, uten at dette går på bekostning av selskapets resultat.

Avgrensning og metode

For å undersøke denne problemstillingen har vi valgt å analysere to aktuelle programmer som hver på sin måte kan stimulere til utvikling for de ansatte. Det ene programmet omhandler de rent forretningsmessige sidene av arbeidslivet, mens det andre fokuserer på de helsemessige aspektene. Selv om disse programmene er svært forskjellige og imøtegår ulike behov hos de ansatte, kan det antas at de forventede besparelsene delvis vil overlappe. Derfor må de to programmene undersøkes separat for i størst mulig å grad forsøke å tilordne

besparelsene til objektet som analyseres.

Det ene programmet er skreddersydd trenings- og kostholdsrådgivning som blir formidlet av Employ-partner Abel Technologies gjennom appen ABEL. Det andre er entreprenørskapsprogrammet Ovasjon som kjøres av Entreprenurdy AS for gründere innen kulturbransjen. Sistnevnte program har tidligere vært fullfinansiert av Kulturdirektoratet (Kulturrådet), men er nå definansiert og vil framover drives som et eget AS der Employ er inne som partner sammen med Entreprenurdy.

For å vurdere effekten av disse programmene vil det benyttes data som er samlet inn av henholdsvis Abel Tech og Entreprenurdy. Samtidig vil også annen publisert forskning, som kan bidra til å vurdere om tiltakene kan være lønnsomme i vår sammenheng, undersøkes.

Det er forventet at en del av disse effektene kan være kvalitative. Dermed må det tilordnes kvantifiserbare verdier til disse for å kunne estimere og modellere forventede effekter for perioden 2023 – 2027. Det må her tas utgangspunkt i historiske regnskapstall for Employ.

Teoretisk og metodisk rammeverk

Kostnad-nytte-analyse (CBA)

For å kunne vurdere kostnader og fordeler/ besparelser ved et prosjekt der man forventer å finne både monetære og ikke-monetære fordeler og kostnader må det foretas en bred kostnad-nytte-analyse (CBA) slik at vi kan estimere lønnsomheten og verdien av investeringen totalt sett.

Faste og variable kostnader

Det må først identifiseres hvilke kostnader som er relevante for beslutningen som skal tas, og se etter endringer i disse kostnadene. Hva slags kostnader har vi med å gjøre? Faste kostnader defineres som kostnader som ikke endrer seg basert på mengden av produksjon eller salg. De ligger «fast» i den forstand at de er uavhengige av bedriftens aktivitetsnivå. Variable kostnader, derimot, vil endre seg i takt med aktivitetsnivået. I praksis kan det være vanskelig å skille skarpt mellom disse kostnadene, og det kan skape utfordringer når beslutninger skal tas.

Direkte og indirekte kostnader

Videre må det vurderes om vi har med direkte eller indirekte kostnader å gjøre. En direkte kostnad er en kostnad som direkte kan henføres til et kostnadsobjekt, mens en indirekte kostnad er en som ikke kan direkte henføres til et kostnadsobjekt.¹

Felleskostnader

Det vil stort sett alltid finnes kostnader som det ikke er mulig å fordele på basis av årsak-virkning-sammenhenger. Disse vil man kalle *felleskostnader*.

Fullkost- vs bidragsmetode ved analyse av kostnader.

Fullkostmetoden er en metode som fordeler summen av alle kostnader - både direkte og indirekte, faste og variable - på antall enheter som produseres for å bestemme enhetskostnaden. Bidragsmetoden eller variabel kostnadsmetode fordeler de variable kostnadene.

I vår sammenheng vil begge programmene vi skal analysere kunne anskaffes fra tredjepart uten at det medfører betydelige kostnader knyttet til implementering og drift av programmene. Det vil også si at kursmateriell, instruktører, teknologi og andre ressurser som trengs for å gjennomføre programmene er inkludert i innkjøpsprisen. Vi vil derfor regne med at enhetskostnaden vil være den samme og ikke variere med volum.

Fordeler og besparelser

For å kunne foreta en kostnadsanalyse må fordelene som investeringen vil frembringe identifiseres. Det vil kunne være økte salgsinntekter og reduserte kostnader, økt ansatt-tilfredshet, forbedret arbeidsmiljø og redusert sykefravær. Fordelene kan være både kvantitative og kvalitative.

Til fordelene som identifiseres må vi forsøke å tildele monetære verdier. For kvalitative gevinster som økt trivsel og jobbtildfredshet kan dette være utfordrende. For å øke kvaliteten på analysen kunne vi forsøkt å konvertere kvalitative effekter om til kvantitative mål, og avstemme disse mot kunde-/ medarbeiderundersøkelser over tid. Av hensyn til omfanget har vi i denne oppgaven hoppet over dette trinnet og gått rett på vurderinger på hvordan disse verdiene kan kvantifiseres.

Nåverdiberegning

Siden vi skal se på effekten av disse programmene over tid vil det være viktig å ta hensyn til tidsverdien av penger. Tidsverdien av penger handler om at pengestørrelser på ulike tidspunkt ikke kan sammenlignes uten å ta hensyn til renteffekter. Derfor må vi diskontere fremtidige kostnader og fordeler til nåverdi ved å sette opp en nåverdiberegning.

Og for å kunne beregne nåverdien må vi finne de relevante endringene i kontantstrømmen som følger av beslutningen vi ser for oss. Det betyr at vi først må finne relevante inntekts- og kostnadsendringer, og deretter resultatendring og skatt. Videre kan vi korrigere for avskrivninger og eventuelt andre faktorer som spiller inn slik at vi til slutt får kontantstrømsendring.

I en nåverdiberegning må vi benytte en diskonteringsrente for investeringen slik at vi kan bestemme verdien av de fremtidige fordelene omgjort til kontantstrømmer.

Nettonytteverdien er differansen mellom nåverdien av fordelene og nåverdien av kostnadene. En positiv nettonytteverdi indikerer at investeringen er lønnsom, mens en negativ nettonytteverdi indikerer at investeringen ikke er lønnsom.

Under vises en formel for beregning av NNV. I_0 er investeringskostnaden Employ påtar seg i år 0, U_t er overskudd i år t , k er diskonteringsrenten og n er antall år.

$$NNV = -I_0 + \sum_{t=0}^n \frac{U_t}{(1+k)^t}$$

Sensitivitetsanalyse

Det er viktig å merke seg at CBA i dette tilfellet vil være basert på estimer og forutsetninger, og det vil dermed være usikkerhet knyttet til de faktiske resultatene. Vi må derfor vurdere usikkerheten i estimatene og eventuelt utføre flere scenarier i en sensitivitetsanalyse for å vurdere hvordan endringer i nøkkelparametere som diskonteringsrente, estimer for kostnader og fordeler, og tidsramme påvirker nettonytteverdien og kostnad-nytte-forholdet.

Når CBA er fullført, vil vi ha en grundig vurdering av lønnsomheten og verdien av investeringen. Ved å vurdere både nettonytteverdien og kostnad-nytte-forholdet, kan vi ta en forholdsvis informert beslutning om hvorvidt investeringen er verdt å forfølge.

Om viktigheten av et godt fysisk og psykisk arbeidsmiljø

Employ er utpreget desentralisert og har ansatte spredd på ulike lokasjoner over store geografiske avstander. Det er dermed en utfordring å sikre at den enkelte

ansatte til en hver tid har et godt fysisk og psykisk arbeidsmiljø. Ved å øke investeringene i et godt arbeidsmiljø kan selskapet høste betydelige fordeler som igjen kan føre til økt inntjening.

I første rekke kan et godt arbeidsmiljø som støtter de ansattes fysiske og psykiske helse, bidra til å redusere sykefraværet. Dersom tiltakene medfører at arbeidstakere holder seg oftere friske, vil det resultere i lavere kostnader knyttet til fravær og oppfølging av syke ansatte.

Når de ansatte trives i sitt arbeidsmiljø, er de mer tilbøyelige til å være engasjerte, energiske og produktive. Støtte til psykisk helse og stressmestring kan bidra til et sunnere psykisk arbeidsmiljø. Dette kan resultere i høyere produktivitet og bedre resultater for virksomheten.

Når ansatte føler seg støttet og ivaretatt på arbeidsplassen, er de mer tilbøyelige til å bli værende i organisasjonen. Dette reduserer turnover og rekrutteringskostnader, samt kostnader forbundet med opplæring og integrering av nye ansatte.

En virksomhet som investerer i et godt fysisk og psykisk arbeidsmiljø, signaliserer at den bryr seg om sine ansatte og er forpliktet på deres velvære. Dette kan styrke organisasjonens omdømme og gjøre den mer attraktiv for mulige ansatte, kunder og samarbeidspartnere.

Et sunt arbeidsmiljø som fremmer trivsel og støtte til ansattes psykiske helse kan også bidra til økt kreativitet og innovasjon. Boken, *Hva er kreativitet* (2006) av Geir Kaufmannⁱⁱ, omhandler en studie av den amerikanske psykologen Frank M. Andrews. Kaufmann sier at «Det kan virke som om personer med mer kreativt potensial også er de som er mest følsomme for variasjoner i viktige arbeidsmiljø-betingelser. Videre ser det ut som om de er særlig følsomme for negative arbeidsmiljø-betingelser, og at når disse fungerer svært dårlig for dem, så skjærer det seg helt.» Ansatte som føler seg trygge og støttet på arbeidsplassen er mer tilbøyelige til å ta risiko, dele ideer og jobbe sammen om å utvikle nye løsninger og forretningsmuligheter.

Ved å investere i arbeidsmiljøet og støtte de ansattes velvære, kan en virksomhet bidra til å skape sterkere teamdynamikk og bedre samarbeid mellom ansatte. Dette kan forbedre arbeidsflyt, kommunikasjon og beslutningstaking, noe som igjen fører til bedre resultater for organisasjonen.

Når ansatte føler at organisasjonen investerer i deres velvære og arbeidsmiljø, er de mer tilbøyelige til å føle seg lojale og engasjerte. Dette engasjementet kan resultere i høyere arbeidsmoral, mer lidenskap for jobben og en sterkere forbindelse til virksomhetens mål og verdier.

Ved å sette søkelys på et godt arbeidsmiljø og støtte ansattes psykiske helse, kan virksomheter redusere stress og utbrenthet blant ansatte. Dette kan føre til bedre konsentrasjon, beslutningsevne og generell arbeidsprestasjon.

En organisasjon som tilbyr et godt arbeidsmiljø og støtter ansattes fysiske og psykiske helse vil være mer attraktiv for mulige ansatte. Dette kan hjelpe virksomheten med å tiltrekke seg og beholde talentfulle og høyt kvalifiserte medarbeidere som er avgjørende for organisasjonens suksess.

Når ansatte er lykkelige, engasjerte og produktive, er de mer tilbøyelige til å levere en bedre kundeopplevelse. Dermed forbedres kundetilfredshet og lojalitet, noe som igjen kan bidra til økt salg og inntjening.

Investeringer i et godt fysisk og psykisk arbeidsmiljø kan ha en betydelig innvirkning på virksomhetens suksess og bunnlinje. Ved å prioritere ansattes velvære og trivsel, kan Employ forvente en rekke fordeler som bidrar til økt inntjening og generell forretningsmessig suksess.

Trening, kostholdsveiledning og sykefravær

Trening- og kostholdsveiledning fra kvalifiserte fagfolk som personlige trenere og ernæringsfysiologer kan hjelpe ansatte med å utvikle og følge et skreddersydd treningsprogram og et balansert kosthold, som igjen kan føre til forbedret helse,

velvære og arbeidsprestasjoner. Flere studier har vist at veiledning fra kvalifisert personell har en positiv innvirkning på helse, effektivitet og livsstilsendringer.

En studie utført av Ratamess et al. (2008)ⁱⁱⁱ viste at personene som deltok i et treningsprogram under veiledning av en personlig trener, ble sterkere og forbedret ytelsen mer sammenlignet med dem som trente på egen hånd. Dette tyder på at trening under veiledning av fagfolk kan gi mer effektive resultater og bidra til å maksimere gevinstene av trening.

Ved å engasjere en personlig trener med kompetanse innen ernæring og kosthold, øker også sannsynligheten for varige livsstilsendringer. En studie av Annesi (2006)^{iv} fant at deltakere som fikk personlig trening og veiledning i kosthold og ernæring, opplevde en betydelig reduksjon i kroppsmasseindeks (BMI) og bedre opprettholdelse av vektta på lang sikt.

Også søvnkvalitet påvirkes av fysisk aktivitet og kosthold. Forskning utført av Kline (2014)^v viste at regelmessig trening kan forbedre søvnkvaliteten og redusere søvnforstyrrelser. Et balansert og næringsrikt kosthold har også vist seg å ha en positiv innvirkning på søvnkvaliteten (St-Onge et al., 2016)^{vi}.

Når det gjelder yrkesmessig trivsel og færre yrkesskader, viser en studie av Pronk et al. (2004)^{vii} at arbeidstakere som deltok i et helsefremmende program, inkludert fysisk aktivitet og kostholdsveiledning, rapporterte høyere jobbtilfredshet og lavere sykefravær.

Basert på dette utvalget av forskning på feltet vil vi konkludere med at trenings- og kostholdsveiledning fra kvalifiserte fagfolk vil bidra til å forbedre ansattes helse, velvære og arbeidsprestasjoner. Dette kan igjen føre til varige livsstilsendringer, bedre søvnkvalitet, økt yrkesmessig trivsel og færre yrkesskader, noe som potensielt kan gi Employ en mer produktiv og engasjert arbeidsstyrke. Ved å investere i trenings- og kostholdsveiledning, kan Employ bidra til å skape en sunnere arbeidskultur og vise at de ansattes velvære og trivsel verdsettes og tas på alvor. Noe som også kan ha en positiv innvirkning på selskapets omdømme og tiltrekke seg nye medarbeidere.

Det er viktig å merke seg at for å maksimere effekten av trenings- og kostholdsveiledning, bør Employ sørge for at tilbudet er tilgjengelig og tilpasset de ansattes individuelle behov og mål. Det kan innebære å tilby fleksible treningsmuligheter, tilgang til en rekke treningsfasiliteter og ernæringsrådgivning som tar hensyn til individuelle kostholdspreferanser og helsemessige forhold.

Beskrivelse av nåværende situasjon

Employmodellen – felleskassen (FK)

Som tidligere nevnt finansieres driften av Employ ved at hver enkelt ansatt bidrar til en felleskasse med en andel av sin egen inntekt. Rent praktisk skjer dette ved at hver ansatt har sitt eget avdelingsregnskap med egne inntekter og kostnader. Resultatregnskapet for hver måned utgjør grunnlaget for beregning av provisjonsinntekt som utbetales påfølgende måned.

Felleskassen (FK) dekker felleskostnader som lønnsmidler til administrasjon, innkjøp av forsikringer, utbetaling av sykepenger i arbeidsgiverperiode, og felleskostnader som ikke kan knyttes direkte til den enkelte ansatte. Bidraget til FK er todelt og består av en fast månedlig fast kostnad på kr. 1500, samt en variabel kostnad på 7,5 % av egen avdelings resultat. Det resterende beløpet utgjør lønnskostnader: brutto lønn, pensjonssparing, feriepenger og arbeidsgiveravgift.

Ansatte som har et avdelingsresultat på >1,6 G (tilsvarende Grunnbeløpet i Folketrygden) kvalifiserer i tillegg for en resultatbonus på 2,5 % dersom selskapet totalt sett har midler til dette på årsregnskapet. Det vil derfor kunne være slik at man som ansatt bidrar med $1500 \text{ kr} * 12 \text{ mnd} = 18.000 \text{ kr}$ årlig i fast felleskostnad og i tillegg 7,5 % av avdelingsresultat <1,6G og 5 % av avdelingsresultat >1,6G.

I praksis utgjør kombinasjonen av fast og variabel felleskostnad et gjennomsnittlig bidrag på 10 % fra hver ansatt, og i den videre analysen vil dette legges til grunn. Og de resterende 90 % går da med til å dekke alle lønnskostnader.

I budsjettet for 2023 har Employs administrasjon regnet inn en forventning om et gjennomsnittlig resultat pr. ansatt på 525.564 og et gjennomsnittlig bidrag til FK på kr. 52.646. Dette er en prognose basert på historiske data i selskapet og vi tar for gitt at dette gir et godt utgangspunkt for videre analyse.

Skalafordeler og ønske om raskere vekst

Employ har hatt en jevn naturlig vekst siden starten av selskapet i 2011. Vi har sett at fordelene med modellen øker med skala og ønsker derfor å vokse videre for å styrke fellesskapet og samtidig være den arbeidsgiveren som «mangler» for flere selvstendige innenfor tjenesteytende yrker.

Siden modellen er solid og fungerer for dem som allerede er ansatt, er det naturlig å jobbe for vekst. Ikke fordi Employ aksjonærer skal ha utbytte, men fordi det er ønskelig at flere skal kunne nyte godt av å være ansatt i et sterkt og effektivt fellesskap.

I en lengre periode har Employ bruk tilnærmet kr. 0 i markedsføring. Veksten av ansatte har kommet naturlig. Nå vurderer vi at det er sannsynlig at selskapet vil få betydelig vekst i framtiden og har derfor investert i teknologi for å kunne effektivisere driften ytterligere. Administrasjonen er nylig oppbemannet, noe som gjør at vi har noe overkapasitet og kan håndtere større vekst enn tidligere. Det kan nevnes at størrelsen på administrasjonen er svært elastisk, da disse medarbeiderne mottar timelønn basert på arbeidstid og ingen har fast stillingsstørrelse.

Styret har vedtatt følgende vekstmål for 2022 – 2027:

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
% økning		60 %	56 %	54 %	46 %	43 %
Netto økning		150	225	335	440	600
Antall ansatte	250	400	625	960	1400	2000

I lys av investeringstakten på tech-området og kapasitetsøkningen på administrativt personell er det nødvendig å stimulere tilstrekkelig til vekst slik at økningen vi har oppbemannet for inntreffer. Det vil kunne skje dersom flere får kjennskap til Employ. Det må derfor jobbes for økt synlighet og styrking av selskapets strategiske posisjon i markedet.

Turnover ansatte

Siden oppstarten har Employ hatt gjennomsnittlig turnover på 7,3 %

Gjennomsnittlig turnover Employ	historisk			
Ansatte	130	144	173	250
vekst %		10,8 %	20,1 %	44,5 %
turnover rate (historisk 2011 - 2022)	7,3 %	7,3 %	7,3 %	7,3 %
turnover antall ansatte	9	11	13	18

En betydelig andel av de administrative kostnadene i selskapet er knyttet til rekruttering og onboarding av nye ansatte. Videre er høy turnover til hinder for å oppnå vekstraten vi styrer mot. For å nå målet om 2000 ansatte i 2027 bør vi ta grep som fører til en reduksjon i turnover. Klarer vi å senke turnover vil vi også kunne anta at vi klarer å tilrettelegge for mer bærekraftige yrkesliv for de ansatte.

Kostnader on- og offboarding av ansatte

For å kunne estimere verdien av ulike tiltak må vi identifisere dagens kostnader knyttet til rekruttering, onboarding og offboarding av nye ansatte. Vi kan anslå at prosessen rundt en ansettelse per i dag forløper noenlunde slik.

Kostnaden er beregnet som gjennomsnittlig kostpris for administrativ tid á kr 550 pr. time.

Onboarding	timer	timepris	SUM
pre ansettelse spm/ mail/ tlf	0,25		
intervjuer	1		
sjekk av referanser	0,5		
velkommen	0,25		
arbeidsavtale	0,25		
brukertilganger	0,25		
innmelding pensjon og forsikring	0,25		
oppstartsmøte	1		
oppfølgingsmøte etter 1 mnd	0,75		
oppfølgingsmøte etter 3 mnd	0,5		
oppfølgingsmøte etter 6 mnd	0,5		
Delsum	5,5	550 kr	3 025

Offboarding	timer	timepris	SUM
pre avslutning spm/ mail/ tlf		0,5	
avstemming og korrigerering av faktisk pensjonssparing		0,5	
utmelding av pensjon og forsikring		0,25	
avslutning av avtaler (leasing, mobil etc)		0,5	
kontroll og oppgjør avdelingsregnskap		0,5	
avsluttende intervju		0,5	
Delsum	2,75	550 kr	1 513

Sykepenger

Hvor mye av selskapets kostnader er forbundet med sykefravær blant de ansatte? Ved å stimulere til bedring av rammevilkårene rundt de ansattes arbeidssituasjon ønsker vi å redusere sykefraværet og dermed senke kostnadene på dette området. Historisk sett har vi hatt et lavt sykefravær i Employ, men vi ser en økning post pandemi, og ser behovet for å iverksette tiltak som kan snu trenden med et økende sykefravær.

Historisk sett har vi hatt følgende kostnader relatert til sykefravær i perioden 2019 – 2022:

Sykefravær Employ	historisk			
	2019	2020	2021	2022
Gjennomsnitt ansatte	130	144	173	213
Sykelønn totalt	kr 463 801	kr 531 115	kr 509 128	kr 1 639 681
Sykelønn pr ansatt (gjennomsnitt)	kr 3 568	kr 3 688	kr 2 943	kr 7 698
adm håndtering sykemeldinger				
egenmeldt sykefravær	26	32	35	80
legemeldt sykefravær/ fravær	64	63	56	169
antall sykefravær (unntatt omsorgsdager)	90	95	91	249
adm tid timer á kr 550 (0,75 t pr tilfelle)	68	71	68	187
delsum	kr 37 125	kr 39 188	kr 37 538	kr 102 713
total kostnad pr ansatt	kr 3 853	kr 3 960	kr 3 160	kr 8 180
Total kostnad sykefravær	kr 500 926	kr 570 303	kr 546 666	kr 1 742 394

Som modellen viser, ser vi en markant økning i gjennomsnittlig kostnad relatert til sykefravær pr. ansatt i 2022.

Oversikt over ansattes arbeidssituasjon

Employ gjennomfører årlige anonyme medarbeiderundersøkelser og ser fra tid til annen at flere ansatte melder behov for kompetanseutviklende tiltak. Noen melder fra om at de ønsker seg hjelp til markedsføring av egne tjenester, hjelp til prissetting av tjenestene, kunnskap om budsjettering og strategisk planlegging og større grad av utveksling av kompetanse internt, samt faglig og personlig oppfølging.

I vår sammenheng kan vi til en viss grad betrakte disse tilbakemeldingene som identifisering av flaskehalsen der det oppleves mangel på ressurser av ulik art. Det bør derfor tas grep som søker å få balanse i dette slik at produksjonen kan optimaliseres.

Det kan være interessant for Employ å se på et bredt spekter av ulike tiltak. Et mentorprogram kan være aktuelt, der Employ fasiliteter et community blant ansatte som gjør at utveksling av erfaring mellom juniorer og seniorer kan øke bærekraften i selskapet. Ulike kurstilbud kan være aktuelle og kanskje også, til en viss grad, av finansiering av den enkelte ansattes prosjekter dersom det vil være tjenlig for fellesskapet.

Denne prosjektoppgave vil avgrenses til å se videre på to ulike tiltak og har valgt entreprenørskapsprogrammet Ovasjon, og et tilbud fra ABEL som går på faglig veiledning innen trening og kosthold. Begge disse tilbudene antas å kunne påvirke den ansattes arbeidssituasjon, om enn i ulik grad og på ulikt vis. Vi kommer mer inn på disse tilbudene under.

Beskrivelse av ønskede investeringer med kostnader og potensielle fordeler og besparelser

Beskrivelse av tilbudene

Ovasjon

Ovasjon^{viii} er et nettbasert program rettet mot gründere innen kulturbransjen som ønsker å videreutvikle eller bygge opp sin virksomhet. Programmet har som intensjon å stimulere til profesjonell kulturell virksomhet og skape arbeidsplasser og bærekraftige virksomheter innen kunst, kulturell og kreativ næring.

En stor andel av Employs ansatte har sitt virke innen kulturbransjen og Ovasjon er dermed en naturlig partner å se mot når vi ønsker å tilrettelegge for utvikling av selskapets ansatte.

Programmet går over 12 online samlinger der deltagerne går gjennom ulike tema og får hjelp til å avdekke egen motivasjon, ressurser, formulere forretningsplan, konkretisere målsettinger og utvikle økonomiske prognoser for å nevne noe. Man får også et større nettverk av kulturentreprenører som vil kunne forbedre våre ansattes arbeidssituasjon.

Programmet har hatt gode resultater over tid, og analysen vil vise at gjennomføring av programmet vil kunne påvirke flere faktorer som kan gi merinntekter for Employ, samt en reduksjon i kostnader på flere området.

Trening- og kostholdsveiledning gjennom ABEL

ABEL Technologies AS er helseteknologiselskap som har som formål å gjøre god helse, funksjonalitet og selvtillit tilgjengelig for hele befolkningen gjennom tilgang til rett kompetanse og tilstrekkelig oppfølging hele livet^{ix}.

ABEL er en helseplattform som muliggjør effektiv coaching eller behandling av kunder, pasienter og utøvere og er basert på maskinlæring og dataanalyse for å automatisere mange av arbeidsoppgavene til ulike fagpersoner.

I samarbeid med ABEL har Employ etablert AT Employment som en White Label av Employ der ABEL kan rekruttere sine fagpersoner: trenere, fysioterapeuter, kostholdsveiledere, ernæringsfysiologer, leger osv, slik at de kan bli ansatt og ha gode og trygge rammer rundt det man driver med og samtidig få forvaltet inntektene på en fornuftig måte. AT Employment er en del av Employ-konsernet og ansatte i AT Employment er likestilte med andre ansatte i Employs andre driftsselskaper.

Dette samarbeidet gjør at Employ-ansatte får en solid rabatt på oppfølging av en personlig trener og kostholdsveiledning gjennom ABEL.

I et tidligere avsnitt, under beskrivelse av nå-situasjonen i Employ er det nevnt at kostnader forbundet med sykefravær øker i Employ, og tiltaket med å tilrettelegge bedre for faglig oppfølging rundt kosthold og helse er et forsøke på å bremse denne økningen og å få til en reduksjon i disse kostnadene.

Estimerte merkostnader

Kostnader Ovasjon

Kostnadene til Ovasjon ligger i dag på kr 7 000 pr deltager. Employ ønsker å utrede hvilke besparelser vi kan forvente dersom vi dekker kurskostnaden for våre ansatte en gang hvert femte år. Siden fordelene av deltagelse ved programmet antas å gi effekt over tid, så velger vi å se på kostnadene som en investering som skal fordeles over en 5 års periode.

Employ har i vekstplanen vedtatt å sikte mot 400 ansatte i 2023, og det bør nevnes at ikke alle ansatte i Employ jobber innen kultursektoren og noen av våre ansatte vil dermed falle utenfor målgruppen for dette programmet. For denne gruppen ansatte vil andre tilsvarende kurs være mer aktuelle, men Ovasjon kan tjene som et eksempel og kan erstattes med tilsvarende tilbud i andre bransjer. Dersom Employ etter hvert vil tilby andre kurs bør det vurderes om det er fornuftig å forvente samme kost-nytte-bilde som med Ovasjon. Men det ligger utenfor det kan som vil bli undersøkt i denne oppgaven.

Videre er det ikke sannsynlig at alle 400 ansatte i praksis vil ønske å delta på et

slikt kursopplegg, men dersom Employ skal gå bredt ut med tilbudet til alle ansatte i selskapet må vi beregne kostnader og eventuelle fordeler og besparelse på alle ansatte.

For å kunne beregne verdien av de positive effektene fem år frem i tid, altså fremtidige kontantstrømmer, vil det foretas en netto nåverdiberegning og denne vil, av praktiske hensyn, plassere investeringen tilbake i tid til 2022 som vil utgjøre år 0 i modellen. På denne måten kan effektene av investeringene i den definerte tidsrammen for vekstfasen i Employ i perioden 2023 – 2027 beregnes.

Det er strengt tatt ikke nødvendig med aktivering av investeringskostnadene med hensyn til skattelovgivning, siden vi kunne valgt å resultatføre kostnadene i det de oppstår. Likevel plasseres investeringen i år 0, med avskrivning av investeringen over en fem års perioden, siden den er forventet å gi fordeler over en tilsvarende periode.

Det anføres derfor en investeringskostnad i 2022 på totalt kr 2 800 000 for 400 ansatte i 2023.

Kostnader ABEL

Kostnadsbildet rundt ABEL er av en annen karakter. Her er det en månedlig kostnad på kr 1 000 pr ansatt, og siden de positive effektene av investeringen i all hovedsak er ferskvare, (effektene av trening og kosthold varer ikke så lenge), er det ikke hensiktsmessig å se på fremtidige kontantstrømmer i samme grad. Disse kostnadene må derfor analyseres på en annen måte og fordeler og besparelser bør vurderes med en kortere tidshorisont.

Ovasjon - Potensielle fordeler og besparelser

Det antas at begge disse tiltakene vil medføre en rekke fordeler og besparelser. I første omgang vil Ovasjon bli analysert for å se på forventede fordeler og besparelser ved å tilby programmet til ansatte i Employ.

Mange av fordelene vil være ikke-monetære og det vil dermed være utfordrende å kalkulere disse inn i en nåverdiberegning. Av denne typen kan vi nevne økt medarbeidertilfredshet, bedre arbeidsmiljø, styrket posisjon i markedet og økt fortrinn ved rekruttering av nye ansatte. Som tidligere nevnt må det tildeles verdier til de kvalitative effektene slik at det blir mulig å kvantifisere.

Andre besparelser er enklere å analysere da det forholdsvis enkelt kan tildeles monetære verdier til disse. Vi kan regne med en viss økning i produktivitet pr ansatt og en reduksjon i sykefravær. Samtidig vil vi kunne regne med økt ansattlojalitet og dermed reduserte offboarding-kostnader.

Det er viktig å nevne at de monetære verdiene til en viss grad er basert på skjønn og antagelser. Siden det anslås hvor store besparelsene vil bli, må det gjøres en vurdering av sannsynlighet for at estimatene som ligger til grunn slår til. Det kan altså ikke med sikkerhet sies at analysen viser et korrekt bilde, men ved å undersøke og analysere bredt og anvende dette på historiske regnskapsdata og statistikk i Employ vil analysen være et nyttig verktøy for å kunne ta en god beslutning.

Dette betyr videre at vi må ta stilling til risikoen ved at beregningen bygger på estimater og bør undersøke hvor sensitive faktorene i den totale beregningen er.

Økt effektivitet og omsetning pr ansatt

Ovasjon vil styrke Employ's ansattes evne til å prise oppdragene sine på en mer optimal måte slik at den enkeltes topplinje øker. Samtidig kan det antas at de ansatte blir bedre utrustet til å utøve kostnadskontroll på egne prosjekter. I tillegg vil man regne med at ansatte blir mer fokusert, målrettet og strategisk i arbeidet og også kunne forvente økt motivasjon og trivsel blant de ansatte. Alle disse faktorene vil medføre positive effekter på den enkeltes resultat og medføre økt lønnsomhet i det den enkelte driver med. Følgelig vil dette kunne gi rom for økt lønnsuttak og dermed også økt bidrag til Employ's felleskasse.

Det bør nevnes at det er mulig at ansatte vil kunne ønske å ta ut den positive effekten i form av redusert arbeidstid, og at det økte bidrag til Employ's FK ikke

inntreffer, men den analysen legger til grunn at effekten i all hovedsak vil utgjøre en økning i inntekt.

Så er spørsmålet hvor stor denne effekten er? Hvor mye mer produktiv eller effektiv eller lønnsom blir en ansatt ved å gjennomføre Ovasjon eller tilsvarende program? Dette finnes dessverre ikke gode data på, så det blir dermed hensiktsmessig å snu problemstillingen på hodet og heller spørre: Hvor mye må produktiviteten til en ansatt i Employ øke for at selskapet skal kunne forsvare å investere i programmet?

Dersom det antas at den positive effekten vil utgjøre 3% økning av ansattes avdelingsresultat over en periode på 5 år får vi denne beregningen.

Økt produktivitet pr ansatt		3 % gjennomsnittlig	
		BUDSJETT	
		2023	
% økning		60 %	
Netto økning		150	
Antall ansatte	250	400	
Gjennomsnittlig antall ansatte	213	325	
FØR		bud 23	
		2022	2023
Resultat pr ansatt	kr	510 256	kr 525 564
Bidrag felleskasse pr ansatt	kr	52 191	kr 52 646
Bidrag FK %		10,2 %	10,0 %
Resultat totalt	kr	108 684 528	kr 170 808 300
Bidrag FK totalt	kr	11 116 683	kr 17 109 950
ETTER OVASJON			
Økt bidrag FK pr ansatt		kr 1 579	
Økt bidrag FK totalt		kr 513 299	

Siden Employ i 2023 har ambisjon om å øke fra 250 ansatte til 400 ansatte leges det til grunn for beregningen at vi selskapet har 325 ansatte i gjennomsnitt i 2023 og det beregnes derfor FK-bidrag fra disse. 3% økning vil altså tilsvare et økt FK-bidrag på kr 1 579 pr ansatt og totalt 513 299 FK-bidrag totalt for året.

Denne tabellen beregner besparelser videre for hele perioden 2024 – 2027.

Økt produktivitet pr ansatt		3 % gjennomsnittlig				
BUDSJETT						
	2023	2024	2025	2026	2027	
% økning	60 %	56 %	54 %	46 %	43 %	
Netto økning	150	225	335	440	600	
Antall ansatte	400	625	960	1400	2000	
Gjennomsnittlig antall ansatte	325	513	793	1180	1700	
FØR						
	bud 23		vedtatt ønsket vekst			
	2023	2024	2025	2026	2027	
Resultat pr ansatt	kr 525 564	kr 525 564	kr 525 564	kr 525 564	kr 525 564	
Bidrag felleskasse pr ansatt	kr 52 646	kr 52 646	kr 52 646	kr 52 646	kr 52 646	
Bidrag FK %	10,0 %	10,0 %	10,0 %	10,0 %	10,0 %	
Resultat totalt	kr 170 808 300	kr 269 351 550	kr 416 509 470	kr 620 165 520	kr 893 458 800	
Bidrag FK totalt	kr 17 109 950	kr 26 935 155	kr 41 650 947	kr 62 016 552	kr 89 345 880	
ETTER OVASJON						
Økt bidrag FK pr ansatt	kr 1 579	kr 1 579	kr 1 579	kr 1 579	kr 1 579	
Økt bidrag FK totalt	kr 513 299	kr 809 432	kr 1 251 659	kr 1 863 668	kr 2 684 946	

Økt fortinn ved rekruttering

Å verdsette tiltak som fører til økt fortrinn ved rekruttering av nye ansatte, er utfordrende, ettersom mange av fordelene er kvalitative og vanskelige å kvantifisere direkte i økonomiske termer. Men noen metoder og faktorer kan benyttes for å estimere verdien av slike tiltak.

Man kan se på reduserte kostnader ved rekruttering, som annonsering, intervjuer, bakgrunnssjekker og tid brukt av administrasjonen på ansettelsesprosessen. Tiltak som øker rekrutteringsfortrinn kan bidra til å redusere disse kostnadene ved å tiltrekke seg flere kvalifiserte kandidater og dermed redusere tiden og ressursene som kreves for å ansatte i henhold til veksten som er ønsket.

Ved å utvide tilbudet på oppfølging og utvikling av ansatte kan selskapet i større grad tiltrekke seg ansatte som har ambisjoner om vekst og utvikling, noe som kan bidra til økt lønnsomhet for Employ. Bedriftens omdømme og merkevare kan også bli forbedret, noe som kan ha en positiv effekt på både kunder og potensielle ansatte.

Det er dermed naturlig å anta et Employ strategiske posisjon blir styrket ved at Employ blir en mer attraktiv arbeidsgiver for nye ansatte dersom selskapet, i

tillegg til å ordne med trygghet og forvaltning rundt den enkeltes virke, utvikler ansatte og fasiliteter for bærekraftige arbeidsplasser.

Så langt har kostnader som går med til onboarding og offboarding av ansatte blitt sett på. I tillegg til dette har Employ kostnader rundt rekruttering av nye ansatte som vil bli påvirket av at selskapets strategiske posisjon styrkes. Budsjettet for 2023 har økte kostnader på markedsføring av Employ sammenlignet med tidligere år siden selskapet må jobbe for økt synlighet av sitt produkt – nemlig selve ansettelsen og de fordeler det medfører for de ansatte.

Økt medarbeidertilfredshet og reduksjon i kostnader rundt rekruttering og on- og offboarding

Erfaringsmessig utgjør de som allerede er ansatt i Employ den faktoren som i størst grad medvirker til rekrutteringen til selskapet. At de ansatte er fornøyde og forteller om Employ i sine nettverk gjør at interesse for Employ vekkes og veksten øker. Og motsatt utgjør det en risiko for selskapet dersom de ansattes behov ikke blir møtt tilstrekkelig. Ansatte som er misfornøyde med modellen og oppfølgingen de får fra administrasjonen vil gjøre at veksten hemmes.

Employ må forvalte fellesskapets midler (FK) på en mest mulig effektiv måte og må alltid strebe etter å finne den optimale nivået av service overfor ansatte, men det er grunn til å anta at dersom investeringer fører til at selskapets ansatte trives bedre enn før, så øker sjansene for at de forblir ansatt lenger enn gjennomsnittet pr i dag. Og det er også sannsynlig at de blir ivrigere som ambassadører for Employ og på den måten bidrar til økt vekst og reduksjon i behovet for midler til markedsføring.

Det forventes også at deltagelse i Ovasjon vil påvirke den enkelte ansattes arbeidsliv over tid, slik at det blir mere bærekraftig og at de forblir ansatt i Employ over en lengre periode. Dermed vil selskapets turnover påvirkes i positiv retning, slik at vi får en reduksjon i kostnader rundt offboarding.

Totalt sett kan tabellen under gi et godt kostnadsbilde av dagens situasjon rundt rekruttering og on- /offboarding.

Kostnader:	antall/ timer	beløp	sum
pr nyansettelse (markedsføring)	1	kr 5 000	kr 5 000
Onboarding pr ansatt (timer)	5,5	kr 550	kr 3 025
Offboarding pr ansatt (timer)	2,75	kr 550	kr 1 513
Sum			kr 9 538

Det kan forventes at alle tre kostnader (i tabellen over) blir påvirket i positiv retning og at kostnadsbildet reduseres. Også her må et scenario undersøkes og analysen ser videre på hva som skjer dersom kostnaden totalt sett reduseres med 10%.

For å kunne beregne besparelsen må da kostnader for en periode slik det ville sett ut uten tiltak vurderes. Selskapet har hatt gjennomsnittlig turnover rate på 7,3% siden starten i 2011. I denne beregning modelleres denne raten videre over perioden med vekst i årene 2023 – 2027. Det kan nevnes at dersom de positive effektene som er beskrevet over inntreffer, vil turnover rate naturlig reduseres noe, men i tabellen (under) står raten uendret slik at det mulig å beregne verdien av selve besparelsen.

Det gir følgende tabell:

	2023	2024	2025	2026	2027
% økning	60 %	56 %	54 %	46 %	43 %
Netto økning	150	225	335	440	600
Antall ansatte	400	625	960	1400	2000
Gjennomsnittlig turnover Employ	bud 23	iht vedtak om ønsket vekst			
Ansatte	400	625	960	1400	2000
vekst %	60,0 %	56,3 %	53,6 %	45,8 %	42,9 %
turnover rate (historisk 2011 - 2022)	7,3 %	7,3 %	7,3 %	7,3 %	7,3 %
turnover antall ansatte	29,2	45,6	70,1	102,2	146,0
nødvendig rekruttering ansatt iht vedtatt vekst	254	381	510	702	746
kostnader rekruttering	kr 1 271 000	kr 1 903 125	kr 2 550 400	kr 3 511 000	kr 3 730 000
kostnader onboarding	kr 768 955	kr 1 151 391	kr 1 542 992	kr 2 124 155	kr 2 256 650
Kostnader offboarding	kr 44 165	kr 69 008	kr 105 996	kr 154 578	kr 220 825
Delsum	kr 2 084 120	kr 3 123 523	kr 4 199 388	kr 5 789 733	kr 6 207 475
ETTER TILTAK					
Estimert effekt av tiltak					
redusert turnover/ besparelse onboarding	kr 208 412	kr 312 352	kr 419 939	kr 578 973	kr 620 748

Dersom det er riktig å regne med 10% reduksjon i kostnadene rundt rekruttering, onboarding og offboarding som følge av forbedret ansatt-tilfredshet og strategisk posisjon rundt rekruttering av nye ansatte, vil dette kunne gi Employ en god besparelse de neste årene. Nå synliggjør ikke tabellen over hva som skjer etter 2027, men det kan antas at effekten vil fortsette videre så sant Employ drives videre etter samme modell og under samme forutsetninger.

Reduksjon i sykefravær og tilhørende kostnader

Arbeidstilsynet skriver på sine nettsider^x at «arbeidstakere opplever stress når det stilles større krav og forventninger i jobben enn det de er i stand til å takle, mestre eller kontrollere. Arbeidstakere som opplever stress over lengre tid kan utvikle alvorlige fysiske og psykiske helseproblemer.

Arbeidsrelatert stress skyldes ofte problemer på virksomhetsnivå, og må derfor håndteres på dette nivået. Arbeidsrelatert stress skyldes ofte måten arbeidet er organisert og tilrettelagt på, og hvordan arbeidsoppgavene er fordelt.»

I Employ er hver enkelt ansatt ansvarlig for sine egne oppdrag, både å skaffe dem og utføre dem. Siden avlønningen er provisjonsinntekt vil den enkeltes lønn bli direkte påvirket av reduksjon i oppdragsmengde. Når man er avhengig av jevn tilgang på oppdrag kan det være utfordrende å begrense arbeidsmengden til et bærekraftig nivå. Det er lett å se for seg at ansatte kan være utrygge på om man får oppdraget hos kunden neste gang dersom man takker nei. Faren er at ansatte strekker seg for langt og kommer under et usunt press og stress i arbeidssituasjonen.

Gjennom anonyme medarbeiderundersøkelser har det blitt avdekket at flere ansatte periodevis kan slite med søvn og kan gi uttrykk for bekymringer med tanke på arbeidsmengden.

Employ har derfor gjort tiltak med anskaffelse av helseforsikring for alle ansatte, med en 24/7 helsetelefon og tilgang til psykiske og fysiske helsetjenester. Det er også etablert tilbud om medarbeidersamtaler og selskapet jobber med anskaffelse av en landsdekkende bedriftshelsetjeneste for alle ansatte.

Men i tillegg til dette vil Employ, ved å tilrettelegge for kompetanseheving for de ansatte, kunne regne med at ansatte opplever økt mestringsfølelse, reduksjon av stress og også en styrket evne til å vurdere egen oppdragsmengde og kapasitet.

På grunnlag av dette vil vi anta en positiv effekt på sykefraværet selv om denne nok vil måtte vurderes som noe beskjeden. I vår beregning har vi anført den

positive effekten til en reduksjon i sykefravær på 5%.

I perioden 2019 – 2022 har gjennomsnittskostnaden forbundet med sykefravær i Employ vært på 4 474 kr pr ansatt. En gjennomsnittsansatt har hatt 0,8 sykefravær årlig, og vi antar har brukt i gjennomsnitt 0,75 timer til en kostpris på kr 550 i administrativ oppfølging pr sykefravær.

Dersom kostnader forbundet med sykefravær reduseres med 5% vil Employ også kunne regne med 5% ekstra arbeidsinnsats per ansatt, som vil gi økt avdelingsresultat. Og økt resultat vil genere økt bidrag (7,5%) til felleskassen.

Ved å modellerer dette videre i perioden 2023 – 2027 vises følgende bilde:

Sykefravær Employ	vedtatt vekstmål									
	2023		2024		2025		2026		2027	
Gjennomsnitt ansatte		325		513		793		1180		1700
Sykelønn totalt	kr	1 454 050	kr	2 292 925	kr	3 545 645	kr	5 279 320	kr	7 605 800
Sykelønn pr ansatt (gjennomsnitt)	kr	4 474	kr	4 474	kr	4 474	kr	4 474	kr	4 474
Adm håndtering sykemeldinger										
Egenmeldt sykefravær										
Legemeldt sykefravær										
Antall sykefravær (unntatt omsorgsdager)	kr	260	kr	410	kr	634	kr	944	kr	1 360
Adm tid timer á kr 550 (0,75 t pr tilfelle)		195		308		476		708		1020
Delsum	kr	107 250	kr	169 125	kr	261 525	kr	389 400	kr	561 000
Total kostnad pr ansatt	kr	4 804	kr	4 804	kr	4 804	kr	4 804	kr	4 804
Total kostnad sykefravær	kr	1 561 300	kr	2 462 050	kr	3 807 170	kr	5 668 720	kr	8 166 800
ETTER TILTAK										
Estimert effekt av tiltak										
Reduksjon i sykelønn	kr	72 703	kr	114 646	kr	177 282	kr	263 966	kr	380 290
Økt faktureringsgrad > økt bidrag FK	kr	7 790	kr	12 284	kr	18 995	kr	28 282	kr	40 745
Besparelse adm håndtering sykemeldinger	kr	5 363	kr	8 456	kr	13 076	kr	19 470	kr	28 050
SUM	kr	85 855	kr	135 386	kr	209 353	kr	311 718	kr	449 085

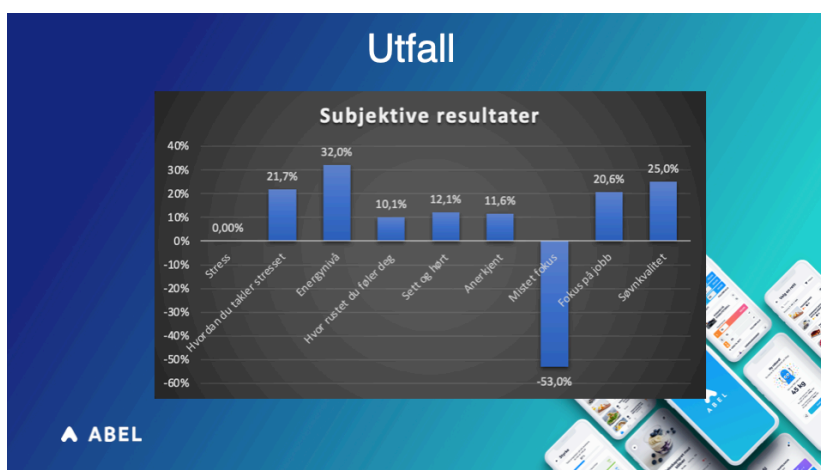
ABEL - Potensielle fordeler og besparelser

Det er forsket mye på sammenhengen mellom kosthold, trening og helse – og dermed også sykefravær. Men å beregne hvor store positive effekter vi kan forvente oss av ABEL i Employ er utfordrende.

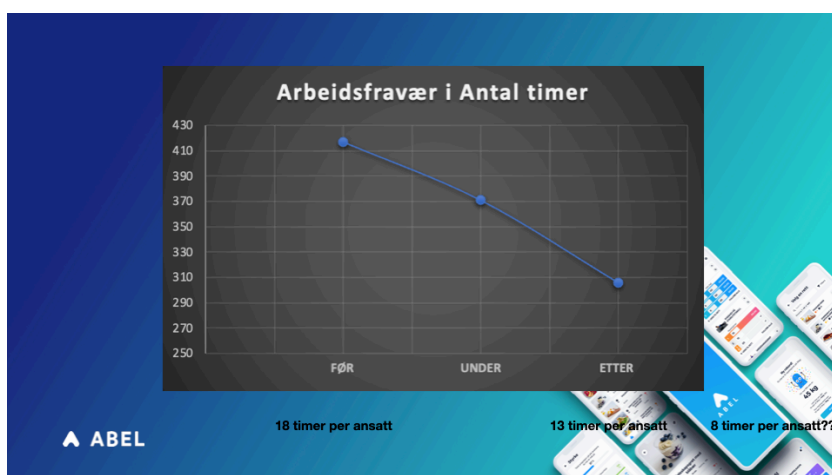
ABEL har selv forsket noe på denne sammenhengen og har gjennomført et prosjekt sammen med 3T og buss-selskapet Tide i Trondheim. Dette er ikke en publisert studie så her gjengis data på dokumentasjon som er formidlet oss fra ABEL. Med prosjektet i Trondheim ønsket de å undersøke effekten av oppfølging av treningspersonell på sykefraværet.

Totalt 50 personer deltok i prosjektet, der 25 personer var i intervensjonsgruppe og 25 personer i kontrollgruppe. Intervensjonsgruppen ble fulgt opp ukentlig i 4 mnd.

Prosjektet avdekket at intervensjonsgruppen opplevde subjektivt tydelige positive effekter. Av de positive effektene utmerket særlig evnen til å håndtere stress, økt energinivå og en markant reduksjon på det å «miste fokus».



Sykefraværet ble betydelig redusert med hele 28%



Og ellers ble det dokumentert at skader på kjøretøy ble tydelig redusert og det samme med klager fra passasjerer.



Vi bør være varsomme med å tillegg funnene i denne studien for stor vekt, da dette ikke er en fagfelleverdert studie, samtidig er det mye forskning på kosthold, trening og helse som viser sammenhenger med sykefravær.

En danske studie, *Workplace Health Promotion: Implementing physical activity at the workplace – a change project*^{xi} fra 2015 av Just Bendix Justesen ved Syddansk Universitet viste at korttidssykefraværet ble halvert ved at 400 danske kontoransatte fikk tilpasset trening, riktig motivasjon og tid til å trene.

En annen stor studie^{xii}, publisert i *Journal of Occupational and Environmental Medicine (JOEM)* i april 2013, er gjengitt i en artikkel NHI.no med inngressen «Dårlig psykisk helse og for lite fysisk trening har større innvirkning på produktiviteten i en bedrift enn annen helserisiko. Økt velvære gjennom tiltak som kan bidra til bedre helse, sunnere livsstil og et bedre arbeidsmiljø, kan øke produktivitet og inntjening for bedriften»^{xiii}

Det er en vel etablert sammenheng mellom fysisk trening og fysisk kapasitet, men det er også vel etablert at man ser sammenhenger mellom fysisk trening og psykisk helse. Og selv om ingen studier med sikkerhet kan gi et definitivt svar vil det antas videre at ABEL vi gi positive effekter på sykefravær, samt noe økt produksjonsevne til ansatte i Employ.

Spørsmålet blir da hvor store positive effekter som kan forventes og hvordan effektene kan gis kvantifiserbare verdier som gjøre det mulig å analysere kostnad opp mot nytten av tiltaket. Kan Employ forsvare at fellesskapet (FK) tar hele eller deler av kostnaden ved programmet på vegne av de ansatte?

Det er tidligere vurdert at Ovasjon kan gi besparelser på kostnader relatert til sykefravær, om enn av beskjeden art. Det antas at Employ, dersom mange av

selskapets ansatte gjør nytte av tilbudet, vil kunne se større positive effekter på dette området som følge av ABEL . For å kunne vurdere denne besparelsen isolert sett blir utgangspunktet for analysen de samme historiske data på kostnader relatert til sykefravær i Employ, men uten de antatte positive effektene fra Ovasjon.

Samtidig som at ABEL vil gi forventede besparelse på kostnader relatert til sykefravær synliggjør erfaringene ABEL har gjort seg i prosjektet i Trondheim, også at vi kan forvente økt ansatt-tilfredshet og dermed også en reduksjon i kostnader forbundet med rekruttering og on- og offboarding på samme måte som analysen Ovasjon har vist.

Det kan i tillegg forventes en økning i ansattes energinivå og fokus, og dermed også en økt produksjonsevne.

Igjen må det tys til skjønn og estimerer for å gjør disse effektene om til monetære verdier. I følgende beregning legges det til grunn at besparelsene som kan forvente er følgende.

- Økt produktivitet og dermed økt bidrag til Employ FK: 2%
- Reduksjon av kostnader forbundet med rekruttering og on- og offboarding: 5%
- Reduksjon av sykefravær og relaterte kostnader: 25%

Man kan ikke regne med at alle ansatte vil ønske å gjøre seg nytte av oppfølgingen gjennom ABEL, men av praktiske hensyn tar vi det for gitt i denne beregning og beregnes effekten på alle av ansatte i perioden 2023 – 2027.

Dette gir følgende beregning.

ÅR		2022	2023	2024	2025	2026	2027				
Inntekter/ besparelser											
1 økt produktivitet > felleskasse	2 %	kr	342 199	kr	538 703	kr	833 019	kr	1 240 331	kr	1 786 918
2 reduksjon kostnd on-/ offboarding	5 %	kr	104 206	kr	156 176	kr	209 969	kr	289 487	kr	310 374
3 reduksjon sykefravær	25 %	kr	429 273	kr	676 930	kr	1 046 765	kr	1 558 590	kr	2 245 427
Kostnader											
2 Abel Tech		kr	(3 900 000)	kr	(6 150 000)	kr	(9 510 000)	kr	(14 160 000)	kr	(20 400 000)
Res f sk			0 kr	(3 024 322) kr	(4 778 191) kr	(7 420 247) kr	(11 071 592) kr	(16 057 282) kr			

Som beregningen viser er besparelsene beskjedne i forhold til kostnadene ved tilbudet og det kan dermed fastslås at det ikke er mulig å tilby ABEL gratis til selskapets ansatte. Kalkylen viser at merkostnadene vil overstige merinntekten med over 42 MNOK.

Dersom Employ skal fasilitere dette tilbudet må ansatte som benytter seg av det skyte inn en betydelig egenandel.

Ved å benytte målsøking i Excel kan den nødvendige egenandelen beregnes til 78,26% slik at resultat etter skatt blir 0. Av praktiske hensyn er det naturlig å runde dette opp til 80% overfor ansatte.

ÅR		2022	2023	2024	2025	2026	2027
Inntekter/ besparelser							
1 økt produktivitet > felleskasse	2 %	kr 342 199	kr 538 703	kr 833 019	kr 1 240 331	kr 1 786 918	
2 reduksjon kostnd on-/ offboarding	5 %	kr 104 206	kr 156 176	kr 209 969	kr 289 487	kr 310 374	
3 reduksjon sykefravær	25 %	kr 429 273	kr 676 930	kr 1 046 765	kr 1 558 590	kr 2 245 427	
4 egenandel ansatte Abel Tech	78,26 %	kr 3 052 097	kr 4 812 923	kr 7 442 422	kr 11 081 461	kr 15 964 817	
Kostnader							
2 Abel Tech		kr (3 900 000)	kr (6 150 000)	kr (9 510 000)	kr (14 160 000)	kr (20 400 000)	
Res f sk		0 kr	27 775 kr	34 732 kr	22 176 kr	9 869 kr	(92 465)
Skatt		kr (6 111)	kr (7 641)	kr (4 879)	kr (2 171)	kr -	
Res e sk		0 kr	21 665 kr	27 091 kr	17 297 kr	7 698 kr	(92 465)

Employ kan dermed anta at merinntektene til Employs felleskasse vil tilsvare merkostnadene dersom ansatte dekker 80% av kostnaden selv.

Nåverdiberegning

Nå er investeringskostnaden identifisert og potensielle fordeler og besparelse utredet, og analysen har forsøkt å vise en årsakssammenheng mellom disse. Mange av fordelene har vist seg å være kvalitative og det er derfor gjort forsøk på å tildele verdier til disse fordelene ssom gjør det mulig å analysere monetære data.

For å se det totale bilde og kunne vurdere investeringen i Ovasjon over en lengre periode må de ulike faktorene settes sammen i en nåverdiberegning.

Man kan velge mellom netto eller brutto nåverdi når lønnsomheten til en investering skal vurderes over tid. Brutto nåverdi er egnet til å sammenligne lønnsomheten til ulike investeringer, men ser bort i fra selve

investeringskostnaden. Netto nåverdi vil vurdere de fremtidige kontantstrømmene omregnet til nåverdi og deretter trekke fra den opprinnelige investeringskostnaden. Siden analysen ser på Ovasjon separat er det sistnevnte modell som er aktuell å bruke i denne oppgaven..

Diskonteringsrente

For å kunne sette opp en nåverdiberegning må man finne frem til en rente som skal «straffe» de fremtidige kontantstrømmene. Da vil fremtidige kontantstrømmer kunne reduseres til nåverdien. Diskonteringsrenten reflekterer dermed tidsverdien av penger og risikoen forbundet med en investering.^{xiv}

Diskonteringsrente kan beregnes på flere måter, avhengig av den spesifikke situasjonen og tilgjengelige data. En vanlig tilnærming er å bruke den risikofrie renten og legge til en risikopremie for å reflektere risikoen forbundet med investeringen. Den risikofrie renten representerer avkastningen på en investering som anses å være uten risiko, som for eksempel statsobligasjoner. Risikopremien reflekterer den ekstra avkastningen en investor krever for å ta på seg risikoen ved en bestemt investering.

Employ har god likviditet og ingen langsiktig gjeld. Og det legges til grunn at programmene finansieres med driftsmidler (samt en egenandel fra ansatte i tilfellet ABEL). Employ eies av selskapets ansatte, og selskapet har en lavprofittprofil der eierne ikke søker avkastning og har vedtektsfestet et ønsket maksimalt resultat på 2% etter skatt. Dersom selskapet har større overskudd, vil det deles ut ekstraordinær lønn som bonus til alle ansatte. Hvilket gir at dersom programmene skulle medføre et bedre resultat enn forventet, vil selskapets ansatte få gevinsten utbetalt som bonus. Et spesifikt avkastningskrav til eiere er dermed ikke en faktor i valg av diskonteringsrente.

I modellen brukes 5-årige statsobligasjoner som referanse for risikofri rente, som p.t ligger på 3,154%.

Skattesatsen er på 22% og markedspremien er satt til standard 5%.

Employ har ansatte i ulike tjenesteytende bransjer, og har derfor valgt å bruke beta for «total market» på 1,16^{xv}

Totalt sett gir dette en diskonteringsrente på 9,46%

Netto nåverdi Ovasjon

Det er lagt til grunn at besparelsene som følger av investeringen i utviklingen av selskapets ansatte vil kunne realiseres over en påfølgende fem-års periode og at kostnadene også bør fordeles på samme måte.

En beregning på selskapets ansatte i 2023, som er estimert til å være 325 i gjennomsnitt, gir følgende beregning.

ÅR		2022	2023	2024	2025	2026	2027
Inntekter/ besparelser							
Økt produktivitet > felleskasse	3,0 %	kr	513 299	kr 608 851	kr 585 950	kr 585 950	kr 585 950
Reduksjon kostnd on-/ offboarding	10 %	kr	208 412	kr 192 659	kr 162 289	kr 153 428	kr 115 149
Reduksjon sykefravær	5 %	kr	85 855	kr 101 837	kr 98 006	kr 98 006	kr 98 006
Avskrivninger							
Ovasjon (1 gang pr. 5. år)		kr	(560 000)	kr (560 000)	kr (560 000)	kr (560 000)	kr (560 000)
Res f sk		0 kr	247 565	kr 343 347	kr 286 245	kr 277 384	kr 239 105
Skatt		kr	(54 464)	kr (75 536)	kr (62 974)	kr (61 025)	kr (52 603)
Res e sk		0 kr	193 101	kr 267 810	kr 223 271	kr 216 360	kr 186 502
1 Avskrivninger		kr	560 000	kr 560 000	kr 560 000	kr 560 000	kr 560 000
2 Endring arbeidskapital							
3 Endring gjeld							
4 Investeringer		kr (2 800 000)					
Kontantstrøm		kr (2 800 000)	kr 753 101	kr 827 810	kr 783 271	kr 776 360	kr 746 502
		kr (2 800 000)	kr 688 021	kr 690 920	kr 597 252	kr 540 825	kr 475 087

Her er det foretatt en investering på 2.8 MNOK i år 0, som i modellen er satt til år 2022. Modellen viser fremtidige kontantstrømmer for de neste fem årene, gitt en diskonteringsrente på 9,46%.

I den grad man har tillit til vurderingene som ligger til grunn for verdien som er tildelt besparelsene som kommer i form av: økt produktivitet: 3%, reduksjon i kostnader rundt on- og offboarding: 10% og reduksjon i kostnader relatert til sykefravær: 5%, viser modellen at det er lønnsomt å investere i Ovasjon.

Employ vil ikke avvikle tilbudet etter ett år, så beregningen bør utvides til å se på perioden 2024 – 2027. Som tidligere nevnt har selskapet satt seg mål for veksten og det må derfor gjøres en tilsvarende beregning for alle «årskull» med ansatte. Og skal effekten av årlige investeringer i perioden 2022 – 2027 vurderes, må beregningen utvides tilsvarende slik at vi ser på både inntekter og kostnader for

hele perioden 2022 – 2031.

For å gjøre det mulig å vurdere effekten av besparelsene av investeringer frem til år 2027 har er, av praktiske hensyn, veksten «avsluttet» og erstattet med en turnover på 7,3% fra år 2028 slik vi historisk sett har hatt tidligere. Altså en forutsetning som tilsier at selskapet slutter å ansette og har en gradvis naturlig nedbemanning. Dette er ikke et realistisk scenario, men et tjenlig grep for å kunne isolere og analysere besparelsene av tiltakene vi vurderer.

Dette gir følgende beregning (se også vedlegg 1):

		250	400	625	960	1400	2000	1854	1719	1593	1477
Ansatte totalt		250	400	625	960	1400	2000	1854	1719	1593	1477
Turnover gjinn	7,3 %	7,3 %	7,3 %	7,3 %	7,3 %	7,3 %	7,3 %	7,3 %	7,3 %	7,3 %	7,3 %
Netto vekst ansatte %		60 %	56 %	54 %	46 %	43 %	-7,3 %	-7,3 %	-7,3 %	-7,3 %	-7,3 %
Ansatte gjennomsnitt		213	325	513	793	1180	1700	1927	1786	1656	1555

ÅR		2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Inntekter/ besparelser											
1 økt produktivitet = felleskasse	3,0 %		kr 513 299	kr 809 432	kr 1 251 659	kr 1 863 668	kr 2 684 946	kr 3 043 465	kr 2 821 292	kr 2 615 338	kr 2 424 418
2 reduksjon kostnd on-/ offboarding	10 %		kr 208 412	kr 312 352	kr 419 939	kr 578 973	kr 620 748	kr 575 433	kr 533 426	kr 494 486	kr 458 389
3 reduksjon sykefravær	5 %		kr 85 855	kr 135 386	kr 209 353	kr 311 718	kr 449 085	kr 508 728	kr 471 591	kr 437 165	kr 405 252
Avskrivninger											
Ovasjon (lineær 20%/ 1 kurs pr ansatt hvert 5. år)			kr (560 000)	kr (938 875)	kr (1 505 987)	kr (2 265 067)	kr (3 309 467)	kr (2 749 467)	kr (2 370 592)	kr (1 803 480)	kr (1 044 400)
Res f sk		0 kr	247 565 kr	318 296 kr	374 963 kr	489 293 kr	445 312 kr	1 378 159 kr	1 455 717 kr	1 743 509 kr	2 243 659 kr
Skatt			kr (54 464)	kr (70 025)	kr (82 492)	kr (107 644)	kr (97 969)	kr (303 195)	kr (320 258)	kr (383 572)	kr (493 605)
Res e sk		0 kr	193 101 kr	248 271 kr	292 472 kr	381 648 kr	347 343 kr	1 074 964 kr	1 135 460 kr	1 359 937 kr	1 750 054 kr
1 Avskrivninger			kr 560 000	kr 938 875	kr 1 505 987	kr 2 265 067	kr 3 309 467	kr 2 749 467	kr 2 370 592	kr 1 803 480	kr 1 044 400
2 Endring arbeidskapital											
3 Endring gjeld											
4 Investeringer		kr (2 800 000)	kr (1 894 375)	kr (2 835 560)	kr (3 795 400)	kr (5 222 000)					
Kontantstrøm		kr (2 800 000)	kr (1 141 274)	kr (1 648 414)	kr (1 996 941)	kr (2 575 285)	kr 3 656 810	kr 3 824 431	kr 3 506 052	kr 3 163 417	kr 2 794 454
		kr (2 800 000)	kr (1 042 653)	kr (1 375 835)	kr (1 522 703)	kr (1 794 011)	kr 2 327 299	kr 2 223 651	kr 1 862 379	kr 1 535 169	kr 1 238 929
Risiko (svaksningskrav)			9,46 %								
Lønnsomhet (Nåverd)			kr 652 224								

Nåverdien av årlige investeringer i perioden 2022 – 2026 er beregnet til kr 652 224 når gevinstene av investeringen i påfølgende fem-års periode blir hensyntatt. Det kan dermed konkluderes at det er lønnsomt for Employ å investere i Ovasjon også i et lengre perspektiv.

Sensitivitetsanalyse, potensielle utfordringer og risikoer

Gitt at forutsetningene for beregningen av nåverdien stemmer har det nå blitt vist at investeringene kan forsvares. Det er lagt til grunn forutsetninger og forventninger om at ansatte vil øke sin resultatevne med 3% og dermed bidra mer til fellesskapet (FK), og at det videre vil bidra med reduksjon i sykepenger 5% og redusere kostnader forbundet med rekruttering og on- og offboarding av ansatte.

Nå kan verdiene som er tildelt disse besparelsene , og det bør gjøres siden det er brukt skjønn for å gjøre om kvalitative effekter til monetære verdier. Det er min

vurdering av estiamtene som er anvendt er konservative, men det bør ses litt nærmere på faktorene og identifiseres mulige risikoer for feil i estimatene.

Selv om alle tre besparelsene bidrar i beregningen er det tydelig at den største effekten (71%) på kontantstrømmen skyldes estimatet på økning av resultat pr ansatt. Denne effekten bør derfor testes litt videre for å se på andre mulige utfall og hvordan det slår ut i beregningen.

	feilmargin									
	forutsetninger	-30 %	-20 %	-10 %	0	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %
Økt bidrag felleskasse	3,0 %	2,1 %	2,4 %	2,7 %	3,0 %	3,3 %	3,6 %	3,9 %	4,2	4,5
NPV	kr 652 224	kr (1 855 852)	kr (1 019 827)	kr (183 801)	kr 652 224	kr 1 488 249	kr 2 324 275	kr 3 160 300	kr 3 996 326	kr 4 832 351

Tabellen over viser hvordan ulike feilmarginer slår ut i nåverdmodellen, og viser at beregning av økt bidrag til felleskassen er svært sensitiv. Det bør derfor tenkes nøye igjennom om det er fornuftig å betrakte 3% som et konservativt estimat.

Konklusjon

Denne oppgave har undersøkt og analysert to ulike programmer, Ovasjon og ABEL, for å finne ut om det er fornuftig for Employ å tilby disse programmene til selskapets ansatte.

Analysen viser at det er grunn til å tro at ABEL gir en betydelig reduksjon av kostnader rundt sykefravær i Employ. Samtidig er kostnadene betydelig større enn besparelsene. Employ må derfor innhente en egenandel, som er beregnet til 80% av kostnaden, fra ansatte som ønsker å benytte seg av tjenesten.

Når det gjelder Ovasjon så bør Employ anbefale dette for våre ansatte og tilby å dekke kostnadene med kurset med forventning om at dette vil lønne seg for fellesskapet på sikt.

Begge programmene antas å bidra til å oppnå veksten som er ønsket i selskapet og vil styrke selskapets strategiske posisjon.

Beregningene av fordelene er til en viss grad utledet av kvalitative gevinster som er blitt tildelt verdier slik at det er mulig å kvantifisere dataene. Dette medfører at det er svakheter i analysen og dermed en viss risiko.

Samtidig kan det også nevnes at selv om Ovasjon er beregnet som en lengre investering for å kunne vurdere besparelsene som effekter over tid, vil ikke dette innebære at Employ er tvunget til å følge løpet gjennom hele perioden dersom de forventede besparelsene skulle utebli. Dette er med på å senke risiko.

Det er også en viss mulighet for at estimatene er for konservative. Dersom det skulle vise seg at tiltakene er mer lønnsomme enn forventet bør Employ utrede videre og allokere mer ressurser til utvikling av selskapets ansatte.

Referanser

- ⁱ Forelesningsnotater BI samling høst 2023. Pål-Berthling-Hansen?
- ⁱⁱ <https://psykologisk.no/2014/05/arbeidsmilj%C3%B8et-avgj%C3%B8r-kreativiteten-din/>
- ⁱⁱⁱ https://www.researchgate.net/profile/Avery-Faigenbaum/publication/5555217_Self-Selected_Resistance_Training_Intensity_in_Healthy_Women_The_Influence_of_a_Personal_Trainer/links/5a5cac250f7e9b4f78376982/Self-Selected-Resistance-Training-Intensity-in-Healthy-Women-The-Influence-of-a-Personal-Trainer.pdf
- ^{iv} <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0022399906002170>
- ^v <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1559827614544437?journalCode=ajla>
- ^{vi} <https://jcsn.aasm.org/doi/full/10.5664/jcsn.5384>
- ^{vii} <https://www.jstor.org/stable/44982761>
- ^{viii} <https://www.ovasjon.no>
- ^{ix} <https://abel.fit/>
- ^x <https://www.arbeidstilsynet.no/tema/stress/>
- ^{xi} https://www.fysio.dk/globalassets/documents/nyheder/ph.d.-thesis_justesen_2015.pdf
- ^{xii} https://journals.lww.com/joem/Abstract/2013/04000/The_Association_Between_Modifiable_Well_Being.1.aspx
- ^{xiii} <https://nhi.no/forskning-og-intervju/kan-spare-mye-pa-a-investere-i-ansattes-helse/>
- ^{xiv} Basert på forelesningsnotater fra BI samling høst 2022.
- ^{xv} http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html