

VEJLEDNING

Ledelsesinformation i staten

- Til inspiration og forslag

Oktober 2010



1 Introduktion

Denne publikation indeholder inspiration og forslag til ledelsesinformation i statslige institutioner og koncerner (ministerområder).

Det skal **understreges, at vejledningen på intet punkt er normerende eller på anden måde kravsættende**. Der er alene tale om et **inspirationsmateriale**, som omtaler forskellige overvejelser, eksempler og metoder, der kan vurderes, når statslige institutioner tilrettelægger og anvender deres ledelsesinformation.

Alle former for information, som understøtter ledelsens vurderinger og beslutninger er ”Ledelsesinformation”.

Oftest er det hensigtsmæssigt at lægge vægt på at skaffe en systematisk ledelsesinformation, som er tidsbestemt, troværdig og tilstrækkelig til at ledelsen af den enkelte statslige institution kan varetage sit lederansvar på et solidt grundlag.

Det er den enkelte institutionsledelses ansvar at beslutte, hvilke informationer man ønsker at tage bestik af, når ledelsesopgaven skal løses. Det er vigtigt at tage udgangspunkt i det faktiske styringsbehov, som den enkelte institution eller virksomhed har. Valg og fravalg af informationer kan modvirke ”overinformation”.

Der findes ikke et bestemt sæt af ledelsesinformationer, som kan tilgodese alle institutioners behov. Og der findes ikke nogen udtømmende beskrivelse af krav til ledelsesinformationer i staten.

De grundlæggende krav til styring i staten fremgår imidlertid af Finansministeriets publikation ”Ansvar for styring – vejledning om styring fra koncern til institution”, februar 2010. Dermed peges på en række informationstyper, som er nødvendige elementer, når en institution tilrettelægger sin ledelsesinformation.

Adskillige typer grundinformationer om bl.a. økonomiske forhold, mål og resultater, medarbejdere, kunder etc. vil være relevante for langt de fleste statslige institutioner/virksomheder.

Denne publikation beskriver en række muligheder, eksempler og metoder til at skaffe og anvende informationer, som kan være nyttige til ledelsesformål.

Indhold

1	Introduktion	2
1.1	Formål	4
1.2	Målgruppe	4
1.3	Relationer til andre publikationer	5
2	Ledelsesinformation	6
2.1	Udfordring	6
2.2	Kernetema	7
2.3	Design af (koncern-)ledelsesinformation	7
2.4	Omfanget af informationer	9
2.5	Håndtering af nøgletal	12
2.6	Økonomiske nøgletal	14
2.7	Nøgletal om forholdet til eksterne brugere og interessenter	18
2.8	Nøgletal om interne forhold i institutionen	20
2.9	Nøgletal om institutionens kapacitet til innovation og læring	23
2.10	Nøgletal for forholdet mellem ressourceindsats og resultater	26
3	Tilvejebringelse af ledelsesinformation	29
3.1	Registreringsgrundlaget	29
3.2	Rapportering	29
	BILAG 1: Ledelsesinformation - Hvilke informationer og hvorfra?	32
	BILAG 2: Ad-hoc ledelsesinformation (Skabelon)	36
	BILAG 3: Eksempler på præsentation af ledelsesinformation	37

1.1 Formål

Hensigten med dette materiale er at inspirere og lette det lokale arbejde med at tilrettelægge en balanceret og nuanceret ledelsesinformation. Der er ikke tale om nogen ”facitliste” med hensyn til, hvilke informationer, der er nødvendige og tilstrækkelige for en statslig institutions ledelse. Dertil er institutionerne alt for forskellige, og dermed er behovene forskellige.

På den anden side vil de forskellige institutioner have behov for samme eller beslægtede typer af informationer om flere af de helt basale forhold, som ledelsen må tage bestik af for at løfte sin ledelsesopgave. Her tilbyder denne publikation en række eksempler og metoder, som kan overvejes nærmere, når den enkelte statslige institution sammensætter - eller revurderer sit behov for - ledelsesinformation.

Materialet kan således inspirere og støtte, når en institution står overfor at designe, prioritere og iværksætte sit beredskab med hensyn til produktion og anvendelse af ledelsesinformation. Materialet beskriver også en række metoder og definitioner, men ikke systemunderstøttelse eller lignende værktøjer. Derimod findes i bilag en oversigt over bestemte nøgletal, hovedtal o.l. med henvisning til de datakilder (it-systemer m.v.), som kan understøtte tilvejebringelsen af data og informationer.

1.2 Målgruppe

Publikationen henvender sig i første række til de ledere og medarbejdere, som har det umiddelbare ansvar for design, tilrettelæggelse, produktion og formidling af informationer til brug for topledelsen i statslige styrelser, institutioner og virksomheder. I mange tilfælde vil det dreje sig om medarbejdere og ledere i typiske stabsfunktioner som f.eks. økonomifunktioner, tværgående administrative funktioner, tilsyns- og kontrolfunktioner el. lign.

Det kan ikke udelukkes, at materialet også kan være af direkte interesse for topledelsen, men da formentlig i en formidlet kontekst, hvor det illustreres, at ledelsesinformation altid vil være et spørgsmål om fokusering, udvælgelse og prioritering af visse typer information frem for andre mulige informationer.

Det er i sidste instans topledelsen, som må beslutte, hvilken balance der skal være mellem forskellige informationer og dermed hvilken belysning af virksomheden, som bliver grundlæggende for ledelsens beslutninger og strategivalg.

1.3 Relationer til andre publikationer

De overordnede rammer og ansvaret for styring i staten er tydeliggjort i Finansministeriets publikation ”Ansvar for styring – vejledning om styring fra koncern til institution”, februar 2010.

Inspirationsmaterialet knytter sig til Økonomistyrelsens Økonomisk-Administrativ Vejledning (ØAV), afsnittet om ”Økonomistyring” og herunder opslaget om ”Ledelsesinformation”. Der er tilgang hertil via Økonomistyrelsens hjemmeside på www.oes.dk

Samme sted er relationer til beslægtede publikationer eller værktøjer nærmere angivet, f.eks. til vejledningen ”Knæk en statslig årsrapport” eller henvisninger til relevante it-værktøjer som for eksempel Økonomistyrelsens Lokale Data-Varehus (ØS-LDV) eller Statens Koncern System (SKS).

2 Ledelsesinformation

2.1 Udfordring

Ledelse i det offentlige handler om at påtage sig ansvar ved at træffe beslutninger, som har konsekvenser for andre, at sætte i værk – og at følge op. Robust ledelse udmønter sig i form af begrundede beslutninger, som hviler på et troværdigt informationsgrundlag om ”tingenes tilstand” og om væsentlige årsagssammenhænge. Dette gælder også for ledelse af statens koncerner (ministeransvarsområderne - MAO).

Det er ikke selvindlysende, hvilke informationer ministeriets **topledelse** har brug for om ministerområdet som samlet koncern. Det er heller ikke en selvfølge, hvilke informationer ledelsen af den enkelte institution har behov for. Det er langt mindre en selvfølge, at de ønskelige oplysninger er tilgængelige, når ledelsen har behov for dem. Vanskelighederne afspejler sig i, at den foreliggende **ledelsesinformation** ofte er ufokuseret og ufuldstændig.

Når ufuldstændig og asymmetrisk ledelsesinformation gør sig gældende, vil det oftest afspejle de reelle vanskeligheder med at tilvejebringe dækkende informationer. Men asymmetrien kan også skyldes en skæv prioritering af udviklingen af ledelsesinformation. En velkendt asymmetri består mellem den finansielle styring, der som oftest er ret veldokumenteret, og den aktivitetsmæssige styring, der som regel er mindre veldokumenteret, samt virkningerne (effekten), der ofte er endnu mindre dokumenterede.

Nogle af de **største udfordringer** vedrørende ledelsesinformation er således:

1. at **fremskaffe** de mest relevante ledelsesinformationer, herunder aktuelle beskrivelser vedrørende politisk sensible opgaver (”kritiske sager”)
2. at **designe** en skabelon for basal ledelsesinformation på ministerområdet; dvs. at sortere og udvælge de mest relevante nøgletal mm.
3. at **kombinere** en skabelon for koncernledelsesinformation med oplysninger, som tager hensyn til styrelser/institutioners/ virksomheders specifikke opgaveområder og ansvar indenfor koncernen
4. at **præsentere** ledelsesinformation i den nødvendige kontekst af fortolkning og vurdering, således at informationerne kan blive til et relevant vidensgrundlag for ledelsesbeslutninger

Skal disse udfordringer tages op er det hensigtsmæssigt, at koncernstyringen omfatter både rammerne for samt produktion og anvendelse af informationer, som er tidsbestemte, troværdige og så vidt muligt tilstrækkelige for varetagelsen af det overordnede ansvar for ledelse af institutionen respektive hele ministerområdet.

2.2 Kernetema

Ledelsesinformation skal understøtte strategisk beslutningstagen, klarlægge råderummet, følge op på resultater og belyse overvejelser af risikofyldte - herunder politisk sensible - områder.

En afgørende opgave for styringen i staten er at levere **nødvendig og tilstrækkelig styringsrelevant ledelsesinformation**. Både institutions- og koncernledelse er afhængig af relevant viden om organisationens indre og ydre liv.

Men informationsmængden er som hovedregel meget stor og med utilstrækkelig fokus. Opgaven er derfor at **sortere** i store mængder information for at fremskaffe nøgletal om det, der er mest relevant set fra et topledelsesperspektiv. Desuden er opgaven at finde frem til nøgletal, som har relevans for ofte meget forskellige virksomheder eller indsatsområder.

Samtidig kan netop ”nøgne fakta” ikke stå alene. Et økonomisk nøgletal kan være et nyttigt signal. Det kan også gælde en oplysning om f.eks. sygefravær. Men sådanne data må altid **fortolkes** og **vurderes** kritisk, bl.a. i et tidsperspektiv, for at blive til relevant **viden om udviklingstendenser**. Det vil sige en viden, der er både pålidelig, gyldig og rimeligt dækkende som beslutningsgrundlag.

For at undgå tilfældig og for megen ledelsesinformation er det hensigtsmæssigt at afklare **omfanget og designet af den ønskede ledelsesinformation**. En sådan afklaring må tage udgangspunkt i de forudgående, overordnede valg af styringsmodel og styringsområder for organisationen og fastlægge de vigtigste elementer i et sammenhængende informations- og rapporteringssystem for den enkelte institution eller for ministerområdet som helhed.

2.3 Design af (koncern-)ledelsesinformation

Designet af et LedelsesInformationsSystem (LIS) bør understøtte en fokuseret ledelsesinformation, som er baseret på relevant viden om institutionens og hele koncernens indre og ydre liv. I den forbindelse bør der lægges vægt på, at

ledelsesinformationen er både tidsbestemt, troværdig og tilstrækkelig for varetagelsen af den overordnede ledelse af organisationen.

God (koncern-)ledelsesinformation tilgodeser flere hensyn:

- beretter om resultater
- giver mulighed for opfølgning
- illustrerer handlemuligheder, det ledelsesmæssige råderum
- belyser væsentlige begrænsninger og risici
- bidrager til grundlaget for strategiske beslutninger

Det er hensigtsmæssigt at klargøre en række praktiske hensyn, som spiller en rolle for tilrettelæggelsen af ledelsesinformation - og at foretage bevidste valg for hvert enkelt hensyn. Det er nyttigt at klargøre blandt andet følgende:

- **Tidsdimensionen:** Om ledelsesinformationen er bagudrettet i tid (ex post) eller fremadrettet? (ex ante). Registreringer af stedfundne hændelser kan eventuelt kombineres med fremskrivninger/prognostiseringer, som kan kaste mere lys over behovet og mulighederne for handling.
- **Tilgængelighed af informationer:** Om der allerede findes relevante informationer/data, eller om der skal iværksættes en særskilt dataproduktion for, at det samlede registreringsgrundlag kan blive tilstrækkeligt? Undertiden kan det være en væsentlig opgave at ”opdage” oplysninger, som allerede findes, men som ikke hidtil er blevet udnyttet til styringsformål.
- **Kvantitativ eller kvalitativ information:** Kan et styringsområde belyses kvantitativt på en meningsfuld måde (nøgletal, numeriske indikatorer), eller er kvalitative informationer og vurderinger den eneste eller den bedste mulighed? I sidstnævnte tilfælde er det vigtigt at klargøre, hvilke kriterier vurderingerne baseres på.
- **Målgruppe:** Hvilke typer af ledelsesinformationer er relevante på forskellige ledelsesniveauer, f.eks. på mellem- og toplederplan, og hvor er der velbegrundede forskelle på informationsbehovet afhængigt af ledelsens organisatoriske placering og almindelige ansvarsområde?

Det kan være hensigtsmæssigt, at der etableres en kerne (en skabelon) af udvalgte **koncern-nøgleinformationer**, som alle institutioner inden for ministerområdet bidrager til og gør brug af - både for at **standardisere og effektivisere** samt for at muliggøre **tværgående sammenligning**.

Ud over visse standard-nøgleinformationer kan den enkelte institution eller det enkelte ministerområde tilrettelægge **supplerende ledelsesinformationer**, som anses for essentielle for styringen af netop pågældende område.

Ad hoc ledelsesinformation, som fokuserer på politisk vigtige og skønmæssigt særligt aktuelle opgaver/ projekter bør følges med særlig opmærksomhed. Sådanne informationer er ikke egnede til standardiseret registrering indholdsmæssigt set, men vil ikke desto mindre kunne formidles via en enkel skabelon eller et **simpelt tekstkoncept for indberetning (Bilag 2)**. Her er tale om en særlig ”søge- og overvågningsfunktion”.

Alt i alt kan ledelsesinformationen omfatte både **hovedtal** og **nøgletal** samt specifikke **ad hoc oplysninger**, jfr. nedenstående definitioner.

1. **Hovedtal** er oplysninger om bestemte numeriske regnskabsposter, som er relevante for styring af organisationen, f.eks. de samlede indtægter eller bevillingsgrundlagets størrelse.
2. **Et nøgletal** er et forholdstal, hvor én relevant information sættes i relation til en anden relevant information. Nøgletallet udtrykker noget væsentligt om samspillet i virksomheden/koncernen, f.eks. den faktiske låntagning i forhold til lånerammen (udnyttelsesgrad) eller reservede bevillinger i forhold til samlede bevillinger (reservationsandel).
3. **Ad-hoc oplysninger** kan være en hvilken som helst ledelsesrelevant information, som handler om et tids- og sagsspecifikt spørgsmål. Skal en sådan oplysning være relevant for topledelsen, må der være en formodning for, at oplysningerne handler om et risikofyldt - herunder eventuelt et sensibelt politisk - emne.

2.4 Omfanget af informationer

Udgangspunktet kan være en identifikation af et overskueligt sæt af relevante og tværgående standard-nøgletal, fx 10-15 nøgletal, som anses for særligt relevante for koncernstyring. Desuden må der tilvejebringes ledelsesinformation om forhold, som er særligt relevante for de enkelte institutioner i lyset af deres specifikke opgaveportefølje.

Det vil være ønskeligt, at de **udvalgte nøgletal** har en sådan strategisk relevans, at de bør produceres (opdateres) med givne tidsintervaller. Fordelene vil være, at koncernledelsen vil blive serviceret med aktuelle oplysninger og, at det enkelte nøgletal kan opstilles som led i en **tidsserie**, hvilket som hovedregel altid forbedrer mulighederne for at vurdere informationen.

For egentlig *ad hoc ledelsesinformation* bør en gentagen fremlæggelse af specifik information ikke være udgangspunktet. Sigtet må være handlingsorienteret. Problemet skal så vidt muligt løses inden for kort tidshorisont. Behovet for opfølgning må derfor også vurderes fra sag til sag.

Det er af praktiske grunde nødvendigt at fastlægge kriterier for udvælgelse/filtrering af ledelsesinformation. Et væsentligt filtreringskriterium kan være de forskellige målgrupper inden for institutionen eller koncernen. Et kriterium i tilknytning hertil er de organisatoriske niveauer i koncernen. Hensynet til en nuanceret dækning af koncernen som helhed er et relevant kriterium.

Det er særlig relevant at tilvejebringe informationer om **kerneopgaver** inden for organisationen. Informationer om **støttefunktioner** vil ganske vist ofte være nemmere at måle, men til gengæld ofte være mindre relevante for ledelsens strategiske vurderinger, beslutninger og handlinger. Det er i den forbindelse vigtigt at undgå ”rituelle målinger”, da disse er demotiverende både for medarbejdere og ledelse.

Det kan være hensigtsmæssigt:

- **at** ledelsens drøftelser, vurderinger og beslutninger understøttes af en systematisk ledelsesinformation, som er tidsbestemt, troværdig og tilstrækkelig for varetagelsen af det overordnede ansvar for ledelse af den enkelte institution hhv. ministerområdet. I den forbindelse lægges vægt på:

- **at** den udvalgte ledelsesinformation giver et nuanceret, relevant og strategisk dækkende indtryk af den enkelte institution og af hele koncernen (departement, styrelser, institutioner)
- **at** det derfor er afgørende at sortere/filtrere i de bruttomængder af data, som foreligger, eller som kan tilvejebringes vedrørende institutionen/koncernen
- **at** produktionen af ledelsesinformation (nøgletal m.v.) i relevant grad IT-systemunderstøttes og så vidt muligt præsenteres som tidsserier, således at udviklingstendenser og -kontekst synliggøres
- **at** ledelsesinformationen ikke begrænses til systembaserede data, men også omfatter fleksible, højaktuelle ad-hoc informationer om ”sensible emner”
- **at** ledelsesinformation har en sådan kvalitet, at den kan inspirere dialogen i topledelsen om strategier og løsninger – og danne udgangspunkt for korrigerende beslutninger/handlinger

Behovet for ledelsesinformation kan eksempelvis afgrænses som vist i nedenstående oversigt:

Fig. 1 Overordnet struktur omkring ledelsesinformation

Område	Grundlag/Variabel/Nøgletal
Grundlag for institutions- hhv. koncernstyring	<ul style="list-style-type: none"> - (Koncern-) vision/ - mission - Styringsfilosofi og styringsmodel
Arbejdsdeling mellem institutioner i koncern	<ul style="list-style-type: none"> - Hovedopgaver for institutioner - Koncernfælles funktioner
Helhedsorienterede, tværgående politikker	<ul style="list-style-type: none"> - Strategi for udnyttelse af lånerammer - Kontrakter/ styringskæde - Risikostyring/ risikovurderinger
Koncernledelse	<ul style="list-style-type: none"> - Koncernledelsesfora og ”rollefordeling” - Mødekadencer, dagsordener, beslutningsformer
Ledelsesinformation - Institution & koncern: - Hovedtal - Nøgletal - Ad hoc information	<ul style="list-style-type: none"> - Informationer til strategisk beslutningstagen - Budget- og regnskabsopfølgning - Resultatopfølgning (aktivitet/ effektvurdering), herunder opfølgning af kontrakter - Ad hoc informationer om ”sensible emner”, som risikerer at blive ”kritiske” problemer
Nøgletal (Eksempler)	<p>Nøgletal m.v. bør oftest opdateres mindst pr. kvartal for at give styringsmuligheder (korrigerende handlinger). Der tilvejebringes nøgleinformationer, som på en balanceret måde ”tegner” et billede af institutionen/ koncernen i lyset af de overordnede visioner og de strategiske mål. Nøgletallene omfatter følgende hovedtemaer:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Økonomiske forhold - Forholdet til borgere/brugere/kunder/ejere - Den interne organisation og interne processer - Udviklingsperspektiver/innovation - Forholdet mellem ressourceindsats og resultater

2.5 Håndtering af nøgletal

De udvalgte nøgletal opgøres for hver enkelt virksomhed inden for koncernen, dvs. både for departementet, styrelser og underliggende institutioner, der her kan sidestilles og betegnes som 'institution'.

Nøgletal m.v. kan **sammenstilles i tabelform eller grafisk**, alt efter hvad der synes mest hensigtsmæssigt som præsentationsform. Med præsentation og sammenstilling af nøgletal for de enkelte enheder (institutioner) i koncernen skabes et overblik og på nogle områder et grundlag for sammenligning.

Før der foretages tværgående sammenligning på grundlag af de enkelte institutioners nøgletal må der altid foretages en **konkret vurdering af, om nøgletallet er egnet til en direkte sammenligning**. Et nøgletal for overskudsgraden i en institution¹ vil således ikke med sikkerhed kunne danne grundlag for en meningsfuld sammenligning med andre institutioner inden for koncernen, idet bevillingsgrundlaget altid vil være specifikt fra den ene institution til den anden og dermed ikke være sammenligneligt uden hensyn til konteksten.

Derimod vil det altid være relevant at vurdere den samme virksomhed med sig selv over tid. Et seriøst vurderingsgrundlag vil derfor dels omfatte flere faktorer end de rent regnskabsmæssige, dels omfatte længere **tidsserier af oplysninger**, således at **udviklingstendenser** og -muligheder tydeliggøres. Derved bliver den aktuelle udvikling sat i perspektiv – et perspektiv, som kan give anledning til korrigerende ledelsesbeslutninger.

Fig. 2 Nøgletal – typer og eksempler

Type af nøgletal	Eksempler
Nøgletal af interesse for både den enkelte institution og koncernen (Sammenlignes hhv. aggregeres)	<ul style="list-style-type: none"> - Udnyttelsesgrad af låneramme - Gns.-omkostning pr. årsværk - Afskrivningsratio
Faglige, institutionsspecifikke nøgletal (Sammenstilles)	<ul style="list-style-type: none"> - Likviditet, udnyttelse af rentedif. - Målopfyldelsesgrader (kontrakt...) - Sagsbehandlingstider (ansøgning...) - Tilsynsfrekvens (miljø, fødevarer...) - Ventelister (retsvæsen, hospitaler...)
Ad-hoc informationer (Situationsbestemte)	<ul style="list-style-type: none"> - om en specifik ”politisk” bestilling - om særlige eksterne risikofaktorer - om kritiske prognosticeringer

¹ Se også vejledningen ”Knæk en statslig årsrapport”, Økonomistyrelsen, 2006

Hvor det er meningsfuldt kan institutionernes *nøgletal aggregeres* til ét koncern-nøgletal, som kan præsenteres sammen med institutionernes separate nøgletal. Det kan f.eks. være af interesse at kende udnyttelsesgraden af koncernens samlede låneramme eller at kende den gennemsnitlige årsværksomkostning for hele koncernen under ét. Derimod er det næppe relevant eller meningsfuldt at opsætte ét samlet koncernnøgletal for likviditetsforhold eller én samlet målopfyldelsesgrad vedrørende kontraktstyring.

Neden for omtales eksempler på udvalgte indikatorer (nøgletal), som antages at være nyttige for de fleste statslige institutioner og virksomheder og dermed for det enkelte ministerområde som koncern. De beskrevne nøgletal kan ansues som inspiration til *et muligt sæt af koncernfælles nøgletal*.

Den enkelte ledelse må *vurdere, hvorvidt alle de viste nøgletal skal præsenteres* for topledelsen - eller om man vil *udvælge et mindre antal* - og i givet fald, hvor ofte nøgletallene fremlægges. Det vil herudover være hensigtsmæssigt for den enkelte statslige institution at tilrettelægge *andre nøgletal, som er skræddersyede i lyset af de opgaver, som er specifikke for den pågældende institution*.

Bilag 1 angiver en bruttoliste **til inspiration**. I listen indikeres endvidere forslag til målgruppe for forskellige typer ledelsesinformation, forslag til frekvens for informationens tilvejebringelse - samt hvilken IT-systemunderstøttelse, som håndterer data. Der kan helt efter behov selekteres i skabelonens elementer - eller tilføjes andre informationer.

2.6 Økonomiske nøgletal

Institutionens/koncernens evne til at forvalte sine finansielle ressourcer hensigtsmæssigt kan belyses gennem udvalgte nøgletal. Blandt de vigtigste er:

Skøn for årets udnyttelsesgrad af dispositionsramme:

Udnyttelsesgraden defineres som seneste vurdering af 'fremskrevet forbrug' for hele året sat i relation til 'dispositionsrammen'. Denne er defineret som summen af bevilling, reserveret bevilling og andre indtægter, f.eks. ved salg af ydelser. På baggrund af det hidtidige regnskabsresultat, f.eks. til og med 2. kvartal, er det interessant at opstille et skøn for årets forventede resultat. De bedst mulige indtægts- og udgiftsskøn skal danne grundlag. Herudover kan det være nyttigt at beregne alternative fremskrivninger på basis af forskellige sæt af antagelser om indtægts- og/eller udgiftsudviklingen gennem resten af året, således at eventuelle behov for korrigerende handlinger (ledelsesbeslutninger) tydeliggøres.

$$\text{Dispositionsrammens udnyttelsesgrad} = \frac{\text{Fremskrevet forbrug}}{\text{Dispositionsramme i alt}}$$

Nøgletallet for årets udnyttelsesgrad af dispositionsrammen bør være < 1 . Hvis nøgletallet er > 1 vil der være tale om et større skønnet årsforbrug, end der er disponible midler til rådighed for hele året.

Omkostninger og deres relative fordeling:

Det er relevant for ledelsen at se den relative fordeling mellem lønudgifter, afvikling af lån (afskrivninger) samt øvrige driftsudgifter. Her er udviklingen over tid særlig interessant, idet faktiske ændringer i den relative omkostningsstruktur gerne skulle afspejle tidligere ledelsesbeslutninger, eller - hvis ikke dette er tilfældet - kunne årsagsforklares og om nødvendigt korrigeres gennem nye beslutninger..

$$\text{Relative omkostningsfordeling} = \frac{\text{Løn} \neq \text{Afskrivninger} \neq \text{Øvrig drift}}{\text{Omkostninger i alt}}$$

Den relative omkostningsfordeling beregnes i % for hvert af de tre omkostningsselementer og vises f.eks. i stavdiagram.

Lønsumsrammens udnyttelse

Desuden vil det være interessant at vide, hvor stor en andel de faktiske lønomkostninger udgør af den maksimale lønsom (lønsomsloftet) og, at dette loft ikke gennembrydes. Udnyttelsesgraden beregnes på årsbasis. For det indeværende år baseres beregningen på fremskrevet faktisk lønomkostning.

$$\text{Lønsumsrammens udnyttelsesgrad} = \frac{\text{Akkumuleret lønomkostning i hele året}}{\text{Lønsumsramme FL}}$$

Likviditet:

I det omkostningsbaserede budget- og regnskabssystem (OBR) tildeles institutionerne selvstændig aconto-likviditet, som omfatter alle betalinger vedrørende både drift og investeringer. Institutionen skal overvåge, at den ikke kommer i en absolut likviditetsklemme. Desuden vil det være relevant at få oplysninger frem, som viser, om institutionen overholder disponeringsreglerne og udnytter de renteforskelle (incitament) mellem 4 obligatoriske konti, som den statslige likviditetsordning stiller til rådighed for håndtering af likviditeten.

$$\text{Likviditetsråderum} = \frac{\text{Saldo på kassekreditten}}{\text{Månedssrate af driftsbevilling}}$$

Hvis nøgletallet for likviditetsråderum er $>$ minus 1, tyder det på, at der findes et vist likviditetsmæssigt råderum. Er nøgletallet derimod $<$ minus 1 betyder det, at trækket på kassekreditten overskrider størrelsen af den månedlige driftsbevilling, hvilket bør føre til korrigerende handlinger.

Låneramme:

De statslige institutioner får en låneramme stillet til rådighed. Lånerammen er et loft for statsinstitutioners samlede lang- og kortfristede gæld. Lånerammen må ikke overskrides på noget tidspunkt i løbet af året. Overholdelsen af denne disponeringsregel skal med andre ord følges op løbende. Den faktiske udnyttelsesgrad af lånerammen er derfor interessant og nødvendig at kende, såvel af hensyn til regeloverholdelsen som af hensyn til de fremtidige muligheder for at finansiere investeringer.

$$\text{Lånerammeråderum} = \frac{\text{Samlet langfristet gæld}}{\text{Låneramme (FL)}}$$

Nøgletallet for lånerammeråderum skal være $<$ 1. Hvis nøgletallet er $>$ 1 skal virksomheden afvikle gæld eller forelægge overskridelsen for Finansudvalget.

Afskrivninger hhv. nedskrivninger:

De foretagne investeringer taber i værdi, nedslides, efterhånden som de anvendes og skal derfor afskrives. I praksis anvendes en økonomisk levetid som målestok. Hvis værditabet af en investering sker uforudset hurtigt, skal der foretages en nedskrivning svarende hertil.

Det er vigtigt dels at konstatere, at afskrivninger faktisk foretages, dels at få viden om i hvilket tempo afskrivningerne foretages (afskrivningsratio). Jo hurtigere gældsafvikling, desto større rum for nye investeringer.

$$\text{Afskrivningsrate} = \frac{\text{Akkumulerede afskrivninger}}{\text{Anlægsaktivers kostpris}}$$

Nøgletallet kan mest praktisk beregnes ultimo regnskabsåret og vil blive mere interessant i takt med, at en tidsserie kan opstilles. En høj afskrivningsrate viser, at der hurtigt er plads til - og behov for - nye investeringer. Nedskrivningsraten beregnes på samme måde. Det kan være hensigtsmæssigt at sondre mellem materielle og immaterielle aktiver.

Investeringer:

Institutionernes investeringer finansieres ved låntagning indenfor lånerammen, hvilket understreger behovet for en fornuftig, langsigtet investeringsplanlægning på ministerområderne. Oplysninger om omfanget af forventede investeringer er derfor interessante at sammenholde med det råderum (udnyttelsesgraden), som institutionen har inden for sin låneramme. Desuden er det relevant at sammenholde det forventede fremtidige investeringsniveau med hastigheden i gældsafviklingen (afskrivninger), da denne har afgørende betydning for råderummet for nyinvesteringer.

Det kan være hensigtsmæssigt både at beregne en forventet investeringstakt og en realiseret investeringstakt.

$$\text{Investeringstakt (plan)} = \frac{\text{Akkumulerede forventede investeringer (FL)}}{\text{Udnyttet låneramme}}$$

$$\text{Investeringstakt (faktisk)} = \frac{\text{Realiserede akkumulerede investeringer}}{\text{Udnyttet låneramme}}$$

Nøgletallet for investeringstakt skal være < 1 , idet lånerammen ellers overskrides. I givet fald må investeringsplaner revideres eller en (ønsket) overskri-

delse forelægges Finansudvalget. Dette nøgletal korresponderer med ovennævnte nøgletal for lånerammeråderum.

Det vil også være muligt at sætte investeringerne i en periode i direkte forhold til samme periodes afskrivninger. Et sådant nøgletal egner sig ikke til direkte kontrol med udnyttelsen af lånerammen, vil principielt være mere en mere dynamisk indikator: Et positivt nøgletal (> 0) indikerer, at investeringsomfanget i perioden overstiger periodens afskrivningsomfang, hvilket på sigt nødvendiggør en nedjustering af investeringstakten for at undgå en overskridelse af lånerammen.

$$\text{Investeringsstakt (løbende)} = \frac{\text{Realiserede investeringer i perioden}}{\text{Afskrivninger i perioden}}$$

Hensættelser:

Sandsynlige, men usikre fremtidige omkostninger/tab skal der tages højde for gennem hensættelse af finansielle reserver, som modsvarer det forventede tab. Det er relevant under en styringssynsvinkel at kende omfanget af hensættelser og årsager hertil. Det bør ligeledes give anledning til eftertanke, såfremt der ikke forekommer hensættelser.

$$\text{Hensættelser} = \text{Nominelt hensættelsesbeløb angivet i godkendt regnskab}$$

Her er tale om et hovedtal, som normalt må årsagsforklares specifikt.

Omsætningshastighed:

Det er økonomisk rationelt for den enkelte institution at inddrive sine tilgodehavender hurtigst muligt, men omvendt at vente længst muligt med at betale sine kreditorer. Derfor er nøgletal for debitor- hhv. kreditoromsætningshastighed interessante styringsparametre - i særdeleshed set over tid. Nøgletal for omsætningshastighed er meningsfuldt i relation til indtægter ved salg, herunder indtægtsdækket virksomhed, mens det ikke er relevant at inddrage bevilninger

$$\text{Debitoromsætningshastighed} = \frac{\text{Akkumulerede til godehavender}}{\text{Akkumuleret omsætning}}$$

Nøgletallet for debitoromsætningshastighed bør være så tæt på nul som muligt, idet dette indikerer relativt små tilgodehavender.

$$\text{Kreditoromsætningshastighed} = \frac{\text{Akkumuleret kredit hos leverandører}}{\text{Akkumulerede køb på kredit}}$$

Forudsat at kredittiden er rentefri vil et større nøgletal for kreditoromsætningshastighed være mere fordelagtig end et mindre.

En anden måde at belyse de to omsætningshastigheder på kan være at beregne det gennemsnitlige antal dage, hvori der har været tale om tilgodehavender respektive udestående gæld. Formlerne ser da således ud, idet beregning foretages på data ultimo regnskabsåret:

$$\text{Debitoromsætningshastighed} = \frac{\text{Akkumulerede til godehavender}}{\text{Akkumulerede salgsindtægter} \div 365}$$

$$\text{Kreditoromsætningshastighed} = \frac{\text{Akkumuleret kredit hos leverandører}}{\text{Akkumulerede køb på kredit} \div 365}$$

2.7 Nøgletal om forholdet til eksterne brugere og interessenter

I forhold til institutionens eksterne brugere (kunder) og interessenter, f.eks. overordnede myndigheder, er det afgørende, at aftalte leverancer/ opgaveløsninger finder sted til tiden og i den forventede kvalitet. Derfor er målopfyldelsesgraden vigtig. Generelle indikatorer herpå kan være følgende nøgletal:

Reserveret bevilling:

Bevillinger til opgaver, som institutionen ikke får løst inden for bevillingsperioden, skal videreføres til næste budget-/regnskabsperiode som en ”Reserveret bevilling”, således at opgaverne snarest kan løses.

Omfanget af reserveret bevilling og udviklingen heri over tid er derfor en interessant styringsparameter. Jo mindre omfang af reserveret bevilling, desto større målopfyldelsesgrad.

$$\text{Reservationsandel} = \frac{\text{Reserveret bevilling}}{\text{Bruttoudgiftsbevilling}}$$

Nøgletallet for reservationsandel bør være så tæt på nul som muligt, hvilket indikerer en høj grad af målopfyldelse. Det vil ud fra et styringsmæssigt hensyn være hensigtsmæssigt om muligt at kunne iagttage dette nøgletal kvartalsvist.

Der kan alternativt beregnes et nøgletal for reservationsstrømmen. Dette beregnes som andelen af den samlede ”Reserveret bevilling”, som skyldes seneste regnskabsårs reservation til uløste opgaver.

$$\text{Reservationsstrøm} = \frac{\text{Reserveret af det seneste års bevilling}}{\text{Reserveret bevilling i alt}}$$

Værdien nul på dette nøgletal betyder, at der udelukkende er tale om ”gammel” reservation fra tidligere år. Jo større nøgletal (> nul) desto mere indikeres, at virksomheden skubber uløste opgaver foran sig.

Målopfyldelsesgrad/ Kontraktstyring:

De fleste statslige institutioner indgår i former for kontraktstyring. I resultatkontrakter aftales mellem overordnet opdragsgiver og den udførende institution (kontraktholder), hvilke opgaver/resultater institutionen forventes at løse inden for en given budgetperiode, typisk finansåret. Det er ikke givet, at kontraktstyringen er heldækkende for institutionens arbejds- og ansvarsområde. Men uanset dækningsomfanget er det ledelsesmæssigt interessant at følge målopfyldelsesgraden i årets løb, f.eks. på kvartalsbasis. Målopfyldelsesgrader estimeres specifikt, lokalt.

Målopfyldelsesgrad:

Kvalitativ og eventuel kvantitativ oplysning om vurderede målopfyldelsesgrader på strategiske områder omfattet af kontraktstyring.

Brugertilfredshed:

Udviklingen i brugertilfredshed kan måles gennem standardiserede, regelmæssigt tilbagevendende undersøgelser, som kan muliggøre sammenligninger over tid. Efter en almindelig metodik vil man som hovedregel anmode brugere/informanterne om både at ytre sig om væsentligheden af et givet serviceområde og om den oplevede kvalitet forstået som graden af tilfredshed med de pågældende ydelser.

Brugertilfredshed:

Kvalitativ og eventuel kvantitativ oplysning om brugervurderinger af kvaliteten af de leverede ydelser, f.eks. målt på en skala fra 1 - 5, hvor 1 = mest utilfreds og 5 = mest tilfreds

Nedenfor omtales eksempler på nøgletal, som kan illustrere forholdet mellem ressourceindsatsen og de specifikke ydelser, som er karakteristiske for institutionen - og som er betydningsfulde for dens relationer til omgivelserne.

2.8 Nøgletal om interne forhold i institutionen

En tilfredsstillende effektivitet og kvalitet i forhold til institutionens omgivelser (aftagerne/brugerne) vil som hovedregel være direkte afhængig af, at organisationens interne processer er hensigtsmæssige, dvs. er effektive og kvalitets-sikrede. Vigtigheden af dette aspekt understreges også af, at resultatkontrakterne er meget rettede mod den eksterne verden, uden for institutionen selv.

Nogle indikatorer kan give hver deres fingerpeg om tilstand og udvikling internt i institutionen:

Lønudgifter:

De ordinære, akkumulerede lønudgifter i forhold til lønsumsloftet, over tid, er vigtige at kende af hensyn til overholdelsen af bevillingsregler. Samtidig kan dette nøgletal indikere, hvorvidt styringen af personaleforbrug/lønudgifter er tilstrækkelig god. Dette er interessant såvel på institutionsniveau som for koncernen som helhed.

$$\text{Lønrammeråderum} = \frac{\text{Faktiske lønomkostninger å.t.d.}}{\text{Lønsumsramme proportional å.t.d.}}$$

Nøgletallet for lønrammeråderum bør være < 1 . Hvis nøgletallet er > 1 vil der være behov for fremadrettet reduktion af de samlede lønudgifter.

Lønindeks

Oplysninger om lønniveauer og lønudvikling kan være styringsrelevant særligt over tid og i et sammenlignende perspektiv de enkelte institutioner imellem, indenfor koncernen såvel som i forhold til staten generelt. Lønindex beregnes f.eks. som virksomhedens gennemsnitlige lønindex for samtlige ansatte i forhold til lønindex for staten som helhed. Endvidere kan beregnes for fast løn hhv. samlet løn. Fortolkning af lønindeks m.v. må ske i en samlet kontekst som omfatter uddannelsesprofil, stillingsprofil, konkurrencesituation etc. Sådanne lønindex kan leveres fra ISOLA (Information System om Offentlige Løn- og Ansættelsesforhold).

Over- og merarbejde:

Omfanget af over- og merarbejde i forhold til lønsummen, over tid, kan anses for en indikator for kvaliteten af opgaveledelsen i institutionen. Jo bedre opgaveledelse, desto mindre omfang af kontinuert over- og merarbejde.

En alternativ tolkningsmulighed vil være at se omfanget af over- og merarbejde som udtryk for ledelsens evne til at maksimere udnyttelsen af medarbejderens arbejdskraft. En nærmere tolkning vil da forudsætte supplerende undersøgelser af trivsel, sygdomsfravær m.v.

$$\text{Over – og merarbejdsgrad} = \frac{\text{Over – hhv. merarbejdsomkostninger å.t.d.}}{\text{Ordinære lønomkostninger å.t.d.}}$$

Nøgletallene for over- hhv. merarbejdsgraden bør være så små som muligt - eller på et niveau, der er aftalt som acceptabelt for såvel medarbejdere som virksomhed. Det kan være hensigtsmæssigt eventuelt at beregne særskilte nøgletal for overarbejde (som honoreres) henholdsvis merarbejde (som ikke honoreres særskilt).

Lønomkostninger til kerneopgaver:

Udviklingen i omfanget af lønudgifter, som kan henføres til løsning af institutionens kerneopgaver, er interessant. Kerneopgaver vil som hovedregel omfatte de ydelser, institutionen skal levere til eksterne brugere og interessenter, mens øvrige opgaver har karakter af periferi- eller hjælpefunktioner, herunder intern administration.

Jo større andel af samlede lønomkostninger, der går til løsning af kerneopgaver, desto større intern effektivitet.

$$\text{Kerneopgavernes andel} = \frac{\text{Lønomkostninger til kerneopgaver}}{\text{Lønomkostninger i alt}}$$

Nøgletallet for kerneopgaveandel bør være så tæt på 1 som muligt, idet dette indikerer en høj grad af ekstern orientering i ydelsesprofilen.

Lønomkostninger eller tidsforbrug til generel administration:

I stedet for at fokusere på kerneopgaver kan det være et komplementært alternativ at fokusere på ressourceforbruget til generel administration. ”Administrationsbrøken” bør være så lille som mulig. Definerings af ”generel administration” vil altid indebære vanskelige valg af afgrænsninger. Relevansen af et sådant nøgletal vil derfor i udpræget grad være betinget af, at den valgte definition fastholdes over en årrække, således at en tidsserie kan dannes. Opgørelsen baseres på omkostninger eller anvendt tidsforbrug til generelle administrative funktioner, som er indirekte forudsætning for institutionens udadrettede opgaver og leverancer.

$$\text{Ad min istrationsandel} = \frac{\text{Lønomkost. ..(eller..tid)... til ..generel.. ad ministration}}{\text{Lønomkost.... (eller.. tid)... i alt}}$$

Årsværksomkostning:

Udviklingen i den gennemsnitlige personaleomkostning pr. årsværk, over tid, er interessant af flere grunde. Umiddelbart må en faldende tendens anses for positiv (lavere faktor-kostpris). På den anden side kan relativt høje årsværksomkostninger være udtryk for en nødvendig højt kvalificeret og dermed løntung medarbejderprofil og/eller en prioritering af gode personaleforhold. Indikatoren må fortolkes konkret og formentlig oftest i en lokal kontekst.

$$\text{Årsværkspris} = \frac{\text{Personaleomkostninger i alt}}{\text{Antal årsværk i alt}}$$

Ændringer i nøgletallet bør give anledning til refleksion, f.eks. om ændringer skyldes udvikling i personalesammensætning eller ændringer i personalepolitik e.lign.

Personaleomsætning:

Til- og afgang af medarbejdere i pct. af den samlede medarbejderstab i året hhv. over flerårig periode. En høj personaleomsætning kan signalere et dynamisk, innovativt arbejdsmiljø. Normalt vil en vis mobilitet være et sundhedstegn i en organisation. Men en høj mobilitet kan lige så vel være tegn på et problematisk arbejdsmiljø præget af personaleflugt. Indikatoren må fortolkes konkret, lokalt.

$$\text{Personaleomsætningsgrad} = \frac{\text{Personaletilgang eller -afgang}}{\text{Antal beskæftigede årsværk i alt}}$$

Der kan beregnes såvel et tilgangs- som et afgangsnøgletal, eller blot ét nøgletal for samlet personalemobilitet, hvor enten til- eller afgang medtages i tælleren ovenfor.

Sygdomsfravær:

Viden om niveauet for og udviklingen i omfanget af fravær på grund af sygdom er af væsentlig styringsrelevans. Indikatoren kan være tegn på et generelt tilfredsstillende arbejdsmiljø (lavt sygefravær), mens højt sygefravær kan være tegn på tilstedeværelse af flere samvirkende negative faktorer, som udløser sygemeldinger.

$$\text{Sygdomsbetinget fraværsgrad} = \frac{\text{Fraværsdage p.g.a. af sygdom}}{\text{Arbejdsdage i beskæftigede årsværk}}$$

Nøgletallet for sygdomsbetinget fravær er mest interessant over tid (tidsserie) eller eventuelt i anden form for sammenligning, herunder sammenligninger mellem forskellige institutioner inden for koncernen.

Personaleprofil:

Der er mange muligheder for belysning af en virksomheds personaleprofil. Oplysninger om alder, køn, uddannelse og stilling, kan alle bidrage til en sådan profil. Der kan også være behov for personaleoplysninger, som viser i hvilken grad institutionen/ koncernen medvirker til at løse officielle politikker (programmer) f.eks. vedrørende integration af medborgere med udenlandsk herkomst på arbejdsmarkedet eller vedrørende ansættelse af medarbejdere under hensyntagen til særlige sociale kriterier (socialt kapitel) e.l.

Fordeling efter alder, køn, uddannelse, stilling etc:

Information om aldersfordeling er værdifuld bl.a. af hensyn til planlægning af rekrutteringspolitik, seniorpolitik etc. Tilsvarende kan information om medarbejdernes kønsfordeling danne grundlag for en aktiv indsats med sigte på at fremme ligestilling. I den forbindelse kan information om medarbejdernes uddannelsesmæssige fordeling (personalekategorier) samt oplysninger om medarbejderfordelingen på stillingskategorier være nyttige. Sådanne oplysninger er også nødvendige, når virksomhedens faglige profil skal tilrettelægges, såvel på kort som længere sigt. Statistiske oplysninger om aldersfordelingen af institutionens medarbejdere, fordelingen efter køn, uddannelse hhv. stilling kan leveres fra Personalestyrelsens database ISOLA (Information System om Offentlige Løn- og Ansættelsesforhold) eller i visse tilfælde fra Danmarks Statistik.

2.9 Nøgletal om institutionens kapacitet til innovation og læring

Institutionens evne til fornyelse og udvikling i den kontekst, hvori den skal gøre sig gældende, er på længere sigt helt afgørende. Konteksten består af det øvrige ministerområde (koncernen), brugere/borgere, eventuelle kunder i markedet, de berørte borgere og virksomheder samt eventuelle beslægtede eller konkurrerende institutioner. Indikative nøgletal kan i denne sammenhæng være følgende:

Målrettet mobilitet:

Antallet af medarbejdere, som udstationeres eller indstationeres i institutionen som led i et kompetencegivende læringsforløb. Det kan dreje sig om traditionelle turnusforløb såvel som enkeltstående kompetenceløft for nøglemedarbejdere.

$$\text{Målrettet mobilitetsgrad} = \frac{\text{Aftalt ud – eller indstationering(dage)}}{\text{Arbejdsdage i beskæftigede årsværk}}$$

Beregningsgrundlaget kan opgøres i dage, måneder eller evt. år afhængigt af, hvilken periodeafgrænsning, der forekommer mest hensigtsmæssig. Nøgletallet er primært anvendeligt, når en tidsserie kan danne grundlag for nærmere vurdering.

Kompetencegivende fravær:

Medarbejderfravær (timer/ dage/ uger) fra det daglige arbejde som følge af deltagelse i særskilte kompetencegivende aktiviteter i eller uden for institutionen kan ses som indikator for fornyelse og et positivt læringsmiljø. Institutionen investerer i opgradering af den samlede kompetenceprofil og af institutionens ”intellektuelle kapital”.

$$\text{Uddannelsesfravær} = \frac{\text{Fraværsdage til kompetencegivende aktivitet}}{\text{Arbejdsdage i beskæftigede årsværk}}$$

Nøgletallet er som de foregående mest anvendeligt for nærmere vurdering, når der foreligger en tidsserie, eller hvis sammenligning med andre beslægtede institutioner eller koncerner er mulig.

Ny teknologi:

Omfanget og takten i institutionens investeringer i ny teknologi, særligt IT og lignende direkte produktionsrelateret teknologi, kan ses som indikator for institutionens kapacitet til fornyelse. I denne forbindelse er tidsserieoplysninger afgørende, f.eks. til vurdering af, om et investeringsløft kompenserer for et efterslæb eller om det er tegn på en offensiv investeringsplanlægning.

$$\text{Teknologisk fornyelsestakt} = \frac{\text{Investeringer i ny teknologi (IT m.v.)}}{\text{Samlet investeringsomfang}}$$

Et relativt stort nøgletal indikerer som udgangspunkt både vilje og evne til teknologisk fornyelse. IT-investeringer kan indtil videre være en relevant indikator; alternativt en samlet bygge- og IT-indikator.

Uddannelsesomkostninger:

Gennemsnitlige omkostninger pr. medarbejder pr. år til efter- og videreuddannelse kan tjene som indikator for institutionens vilje/evne til at vedligeholde og udvikle medarbejderstabens kvalifikationer.

Det er relevant at sondre mellem uddannelsesaktiviteternes formål for den enkelte medarbejder: Efteruddannelse tjener alene til at opretholde et givet kompetenceniveau, mens videreuddannelse har til formål at forøge medarbejderens kompetenceniveau.

$$\text{Uddannelsesgrad} = \frac{\text{Omkostninger til efter- / videreuddannelse}}{\text{Samlet antal beskæftigede medarbejdere}}$$

Nøgletallet for uddannelsesgrad har størst relevans som tidsserieoplysning eller i sammenligning med andre beslægtede institutioner/ koncerner. Jo større tal, desto større vægt på uddannelsesindsats.

Tværgående vidensdeling:

Andelen af årsværk og/eller andelen af lønsum, som anvendes til projektarbejde til forskel fra andre arbejdsformer, herunder løbende driftsopgaver. ”Projektarbejdsandelen” af den samlede arbejdsindsats kan ses som en indikator for målrettede, tværgående og dermed vidensdelende opgaveløsninger inden for institutionen. Alt andet lige vil en høj andel antyde et højt innovativt potentiale i institutionen.

$$\text{Vidensdelingsgrad} = \frac{\text{Lønsum direkte til projektarbejde}}{\text{Samlet lønsum for beskæftigede medarbejdere}}$$

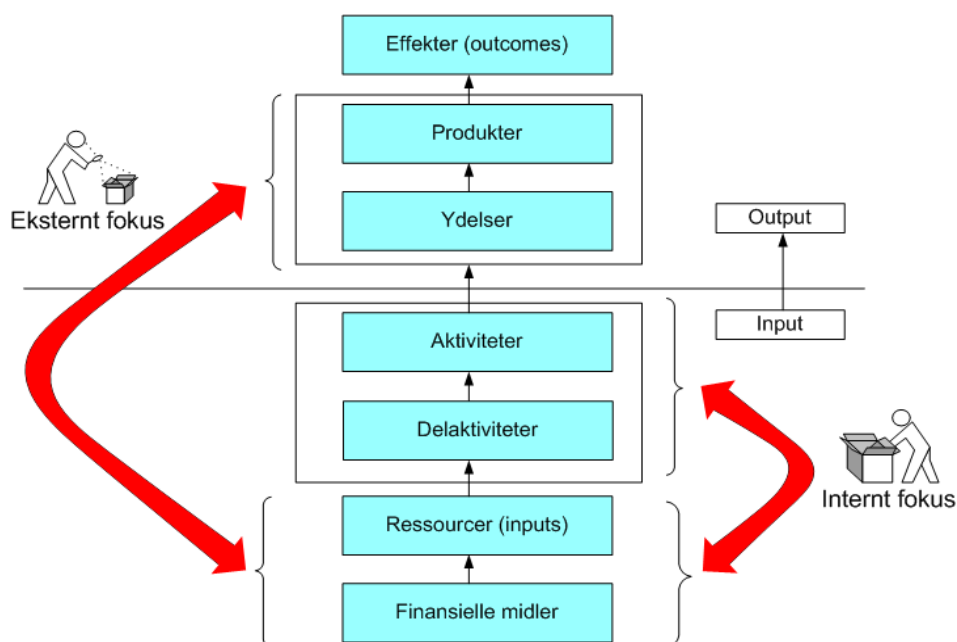
Nøgletallet for vidensdeling opgøres f.eks. på årsbasis. Opgørelsen kan baseres på registrerede ressourceforbrug på projektarbejde og/eller eventuelle omkostningsfordelinger baseret på udarbejdelse af opgavehierarkier, jfr. også neden for. Grundlaget for beregning kan alternativt være registreret ”projektarbejdstid” i relation til samlet arbejdstidsomfang i samme periode.

2.10 Nøgletal for forholdet mellem ressourceindsats og resultater

Forholdet mellem ressourceindsats og resultater er et væsentligt - og vanskeligt - forhold at afdække i offentlig forvaltning. Troværdig viden om omkostningsstrukturen og de forskellige ydelsers ressourceinddragelse styrker ledelsens beslutningsgrundlag afgørende, såvel aktuelt som strategisk. Der findes almindeligvis ingen egentlig markeds- og prisfunktion, hvilket nødvendiggør andre måder at belyse omkostningsstrukturen på.

Et praktisk udgangspunkt kan her være anvendelse af et **opgavehierarki** for at fremme en fokusering på kerneydelser og de ressourcemæssige forudsætninger (omkostningerne) forbundet med produktionen af ydelserne. Figuren nedenfor illustrerer grundtanken i opstillingen af et opgavehierarki.

Fig. 10 Opgavehierarkiet: Styrker målformulering og danner skelet for omkostningsfordeling.



Udgangspunktet for arbejdet med opgavehierarkier bør være de mål og opgaver - resultatkrav - som allerede findes (eller burde kunne findes) i de aftalte resultatkontrakter. Detaljeringsgraden i opgavehierarkier bør ikke være større end nødvendigt, men afspejle sammenhængende opgaveområder eller projekttyper. Eller med andre ord: Et arbejde med at fordele omkostninger baseret på opgavehierarki e. l. bør afpasses efter det styrings- og dokumentationsmæssige behov. F. eks. vil et gebyrfinansieret forvaltningsområde almindeligvis have større behov for dokumentation af sin omkostningsfordeling end et fuldt bevillingsfinansieret område.

Omkostningsfordelinger² kan foretages i relationen mellem ressourceindsats og de umiddelbare, interne aktiviteter, som udløses (Internt fokus). Den egentlige, interessante omkostningsfordeling må imidlertid ske i forhold til de eksterne ydelser/produkter, som ressourceindsatsen udmønter sig i, og som har betydning for borgerne, virksomhederne og andre berørte offentlige myndigheder eller virksomheder (Eksternt fokus).

En første inddeling af institutionens aktiviteter består i at skelne mellem fællesfunktioner og udførende funktioner. Dernæst skelnes for hver funktion mellem tre omkostningskategorier: Lønomkostninger, lønrelaterede omkostninger hhv. øvrige omkostninger, f.eks. afskrivninger. I det næste trin skal også fællesomkostningerne fordeles ud på institutionens udførende aktiviteter og derfra videre ud på de enkelte produkter. Her vil udførende aktiviteter f.eks. kunne være ”sagsbehandling” eller ”rådgivning” eller ”kontrolbesøg” eller ”undervisningstime” eller ”patientundersøgelse” etc. etc. alt afhængigt af, hvad der er pågældende institutions eksterne kerneydelser.

Når omkostningsstrukturen og ressourcetrækket kendes, vil der være et bedre grundlag for vurdering af både den umiddelbare produktivitet og af den videregående effekt (outcomes) af indsatsen. Der vil med andre ord være et bedre grundlag både for vurdering af ”om vi gør tingene på den bedste måde?” og ikke mindst ”om vi gør de rigtige ting?”.

I de følgende eksempler illustreres fokus for omkostningsfordelinger i praksis. Det fremgår heraf, at aggregerede nøgletal for omkostningsfordelinger på koncernniveau næppe giver mening. Derimod vil sammenstillinger af nøgletal for omkostninger på institutionsniveau, herunder departementet som organisatorisk enhed, på visse områder kunne være relevante for indbyrdes sammenligning og læring.

Anvendelse af opgavehierarkier er omtalt og eksemplificeret i Finansministeriets ”Ansvar for styring – vejledning om styring fra koncern til institution”, februar 2010. Endvidere i ØAV.

² Nærmere vejledning om metoder til omkostningsfordelinger findes i Økonomistyrrelsens publikationer herom (ØAV): Del 1 – Behovet for omkostningsfordelinger; Del 2 – Metode og design; Del 3 – Eksempler og perspektiver.

Fig. 3 Nøgletal/informationer om produktionen i forhold til eksterne parter – nogle eksempler

I resultatkontrakter for de statslige institutioner aftales krav til strategisk vigtige mål og ydelser, som den pågældende institution forventes at opfylde indenfor en nærmere defineret tidsramme.

Kontrakternes resultatkrav er som hovedregel rettet mod de ydelser, som leveres fra den statslige institution til eksterne parter (borgere, virksomheder, andre offentlige institutioner m.v.).

Nøgletal/oversigt over produktion af eksterne ydelser/ produkter bør derfor kunne udarbejdes med udgangspunkt i institutionens resultatkontrakt.

Nedenfor nævnes eksempler på elementer, som kan indgå i kontrakter:

- Udvikling og drift af administrative systemer, f.eks. antal henvendelser
- Sagsbehandlingstider/ produktivitet i en styrelse
- Tilskudsforvaltning/ produktivitet i en puljeforvaltning
- Fødevarerkontrol/ produktivitet i en tilsynsmyndighed
- Miljøkontrol/ produktivitet i en tilsynsmyndighed
- Skovdrift/ naturpleje som offentlig produktion og service
- Højere uddannelse som offentlig investering
- Retsbeskyttelse/ domstoles produktivitet
- Ordenshåndhævelse/ politi-indsats - ”markarbejde”

For institutioner, der anvender et udviklet time-sags/aktivitetsregistreringssystem og/eller økonomistyringssystem (Navision Stat og ØS-LDV) vil mulighederne for systemunderstøttelse af omkostningsfordelinger være relativt gode.

3 Tilvejebringelse af ledelsesinformation

I vedhæftede bilag er vist en samlet oversigt over et udvalg af indikatorer. Kvaliteten af indikatorerne afhænger helt og holdent af kvaliteten af det registreringsgrundlag, som danner basis for opgørelser og beregninger indenfor koncernen.

3.1 Registreringsgrundlaget

For at begrænse ressourceforbruget til dataproduktion og for at sikre kvaliteten i registreringsgrundlaget bør dette så vidt muligt tilvejebringes løbende og systembaseret.

I øjeblikket kan nogle af disse nøgletal beregnes automatisk i Økonomistyrelsen koncernsystem til understøttelse af regnskabsgodkendelser, dvs. godkendelsesfaciliteten i statens koncernsystem og statens budgetsystem (SKS/SB). Andre nøgletal kan tilvejebringes ved hjælp af Økonomistyrelsen systemunderstøttelse af arbejdet med rammerede opgørelser.

For nogle nøgletals vedkommende er der alene tale om lokal systemunderstøttelse gennem lokale økonomisystemer (LØS). For mange institutioners vedkommende er der tale om økonomisystemet Navision-Stat og datavarehuset ØS-LDV. Endelig vil nogle nøgletal ikke være systemunderstøttet, men bero på specifikke lokale opgørelser på grundlag af lokal metodik (LOKAL).

Registreringsgrundlaget vil samlet set bestå af både *kvantitative* data, som ofte kan systemunderstøttes, og af *kvalitative* informationer, som vanskeligt kan systemunderstøttes ud over den støtte, som kan gives i form af vejledninger, koncepter, skabeloner/formater for bestemte typer af rapporteringer.

Det er det enkelte ministeriums egen beslutning, hvorvidt de anførte indikatorer (nøgletal) ønskes inddraget i de regnskabsførende institutioners ledelsesmæssige overvejelser i forbindelse med godkendelsen af regnskabet. Det kan fremgå af *ministerieinstruksen*, hvorledes institutionerne inden for det pågældende ministerområde skal forholde sig hertil.

3.2 Rapportering

Selve præsentationen af ledelsesinformation er overordentlig vigtig. Det gælder også den hyppighed og timing, hvormed ledelsesinformationen fremlægges. Præsentationen bør være så overskuelig og nemt tilgængelig som overho-

vedet mulig, således at ledelsesopmærksomheden kan koncentreres om overvejelse af beslutninger/ handlinger - og ikke om forståelsesmæssige spørgsmål vedrørende den fremlagte information.

I almindelighed vil grafiske fremstillinger og tidsserier være fremmende for både hurtigt overblik og fokus på udviklingstendenser - elementer, som begge er vigtige for overordnet beslutningstagen. Rapportering af koncernledelsesinformation bygger på tre led i indberetningsproceduren:

- **De enkelte institutioner** (departementet, styrelser, institutioner) producerer ledelsesinformation til eget internt brug i de løbende ledelsesopgaver. Hyppigheden fastlægges lokalt, men vil formentlig ofte dreje sig om en månedlig kadence blandt andet i tilknytning til månedlige afstemninger af budget- og regnskabsregistreringer.
- Med udgangspunkt i institutionernes dataproduktion rapporteres udvalgt **ledelsesinformation videre til departementet**, mindst pr. kvartal, idet blandt andet institutionernes regnskaber skal godkendes substantielt hvert kvartal. Indholdet i denne rapportering omfatter en række grundlæggende ledelsesinformationer, som er fælles for alle institutioner i koncernen. Desuden rapporteres efter behov faglige nøgleinformationer om den enkelte institutions produktion/resultater samt eventuelle ad hoc informationer om væsentlige forhold, som risikerer at udvikle sig kritisk.
- **På koncernniveau sammenstilles institutionernes indberetninger** af koncernledelsesinformation. De sammenstillede data kan evt. danne grundlag for **sammenligninger og i visse tilfælde aggregering** til koncernfælles niveau. Disse informationer skal understøtte koncernledelsens dialog om ”koncernens tilstand” og behovet for strategiske eller konkrete beslutninger om iværksættelse af korrigerende handlinger. **Koncernledelsens handlingsmuligheder** spænder fra overordnede strategiske kursjusteringer til specifik krisestyring - alt afhængigt af indholdet i de fremlagte informationer og af den arbejdsform og rolle, som koncernledelsen har tillagt sig selv.

I det følgende **Bilag 1** præsenteres en ”**brutto-liste**” over ledelsesinformationer, som kan bidrage til at belyse forskellige sider af koncernen set som samlet ministerområde. Oversigten kan danne grundlag for **inspiration og selektion** af udvalgte nøgletal m.v., som det enkelte ministerområde ønsker at anvende.

Oversigten er organiseret efter følgende dimensioner - inspireret af balanced score card (BSC) som tilgang:

1. Økonomiske forhold
2. Forholdet til borgere/brugere/kunder/ejere
3. Den interne organisation og interne processer
4. Udviklingsperspektiver/innovation
5. Faglige, institutionsspecifikke forhold

I oversigtens højre side er angivet forslag til den primære målgruppe for bestemte ledelsesinformationer samt forslag til frekvensen for fremlæggelse af de pågældende ledelsesinformation. Endvidere peges på de databaser og andre kilder, som forventes at kunne bidrage med relevante informationer.

I **Bilag 2** er vedhæftet et forslag til en helt enkel tekstskabelon til brug for kortfattet præsentation af ad hoc ledelsesinformation.

Bilag 3 indeholder eksempler på konkret udmøntning og præsentation af hovedparten af de definerede nøgletal og lignende ledelsesinformationer.

BILAG 1: Ledelsesinformation - Hvilke informationer og hvorfra?

Hvilke områder belyser ledelsesinformationen?

Det er institutionsledelses ansvar at beslutte hvilke informationer, man ønsker at tage bestik af, når ledelsesopgaven skal løses. De fleste statslige institutioner lægger vægt på en balanceret belysning af virksomheden. Informationerne vil typisk dække økonomiske forhold, herunder ejer- og kundeforhold. Aktiviteter og ressourcer., mål- og resultatstyring, effektivisering, medarbejdere, ledelse og organisation, udviklingsperspektiver og risikovurderinger etc.

En alsidig, balanceret ledelsesinformation kan modvirke énsidig ”overstyring”.

Hvad er ”Ledelsesinformation”?

Enhver information, som understøtter ledelsens vurderinger og beslutninger er ”ledelsesinformation”. Normalt bør der lægges vægt på at skaffe en systematisk ledelsesinformation, som er tidsbestemt, troværdig og tilstrækkelig til, at den enkelte statslige institutions ledelse kan varetage sit ansvar. Ledelsesinformationen bør derfor give relevant viden om organisationens indre og ydre liv, herunder:

- berette om resultater og/eller effekt
- give mulighed for systematisk opfølgning
- illustrere handlemuligheder, det ledelsesmæssige råderum
- belyse væsentlige begrænsninger og risici
- bidrage til grundlaget for strategiske beslutninger

Det er vigtigt at fokusere/afgrænse ledelsesinformation for at undgå ”overinformering”.

Hvorfra kan ledelsesinformationer leveres?

Det er vigtigt at institutionens ledelse tager udgangspunkt i styringsbehovet. Til inspiration følger nedenfor en skematisk oversigt over mulige nøgletal med henvisning til de datakilder (it-systemer m.v.), som kan understøtte tilvejebringelsen af data og informationer.

Forkortelserne står for følgende: SKS: Statens Koncern System; SB: Statens Budgetsystem; SKB: Statens Koncern Betalingsystem; OBS: Offentligt Betalings System; LØS: Lokalt Økonomi System; ØS-LDV: Økonomistyrelsens Lokale Data Varehus; NS: Navigation Stat; SLS: Statens Løn System; ISOLA: Informations System om Løn- og Arbejdsforhold (Pers.); HRmeter (Pers); FL: Finansloven; M-Tid: Medarbejder-tidsregistreringssystem; ”Lokalt”: Egen ad hoc information. Sådan tilgås systemerne:

På www.oes.dk – ”Offentlig” finder du ”Systemer og aftaler”, herunder SKS, NS, SB og ØS-LDV – og ”Løn og Pension”, herunder SLS – og ”Betalning”, herunder SKB/OBS. På www.personalestyrelsen.dk findes ”Værktøjer/Genveje” med ISOLA og HRmeter.

Område/Nøgletal	Beskrivelse/Registreringsgrundlag	Frekv.	System
Økonomiske forhold			
<u>Overordnede nøgletal</u>	Dispositionsramme og forbrugsskøn	Kvt	SKS/SB
a. Videreførsel	- Opdelt på: reserveret bevilling/overskud		
b. Bevilling (FL + TB)	- Samlet bevilling		
c. Andre indtægter	- Indtægter ved salg af ydelser m.m.		
d. Forbrugsskøn	- Tidsbestemt skøn for året, ultimo		
e. Skønnet års-resultat	- Skøn over forventet videreførsel ultimo året		
<u>Omkostninger:</u>			
a. Løn/Afskrivninger/ Øvrig drift	- Absolut og relativ fordeling mellem disse tre omkostningselementer. Tidsserie	Kvt	SKS/SB
b. Løn i f. t. lønsumsloft	- Udnyttelsesgrad af lønsumsramme, tidsserie	Årligt	SKS/SB
c. Køb af tjenesteydelser	- Andel af samlede omkostninger; tendens	Årligt	SKS/SB
<u>Likviditet:</u>			
a. Saldo-opfølgning for tre konti, herunder	- Absolut og relativ fordeling over tid, alle tre konti. Tidsserie kan bygges op fra og med året 2006 i takt med omkostningsreform	Kvt	SKS/SB
- kassekredit	- Evt. beregnede likviditetsgrader		
- uforrentet konto			
- langfristet gæld			
b. Saldi i forhold til låneramme/ gæld	- Absolut og relative fordeling i forhold til låneramme	Kvt	SKS/SB
<u>Låneramme:</u>	- Overholdelse; udnyttelsesgrad	Kvt	SKS/SB
<u>Afskrivninger</u>	- Status: Foretages afskrivninger? - Samt evt. afskrivningsrate = hastighed	Kvt	SKS/SB
<u>Nedskrivninger</u>	- Nedskrivningsratio: Akkumulerede afskrivninger i forhold til aktivers kostpris	Kvt	SKS/SB
<u>Hensættelser</u>	- Sandsynlige udgiftsrisici	Kvt	SKS/SB
a. Feriepenge	- Kalkulérbar afdækning		
b. Øvrige hensættelser	- Risikoafdækning. Findes den, eller ikke?		
<u>Investeringstakt (planer)</u>	- Omfang af forventede nyinvesteringer og reinvesteringer i forhold til den ikke-udnyttede del af lånerammen	Årligt	SB/ FL
<u>Investeringstakt(faktisk)</u>	- Det faktiske investeringsomfang i forhold til den uudnyttede låneramme	Kvt	(LØS) ØS-LDV
<u>Omsætningshastighed</u>	- Indtægter ved salg sættes i forhold til udestående tilgodehavender (debitorer); eller gns.-hastighed beregnes i dage	Kvt	(LØS)NS
a. Debitor-omsætningshastighed	- Udgifter til indkøb sættes i forhold til udestående forpligtelser (kreditorer); eller gennemsnitshastighed beregnes i dage		(LØS) NS
b. Kreditor-omsætningshastighed			

Område/Nøgletal	Beskrivelse/Registreringsgrundlag	Frekv.	System
Forholdet til eksterne brugere/interessenter <u>Målopfyldelse:</u> a. Reservationsandel b. Reservationsstrøm c. Kontraktstyring <u>Kvalitet i ydelser:</u> <u>Interaktive IT-ordninger</u>	- Reservereret bevilling som andel af den samlede bruttoudgiftsbevilling - Reserveret bevilling belyst ved andelen af samlet reservation, som på givne tidspunkter i årets løb skyldes sidste års reservation til uløste opgaver - Målopfyldelsesgrader, som angivet/ estimeret lokalt i opfølgningen af kontrakter - Tilfredshedsniveau ifølge tilbagevendende brugerundersøgelser - Andelen af kerneopgaver, som løses under medvirken af interaktive IT-ordninger i relation til eksterne brugere/interessenter	Årligt Årligt 2.-3.- 4. Kvt Årligt Årligt	SKS/SB SKS/SB Lokalt Lokalt Lokalt
Interne forhold i organisationen <u>Lønudgifter</u> a. Egentlig løn b. Relativ lønudvikling c. Over- og merarbejde d. Lønomkostninger til kerneopgaver e. Lønomkostninger til generel administration <u>Årsværksomkostning</u> <u>Personaleomsætning</u> <u>Fraværsomfang</u> a. Sygdom b. Omsorg <u>Personaleprofil</u> a. Uddannelser b. Stillingsprofiler c. Køn d. Alder	- Ordinære akkumulerede lønudgifter i forhold til lønsum, over tid/tidsserie - Gns. lønindex for samtlige ansatte i virksomheden i forhold til staten som helhed. Evt. for ”fast løn” hhv. ”samlet løn”. - Omfanget af over-/merarbejde i forhold til lønsum, over tid/tidsserie - Andel af samlede lønomkostninger, der går til løsning af kerneopgaver - Andelen af samlede lønomkostninger (eller registreret tid), som går til generel administration. - Gennemsnitlig personaleomkostning pr. årsværk (Løn, pension, uddannelse etc.) - Til- eller afgang af medarbejdere i pct. i året samt over flerårsperiode/tidsserie - Sygedage - Omsorgsdage Medarbejdere: - Fordeling efter personalekategorier - Fordeling efter stillingskategorier - Fordeling efter køn - Fordeling efter alderskategorier	Kvt Kvt. Kvt Kvt Kvt Årligt Årligt Kvt Årligt	SLS SLS/ ISOLA HRmeter SLS/ ISO- LA LØS LØS el. M- Tid SLS/ ISOLA ISOLA SLS/ ISOLA SLS/ HRmeter ISOLA

Område/Nøgletal	Beskrivelse/Registreringsgrundlag	Frekv.	System
Kapacitet til innovation og læring <u>Måltrettet mobilitet</u> <u>Kompetencegivende aktivitet</u> a. Vedligeholdelse b. Udvikling <u>Ny teknologi</u> <u>Uddannelsesomkostning</u> <u>Tværgående vidensdeling</u> <u>Interaktive IT-ordninger</u>	- Antal medarbejdere, som udstationeres eller indstationeres som led i kompetence-udvikling (antal medarbejdere og tidsrum f.eks. måneder, inkl. tur- nusordning o.l.) - Akkumuleret antal dage/timer til uddannelse, kurser etc. pr. medarbejder, registreret efter a. hhv. b. - Omfanget af investeringer i ny teknologi, særligt IT-området - Gennemsnitlige omkostninger pr. medarbejder til efter- og videreuddannelse - Andel af årsværk og/eller andel af lønsum, som anvendes til projektarbejde (tværfaglige og tværor- ganisatoriske arbejdsformer) - Andel af kerneopgaver, som løses under medvir- ken af interaktive IT-ordninger i relation til eksterne brugere/interessenter (Tast-Selv-løsninger m.v.)	Årligt Årligt Årligt Årligt Årligt	Lokalt/ SLS/ SLS/ LØS ØS-LDV Lokalt/ LØS Lokalt Lokalt
Faglige, institutions-specifikke nøgletal	(Eksempler på resultatinformation) - Udvikling og drift af administrative systemer; f.eks. antallet af modtagne serviceopkald/ konsultationer pr. tidsperiode - Sagsbehandlingstider/produktivitet i en styrelse - Tilskudsforvaltning/ produktivitet i en puljeforvaltning - Fødevarerkontrol/ produktivitet i en tilsynsmyndighed - Miljøkontrol/ produktivitet i en tilsynsmyndighed - Besøgsomfang, f.eks. den rekreative brug af statskove, nationalparker o.l.	Kvt.	Lokalt
Ad-hoc ledelsesinformationer	- Opfølgning af særlige ”politiske” bestillinger - Pludselige eksterne risikofaktorer - Rapport om kritiske prognoser e.l. (Risikostyring)	Kvt., mdr, oftere	Lokalt

BILAG 2: Ad-hoc ledelsesinformation (Skabelon)

(Tjekliste for kortfattet indberetning af ”kritiske sager” til ledelsen)

Problem/ Spørgsmål	Beskrivelse (kortfattet)
Problemidentifikation Problemets kerne? Hvad ”hedder” det? (Benævnelse)	
Aktualitetsgrad? Er emnet nyt eller har det været rejst før i topledelsen/koncernledelsen?	
Ledelsesrelevans? Har emnet relevans for topledelsen fordi det er ”politisk” sensibelt eller af andre særlige grunde?	
Risici/ ”krise”? Hvad er kernen – de særlige risici - i dette spørgsmål/ Problem?	
Løsningsforslag? Hvilket/ hvilke forslag til løsning eller risikominimering arbejdes der med?	
Konsekvenser? Hvad bør konsekvenserne være for institutionen /koncernen? – Hvad kan der læres af denne information?	
Opfølgning? Er der grund til at følge sagen op igen, evt. på koncernniveau? – hvis ja, da hvornår og hvordan?	

BILAG 3: Eksempler på præsentation af ledelsesinformation

Udvælgelse af nøgletal m.v.

Udvælgelsen af nøgletal er i sig selv en vigtig prioritering. Det er vigtigt, at modtagerne af ledelsesinformation ikke overbelastes med informationer, men så vidt muligt får netop den oplysning, som er ”nødvendig og tilstrækkelig”. Derfor er selve selektionen af ledelsesinformation i relation til den aktuelle målgruppe (topledelse/ øvrige ledelse) afgørende for den nytte, ledelsen kan drage af de præsenterede informationer.

Præsentationen neden for skal ***ikke opfattes som et forslag til generel skabelon*** for ledelsesinformation i statens institutioner eller koncerner. Hver enkelt ledelse må ***foretage sine egne valg af nøgletal og øvrig ledelsesinformation afhængigt af de behov, man definerer i organisationen.***

Strukturering af nøgletal

Præsentationen nedenfor er organiseret efter følgende ***fire dimensioner***, inspireret af BSC - balanced score card:

1. Økonomiske forhold
2. Forholdet til eksterne parter: Borgere/brugere/kunder/ejere
3. Den interne organisation og de interne processer
4. Udviklingsperspektiver: Kapacitet til innovation og læring

Ledelsesinformationen er opdelt i ***to sektioner***, som er udtryk for ***forskellige frekvenser***, hvormed den pågældende information foreslås fremlagt. Det drejer sig om:

1. Sektion: Kvartalsvise nøgletal/ledelsesinformationer
2. Sektion: Årlige nøgletal/ledelsesinformationer

Forklaringer (definitioner):

Metodik og definitioner er nærmere beskrevet i vejledningens Del II. Korte forklaringer på flere af de anvendte begreber/nøgletal er angivet i tilknytning til det enkelte nøgletal. Som en generel indikation er midtermargin markeret med én af ”lyskurvens” farver afhængigt af vurderingen af det udsagn, som ledelsesinformationen indeholder:

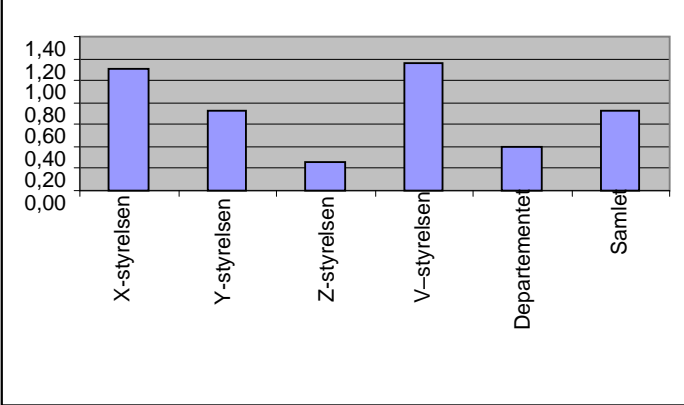
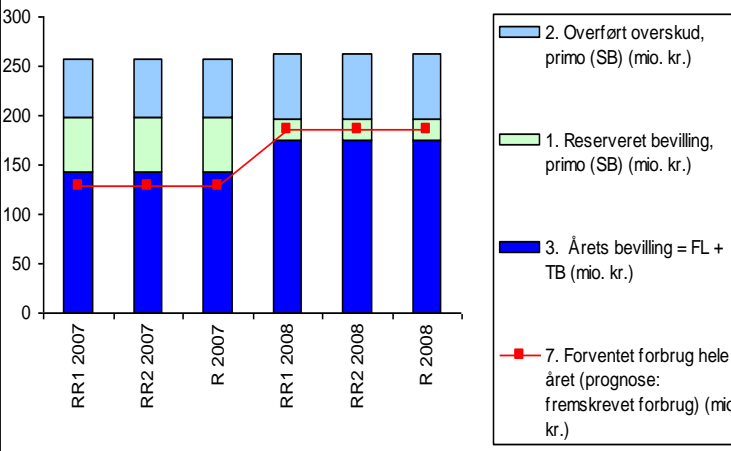
Indikator opviser ikke specielle problemer, ikke behov for særlig opmærksomhed

Data/ indikator viser, at der kan være nogen anledning til ekstra opmærksomhed

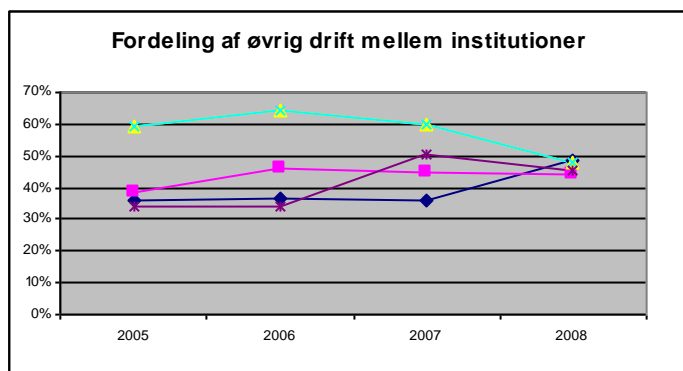
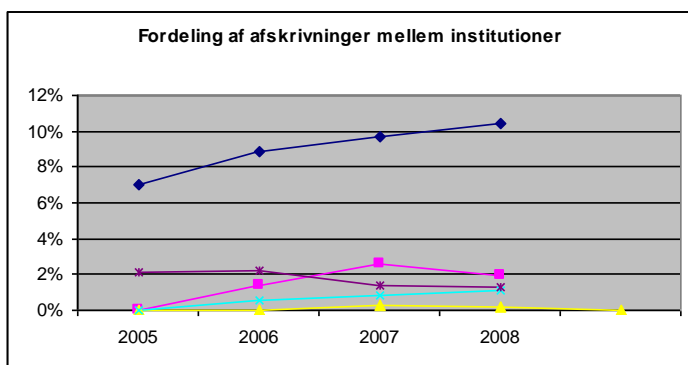
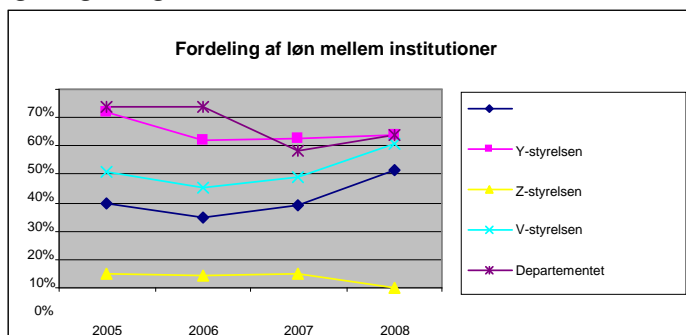
Data/ indikator viser, at der er et problem, som bør udløse en form for handling

Sektion 1: Frekvens: pr. kvartal

1 Økonomiske forhold

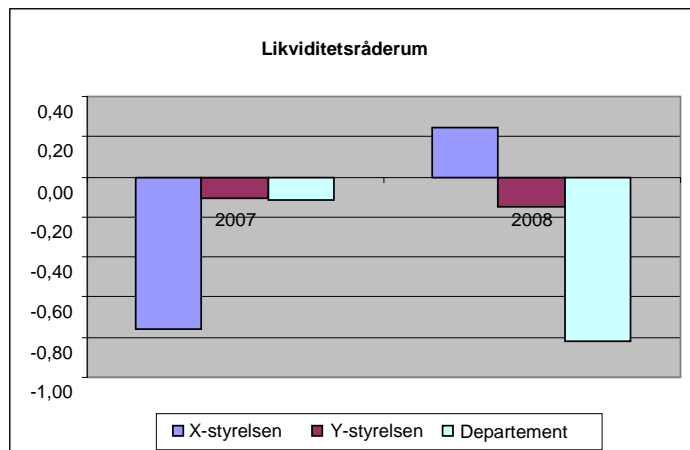
Nøgletal/ Information	Kommentar																					
<p>Figur A) Udnyttelsesgrad af dispositionsramme</p>  <table border="1"> <caption>Data for Figur A) Udnyttelsesgrad af dispositionsramme</caption> <thead> <tr> <th>Kategori</th> <th>Udnyttelsesgrad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>X-styrelsen</td> <td>~1,20</td> </tr> <tr> <td>Y-styrelsen</td> <td>~0,80</td> </tr> <tr> <td>Z-styrelsen</td> <td>~0,35</td> </tr> <tr> <td>V-styrelsen</td> <td>~1,25</td> </tr> <tr> <td>Departementet</td> <td>~0,50</td> </tr> <tr> <td>Samlet</td> <td>~0,85</td> </tr> </tbody> </table>	Kategori	Udnyttelsesgrad	X-styrelsen	~1,20	Y-styrelsen	~0,80	Z-styrelsen	~0,35	V-styrelsen	~1,25	Departementet	~0,50	Samlet	~0,85	<p>Dispositionssrammen er defineret som summen af bevilling, reserveret bevilling og andre indtægter, f.eks. ved salg af ydelser.</p> <p>En negativ udnyttelsesgrad er en konsekvens af en negativ bevilling.</p>							
Kategori	Udnyttelsesgrad																					
X-styrelsen	~1,20																					
Y-styrelsen	~0,80																					
Z-styrelsen	~0,35																					
V-styrelsen	~1,25																					
Departementet	~0,50																					
Samlet	~0,85																					
<p>Figur B) Bevillingsgrundlag og forbrugsskøn (X-styrelsen)</p>  <table border="1"> <caption>Data for Figur B) Bevillingsgrundlag og forbrugsskøn (X-styrelsen)</caption> <thead> <tr> <th>Periode</th> <th>3. Årets bevilling = FL + TB (mio. kr.)</th> <th>7. Forventet forbrug hele året (prognose: fremskrevet forbrug) (mio. kr.)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>RR1 2007</td> <td>~135</td> <td>~135</td> </tr> <tr> <td>RR2 2007</td> <td>~140</td> <td>~135</td> </tr> <tr> <td>R 2007</td> <td>~140</td> <td>~135</td> </tr> <tr> <td>RR1 2008</td> <td>~180</td> <td>~190</td> </tr> <tr> <td>RR2 2008</td> <td>~180</td> <td>~190</td> </tr> <tr> <td>R 2008</td> <td>~180</td> <td>~190</td> </tr> </tbody> </table>	Periode	3. Årets bevilling = FL + TB (mio. kr.)	7. Forventet forbrug hele året (prognose: fremskrevet forbrug) (mio. kr.)	RR1 2007	~135	~135	RR2 2007	~140	~135	R 2007	~140	~135	RR1 2008	~180	~190	RR2 2008	~180	~190	R 2008	~180	~190	<p>Oversigten er udarbejdet på grundlag af rapporteringer til brug for Finansministeriets tilbagevendende budgetopfølgning (Finanslovsopfølgning) i form af udarbejdelse af rammeredegørelser</p>
Periode	3. Årets bevilling = FL + TB (mio. kr.)	7. Forventet forbrug hele året (prognose: fremskrevet forbrug) (mio. kr.)																				
RR1 2007	~135	~135																				
RR2 2007	~140	~135																				
R 2007	~140	~135																				
RR1 2008	~180	~190																				
RR2 2008	~180	~190																				
R 2008	~180	~190																				

Figur C) Omkostningsfordelingen mellem løn, afskrivninger og øvrig drift



De tre omkostningskomponenter er med til at give en grundlæggende karakteristik af den enkelte institutions omkostningsprofil – og at muliggøre en tværgående sammenligning mellem disse.

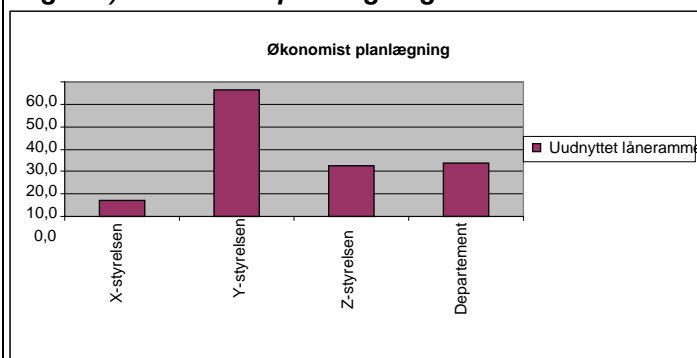
Figur D) Økonomisk planlægning – Likviditetsråderum



Likviditetsråderummet er defineret som saldo på kassekreditte i forhold til månedsraten af driftsbevilling.

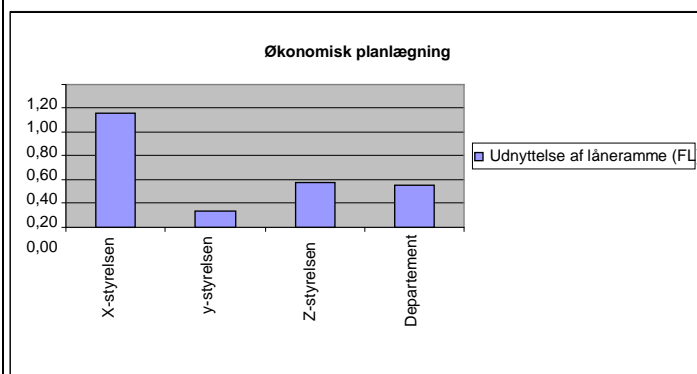
En negativ indikator udgør ikke uden videre et problem, men kan være anledning til en nærmere vurdering af institutionens likviditetsplanlægning.

Figur E) Økonomisk planlægning: Låneramme

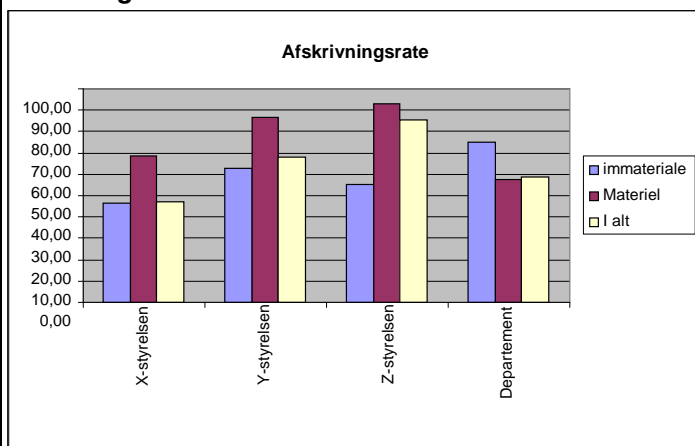


Råderummet på lånerammen er belyst ved udnyttelsesgraden af lånerammen, dvs. den samlede gæld i forhold til lånerammen.

Råderummet er mindst for X-styrelsen, som i højest grad har udnyttet sin låneramme.



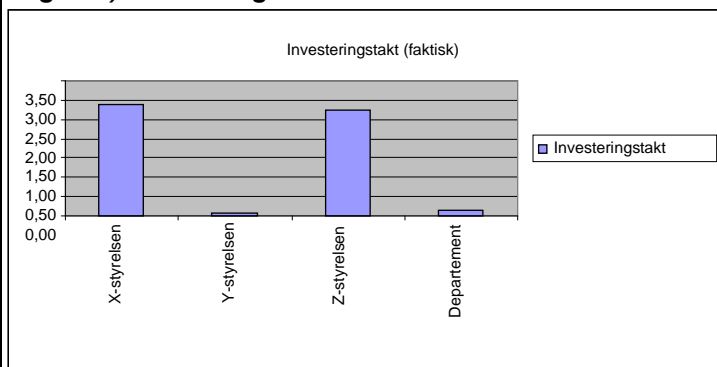
Figur F) Økonomisk planlægning: afskrivninger, nedskrivninger



Afskrivninger og nedskrivninger er opgjort ud fra regnskabstal for 12-mdr.til og med seneste afsluttede periode. Immaterielle hhv. materielle goder.

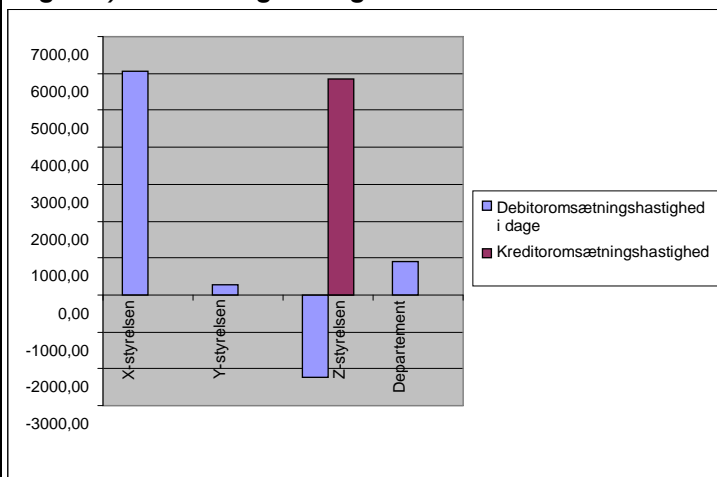
Procenttallene angiver afskrivninger hhv. nedskrivninger i forhold til anlægsaktivers kostpris

Figur G) Investeringstakt



Investeringstakten defineres her som foretagne investeringer i forhold til den ikke-udnyttede del af lånerammen.

Figur H) Omsætningshastigheder



Kreditor- hhv. debitor-omsætningshastigheder er beregnet i antal dage.

Diagrammerne viser omsætnings-hastighederne for historiske perioder på 1 hhv. 2 år frem til og med seneste afsluttede periode

2) Forholdet til eksterne brugere/kunder

Tabel 1. Midtvejsstatus på resultatkontrakter for 3 styrelser

Institution	Opfyldt/forventes opfyldt		Ikke opfyldt/forventes ikke opfyldt		Delvist opfyldt/forventes delvist opfyldt	
	Opfyldt pr. 2. kvartal	Samlet forventet målopfyldelse	Ikke opfyldt pr. 2. kvartal	Forventet ikke opfyldt	Delvist opfyldt pr. 2. kvartal	Forventet delvis målopfyldelse
X-styrelsen (36 resultatkrav)	0 %	86 %	0 %	8 %	0 %	6 %
Y-styrelsen (45 resultatkrav)	18 %	96 %	0 %	4 %	0 %	0 %
Z-styrelsen (29 resultatkrav)	14 %	93 %	0 %	0 %	0 %	7 %
Total (110 resultatkrav)	11 %	92 %	0 %	5 %	0 %	4 %

Kommentar:

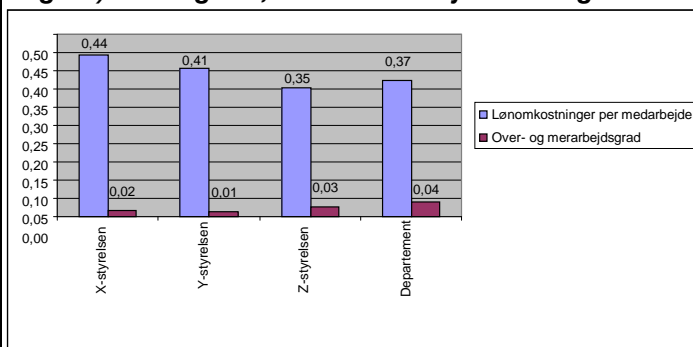
I dette eksempel er der både rapporteret om den forventede målopfyldelse ultimo året og om den faktiske målopfyldelse pr. 2. kvartal. Rapporteringen er dermed i nogen udstrækning baseret på styrelsernes egne vurderinger af, om målene for året forventes opfyldt.

Tabel 2. Status på resultatkrav for 2. kvartal (X-styrelsen)

Område	Antal i alt	Antal grøn	Antal gul	Antal rød	Kommentar:
Afd. 1	21	7	11	3	Tabel 2 viser en rapportering om kontraktstyringen i X - styrelsen. Den interne udmøntning af styrelseskontrakten omfatter i dette tilfælde flere mål, end angivet i kontrakten mellem departement og styrelse.
Afd. 2	27	22	3	2	
Afd. 3	16	9	6	1	
Afd. 4	26	22	3	1	
Afd. 5	14	8	5	1	
Afd. 6	12	12	0	0	

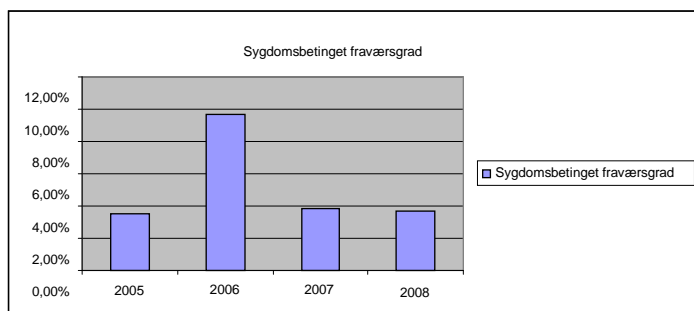
3) Nøgletal om den interne organisation og interne processer

Figur I) Lønudgifter, over-/merarbejdsbetaling



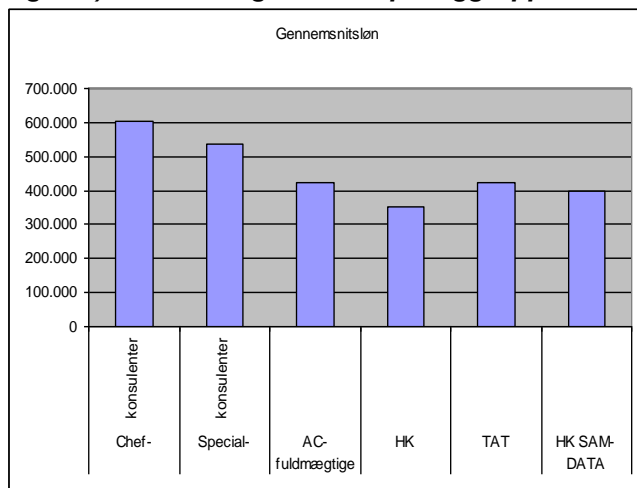
Udgifter til over-/merarbejdsbetaling angives i pct. af de samlede lønudgifter.

Figur J) Sygefravær (X-styrelsen)



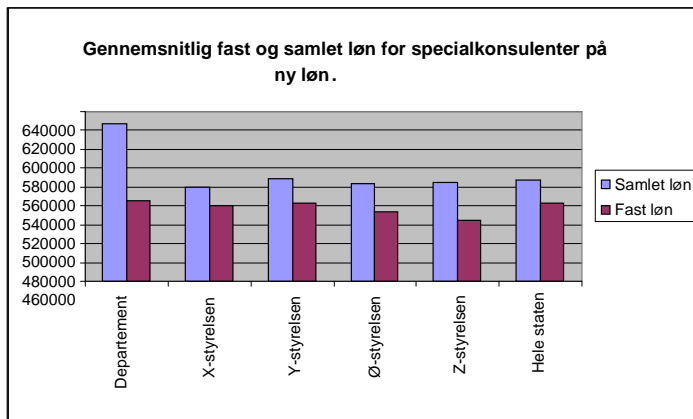
Antal fraværsgange i gennemsnit pr. medarbejder for hver af koncernens institutioner samt en sammenlignende angivelse af det tilsvarende fravær i staten som helhed. Det kan være interessant at vurdere en længere tidsserie for den sygdomsbetingede fraværsgrad, evt. som angivet her med X-styrelsen som eksempel.

Figur K) Gns.lønninger fordelt på faggrupper i koncern



Til vurdering af bestemte aspekter af koncernens løn- og ansættelsespolitik kan det være hensigtsmæssigt at fokusere på bestemte grupper af ansatte (ansættelseskategorier).

Kilde: Udtræk fra ISOLA

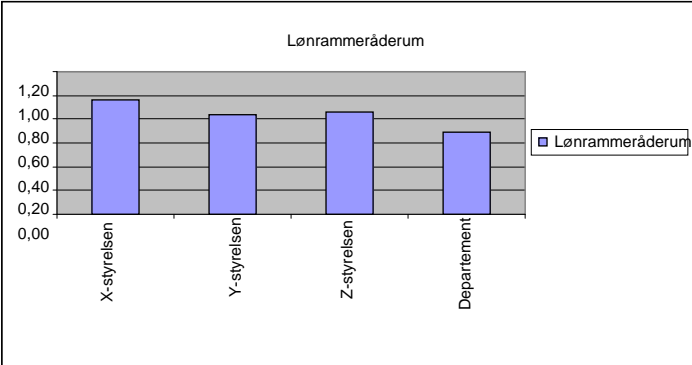
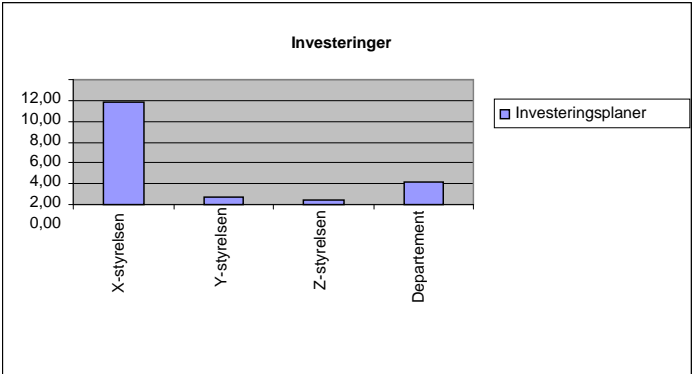
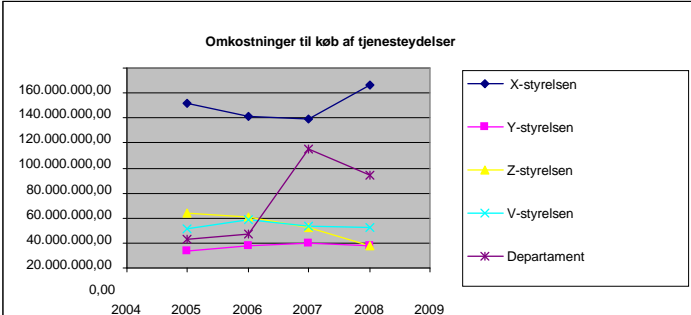


Kilde: udtræk fra ISOLA

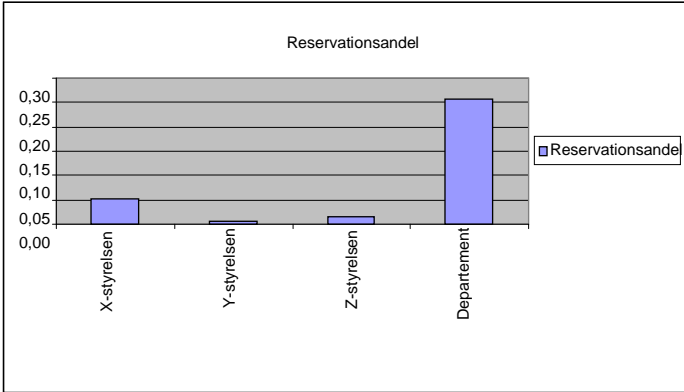
Her et eksempel vedrørende specialkonsulenter i en Finansministeriets koncern- samt i staten som helhed.

Sektion 2: **Frekvens: Årligt**

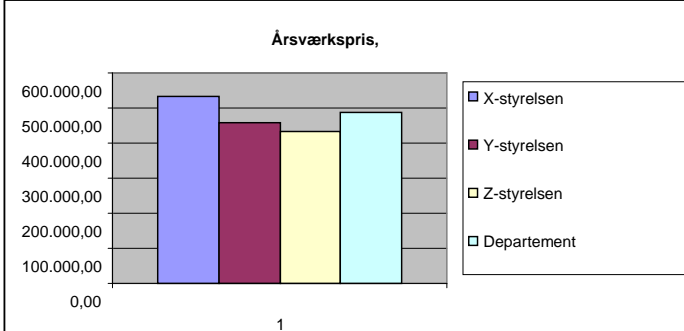
1) Økonomiske forhold

Nøgletal/ Information	Kommentar																														
<p>Figur L) Lønrammeråderum</p>  <table border="1"> <caption>Lønrammeråderum</caption> <thead> <tr> <th>Styrelse/Departement</th> <th>Værdi</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>X-styrelsen</td> <td>~1,10</td> </tr> <tr> <td>Y-styrelsen</td> <td>~1,00</td> </tr> <tr> <td>Z-styrelsen</td> <td>~1,00</td> </tr> <tr> <td>Departement</td> <td>~0,80</td> </tr> </tbody> </table>	Styrelse/Departement	Værdi	X-styrelsen	~1,10	Y-styrelsen	~1,00	Z-styrelsen	~1,00	Departement	~0,80	<p>Statsvirksomheder er ikke omfattet af reglerne om lønsumsloft.</p>																				
Styrelse/Departement	Værdi																														
X-styrelsen	~1,10																														
Y-styrelsen	~1,00																														
Z-styrelsen	~1,00																														
Departement	~0,80																														
<p>Figur M) Investeringstakt (Forventet)</p>  <table border="1"> <caption>Investeringer</caption> <thead> <tr> <th>Styrelse/Departement</th> <th>Værdi</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>X-styrelsen</td> <td>~11,50</td> </tr> <tr> <td>Y-styrelsen</td> <td>~1,00</td> </tr> <tr> <td>Z-styrelsen</td> <td>~1,00</td> </tr> <tr> <td>Departement</td> <td>~4,00</td> </tr> </tbody> </table>	Styrelse/Departement	Værdi	X-styrelsen	~11,50	Y-styrelsen	~1,00	Z-styrelsen	~1,00	Departement	~4,00	<p>Investeringstakten (Planer) er defineret som forventede investeringer i henhold til finansloven (FL) i forhold til den ikke-udnyttede del af lånerammen</p>																				
Styrelse/Departement	Værdi																														
X-styrelsen	~11,50																														
Y-styrelsen	~1,00																														
Z-styrelsen	~1,00																														
Departement	~4,00																														
<p>Figur N) Omkostninger til køb af tjenesteydelser</p>  <table border="1"> <caption>Omkostninger til køb af tjenesteydelser</caption> <thead> <tr> <th>År</th> <th>X-styrelsen</th> <th>Y-styrelsen</th> <th>Z-styrelsen</th> <th>V-styrelsen</th> <th>Departement</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2005</td> <td>~140.000.000,00</td> <td>~30.000.000,00</td> <td>~50.000.000,00</td> <td>~50.000.000,00</td> <td>~40.000.000,00</td> </tr> <tr> <td>2006</td> <td>~130.000.000,00</td> <td>~40.000.000,00</td> <td>~50.000.000,00</td> <td>~50.000.000,00</td> <td>~40.000.000,00</td> </tr> <tr> <td>2007</td> <td>~130.000.000,00</td> <td>~40.000.000,00</td> <td>~50.000.000,00</td> <td>~50.000.000,00</td> <td>~110.000.000,00</td> </tr> <tr> <td>2008</td> <td>~150.000.000,00</td> <td>~30.000.000,00</td> <td>~40.000.000,00</td> <td>~50.000.000,00</td> <td>~90.000.000,00</td> </tr> </tbody> </table>	År	X-styrelsen	Y-styrelsen	Z-styrelsen	V-styrelsen	Departement	2005	~140.000.000,00	~30.000.000,00	~50.000.000,00	~50.000.000,00	~40.000.000,00	2006	~130.000.000,00	~40.000.000,00	~50.000.000,00	~50.000.000,00	~40.000.000,00	2007	~130.000.000,00	~40.000.000,00	~50.000.000,00	~50.000.000,00	~110.000.000,00	2008	~150.000.000,00	~30.000.000,00	~40.000.000,00	~50.000.000,00	~90.000.000,00	<p>Oplysninger om udgifter til eksternt køb af tjenesteydelser bidrager til at tegne en profil af koncernens forskellige institutioner/ virksomheder</p>
År	X-styrelsen	Y-styrelsen	Z-styrelsen	V-styrelsen	Departement																										
2005	~140.000.000,00	~30.000.000,00	~50.000.000,00	~50.000.000,00	~40.000.000,00																										
2006	~130.000.000,00	~40.000.000,00	~50.000.000,00	~50.000.000,00	~40.000.000,00																										
2007	~130.000.000,00	~40.000.000,00	~50.000.000,00	~50.000.000,00	~110.000.000,00																										
2008	~150.000.000,00	~30.000.000,00	~40.000.000,00	~50.000.000,00	~90.000.000,00																										

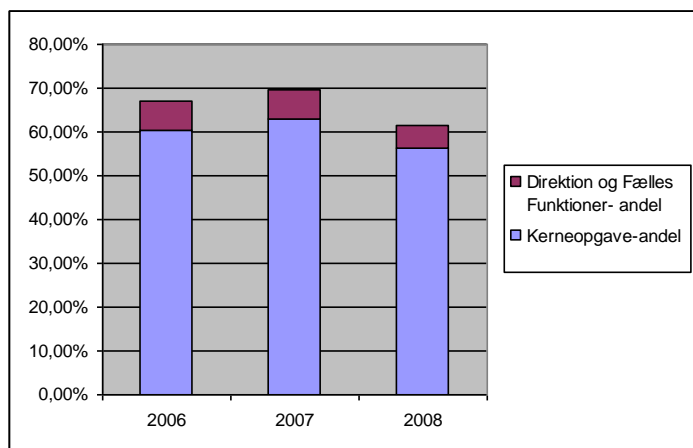
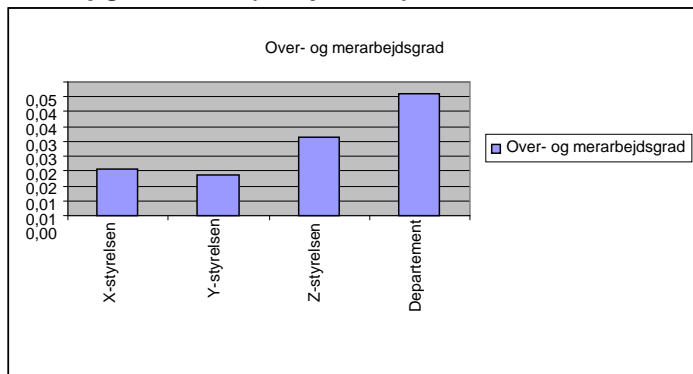
2) Forholdet til eksterne brugere/kunder

Nøgletal/ Information	Kommentar										
<p>Figur O) Reservationsandel</p>  <table border="1"> <caption>Data for Figur O) Reservationsandel</caption> <thead> <tr> <th>Styrelse/Departement</th> <th>Reservationsandel</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>X-styrelsen</td> <td>0,08</td> </tr> <tr> <td>Y-styrelsen</td> <td>0,02</td> </tr> <tr> <td>Z-styrelsen</td> <td>0,05</td> </tr> <tr> <td>Departement</td> <td>0,28</td> </tr> </tbody> </table>	Styrelse/Departement	Reservationsandel	X-styrelsen	0,08	Y-styrelsen	0,02	Z-styrelsen	0,05	Departement	0,28	<p>Reservationsandel er defineret som ”reserveret bevilling” i forhold til bruttoudgiftsbevilling.</p> <p>En lav reservationsandel indikerer, at de forventede aktiviteter i stor udstrækning er blevet gennemført. Dette er på sin side en indikator for, at de forventede opgaver er blevet løst.</p>
Styrelse/Departement	Reservationsandel										
X-styrelsen	0,08										
Y-styrelsen	0,02										
Z-styrelsen	0,05										
Departement	0,28										

3) Nøgletal om den interne organisation og interne processer

Nøgletal/ Information	Kommentar										
<p>Figur P) Årsværkspris</p>  <table border="1"> <caption>Data for Figur P) Årsværkspris</caption> <thead> <tr> <th>Styrelse/Departement</th> <th>Årsværkspris</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>X-styrelsen</td> <td>580.000,00</td> </tr> <tr> <td>Y-styrelsen</td> <td>510.000,00</td> </tr> <tr> <td>Z-styrelsen</td> <td>490.000,00</td> </tr> <tr> <td>Departement</td> <td>540.000,00</td> </tr> </tbody> </table>	Styrelse/Departement	Årsværkspris	X-styrelsen	580.000,00	Y-styrelsen	510.000,00	Z-styrelsen	490.000,00	Departement	540.000,00	<p>Prisen pr. årsværk over tid kan være en relevant styrings-parameter. Det kan også være relevant at foretage tværgående sammenligning mellem en koncerns institutioner.</p>
Styrelse/Departement	Årsværkspris										
X-styrelsen	580.000,00										
Y-styrelsen	510.000,00										
Z-styrelsen	490.000,00										
Departement	540.000,00										

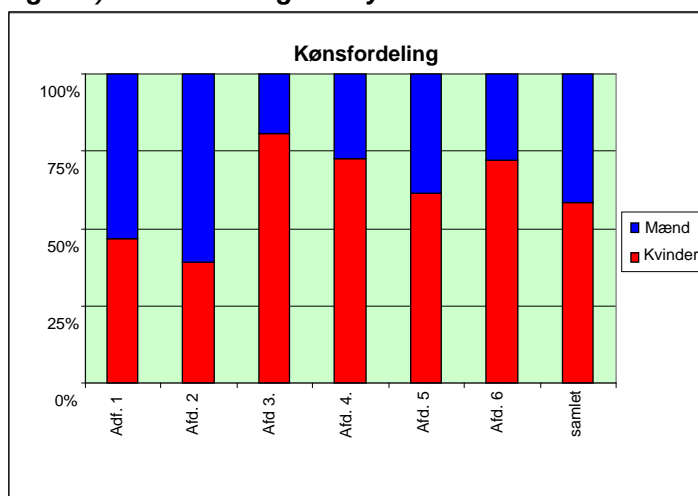
Figur Q) Over- og merarbejdsgrad henholdsvis kerneopgaveandel (X-styrelsen)



Opdelingen er baseret på konto-plan for timeregistrering. En fremtidig tidsserie vil kun være interessant, såfremt den kan baseres på uændrede kriterier.

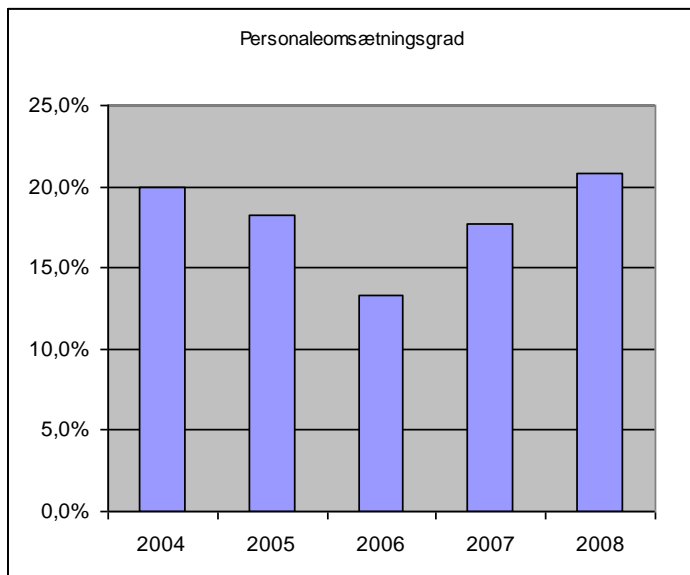
Evt. tværgående sammenligning vil forudsætte en fælles standard for opgørelseskriterierne.

Figur R) Kønsfordeling i X-styrelsen



Kønsfordelingen er relevant som grundlag for opfølgning af statens policy for ligestilling m.v.

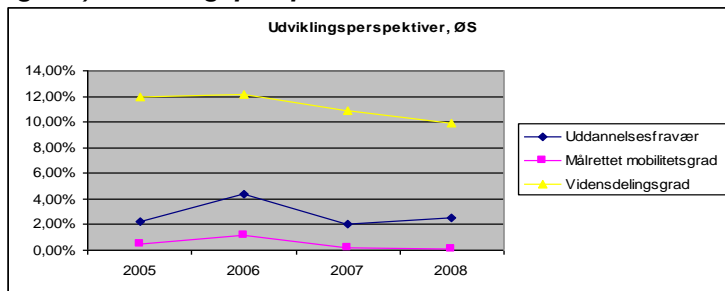
Figur S). Personaleomsætning (X-styrelsen)



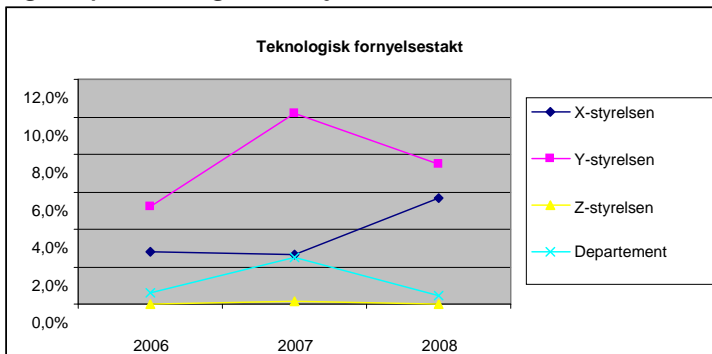
Personaleomsætningen er angivet i procent. Betydningen af personaleomsætningsgraden må vurderes konkret, f.eks. om en høj omsætning er tegn på positiv mobilitet eller mangelfuld fastholdelse? Eller om ringe omsætning er tegn på positiv stabilitet i organisationen - eller eventuelt en manglende dynamik?

4. Nøgletal om udviklingsperspektiver: Kapacitet til innovation og læring (X-styrelsen)

Figur T) Udviklingsperspektiver



Figur U) Teknologisk fornyelsestakt



Kommentar

Uddannelsesfravær er angivet i andel af samlet arbejdstid, som anvendes til uddannelse.

Måltrettet mobilitetsgrad viser antal aftalte ud- hhv. indstationeringsdage i forhold til totale antal arbejdsdage i de beskæftigede årsværk

Vidensdelingsgrad defineres som arbejdstimeomfang anvendt til tværgående projektarbejde i forhold til det samlede arbejdstimeomfang

Den teknologiske fornyelsestakt er defineret som IT-investeringer i forhold til de samlede investeringer (materielle anlægsaktiver).

