

# KPI-katalog for HR- ledelsesinformation

Inspiration til valg af styringsindikatorer

August 2020



# Formål og indhold

## Formål

Dette katalog er en del af en serie, som samlet skal understøtte statslige institutioner i at udvælge de rette styringsindikatorer (KPI'er) til ledelsesinformation inden for **HR, økonomi, ESDH og strategi mv.** Katalogerne udgives og opdateres løbende med henblik på at inspirere til udvikling af ledelsesinformation.

Hvert katalog sætter fokus på centrale temaer for ledelsesinformation inden for det pågældende styringsområde. Skulle I i jeres institution have eksempler, som I mener kunne inspirere andre, høre vi meget gerne om dem på [styring@oes.dk](mailto:styring@oes.dk)

Ledelsesinformation skal være modtagerorienteret og forretningsrelevant, så det kan understøtte beslutningstagerne i at træffe rettidige beslutninger på et oplyst grundlag. Det forudsætter en kritisk udvælgelse af indholdet i ledelsesinformationen. Kataloget kan bruges i design og udvikling af ledelsesinformation, så det passer til den relevante kontekst og styringsbehov.

## Andre udgivelser om datainformeret beslutningsstøtte

### 2017

*Inspiration til ledelsesinformation*, inkl. 15 cases med ledelsesinformation i statslige institutioner og bilag med katalog over KPI'er til sammenhængende styring, HR/personale, økonomi og faglig fremdrift.



### 2020

- *KPI-katalog for økonomi-ledelsesinformation*
- *KPI-katalog for HR-ledelsesinformation*
- *KPI-katalog for ESDH-ledelsesinformation*
- *KPI-katalog for strategi-ledelsesinformation*
- *Selvevalueringsværktøj til kompetencer for ledelsesinformation*



## Indholdsfortegnelse

• Hvad er god ledelsesinformation?	3
• <b>Styringsområde 2: HR</b>	4
• Tema 2.1: Ferie og frihed	6
• Tema 2.2: Sygefravær	7
• Tema 2.3: Over- og merarbejde	8
• Tema 2.4: Flekstid	9
• Tema 2.5: Rådighedsforpligtelse for fuldmægtige	10
• Tema 2.6: Løn	11
• Tema 2.7: Personaleomsætning	12
• Tema 2.8: Personalesammensætning	13
• <b>Samlet liste over KPI'er for økonomistyring</b>	14

## Læsevejledning

Hvert katalog introducerer styringsområdet og de underliggende temaer. Herefter opstilles en række KPI'er ud fra relevante temaer for styring. For enkelte KPI'er fremgår visualisering, udvalgt fra erfaringer i statslige institutioner, som har implementeret Power BI. Endeligt opstilles en samlet liste over styringsindikatorer indenfor styringsområde.

# Hvad er god ledelsesinformation?

## Ledelsesinformation skal understøtte de rigtige beslutninger

Ledelsesinformation skal understøtte beslutningstagerne i at træffe rettidige beslutninger på et oplyst grundlag. God ledelsesinformation består derfor af relevante fremstillinger og gerne med koblinger af data på tværs af de forskellige styringsområder økonomi, HR, strategi, ESDH og faglige opgaver.

For at opnå gevinsterne ved god ledelsesinformation, er det centralt, at indholdet er blevet kritisk udvalgt, så det er modtagerorienteret og forretningsrelevant for brugerne. Det er hermed en forudsætning at inddrage brugerne og forstå dennes styringsbehov når ledelsesinformationens indhold fastlægges. Ledelsesinformation er ikke en fast størrelse, men forskelligt alt efter kontekst og behov. Det vil også være nærliggende, at indholdet ændrer sig over tid, som styringsbehovet, organisationen eller omverdenen gør det.

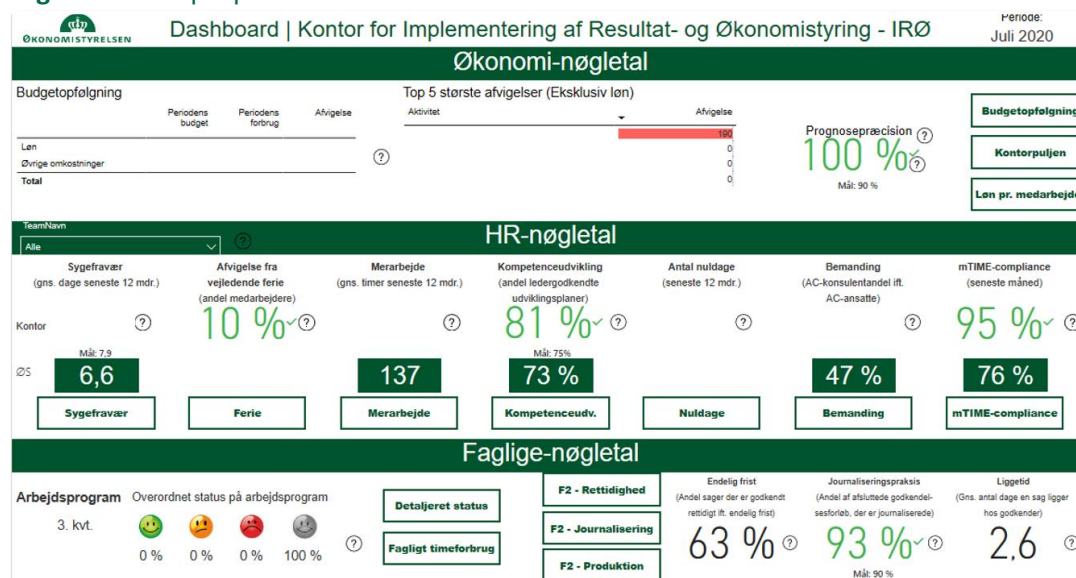
## Hvad styrer vi efter?

Forud for udvælgelsen af egentlige styringsindikatorer vil det ofte være nødvendigt at forholde sig overordnet til institutionens styringsbehov. Som en del af denne øvelse, vil det også være naturligt at have afdækket det systemlandskab og datakilder, som ledelsesinformationen vil bero sig på. Mangler du inspiration til dette arbejde, kan du læse Økonomistyrelsens vejledning om afdækning af organisationens styringsbehov på [www.oes.dk/styring-og-ledelse/enkel-og-vaerdiskabende-styring-og-ledelse/styringsbehov/](http://www.oes.dk/styring-og-ledelse/enkel-og-vaerdiskabende-styring-og-ledelse/styringsbehov/) - alternativt er du velkommen til at kontakte os på [styring@oes.dk](mailto:styring@oes.dk) for individuel rådgivning og sparring.

## Standardrapporter til ledelsesinformation

Økonomistyrelsen har udviklet en række standardrapporter til ledelsesinformation fsva. økonomistyring, og arbejder på rapporter til HR. Rapporterne kan findes på <https://oes.dk/systemer/business-intelligence/standardrapporter-til-oekonomistyring/> - med guide til ibrugtagning. Rapporterne kan anvendes umiddelbart og bruges som udgangspunkt for tilpasning til egne styringsbehov

Figur 1: Eksempel på dashboard til enhedschef i PowerBI



## Fremstilling af data i rapporteringsværktøjet Power BI

Statslige institutioner besidder ofte store mængder af data på hvert styringsområde. For at understøtte anvendelse og formidling kan data med fordel indlæses i en platform, hvor det præsenteres tilgængeligt, visuelt letlæseligt og modtagerorienteret, som fremgår af Figur 1. Det er oplagt at anvende Power BI til visualisering, da det er frit tilgængeligt for statslige institutioner. Anvendelsen af et sådant værktøj har også den fordel, at data kan kobles sammen i rapporteringen, der hermed kan vise mere kompleks, sammenhængende ledelsesinformation.

# HR-ledelsesinformation

# Styringsområde 2: HR-ledelsesinformation

## God HR ledelsesinformation

Den gode HR-ledelsesinformation skal understøtte enhedscheferes personaleledelse ved at skabe overblik over karakteristika ved og anvendelsen af personaleressourcer. HR-data kan også understøtte HR-funktioner i at udføre deres administrative arbejde og fx benchmarking på tværs af institutionens enheder.

Der er ofte store mængder af data på styringsområdet HR. Det vil derfor, ligesom for al ledelsesinformation, være essentielt at institutionen forholder sig til præcis hvilke data, der er vigtigt at følge med i.

## De centrale temaer i statslig HR-ledelsesinformation er:

1. **Ferie/frihed:** Opfølgning på medarbejderes ferie/friheds saldi og opsparring på tværs af diverse saldi med henblik på hensigtsmæssig balance
2. **Sygefravær:** Overblik over sygefravær på medarbejder og enheder, herunder fordelt på type fx kort- og langtidssygdom og barns sygedag
3. **Over- og merarbejde:** Styring på medarbejdere og enheders arbejdstid i relation til normtid
4. **Flekstid:** Styring på flekstidsopsparring, underskudstimer og overførsel af opsparring ift. fastsat minimum og maksimum.
5. **Rådighedsforpligtigelse for fuldmægtige:** Opfølgning på opfyldelse af rådighedsforpligtelse
6. **Løn:** Styring af lønforskelle mellem løntrin og lønspredning mellem personalegrupper
7. **Personaleomsætning:** Opfølgning på forholdet mellem ansættelser og fratrædelser per enhed
8. **Personalesammensætning:** Oversigt over arbejdsstyrkens fordeling på en række parametre, fx alder, køn, uddannelse, stilling, mv. Opfølgning på ledesspænd

## Rapporteringsmuligheder i LDV

Ved anvendelse af LDV'et er der mulighed for automatiseret brug af data på HR området, hvor data fra systemer, der administreres af Økonomistyrelsen, er tilgængelige. Det kan fx ske ved brug af Power BI som rapporteringsværktøj. Data på tværs af systemer kan kobles og dermed give en mere helhedsorienteret og sammenhængende viden om bl.a. aktivitets- og ressourcestyring. Anvendelse af LDV'et gør det samtidig muligt at tilpasse ledelsesinformationen i forbindelse med organisationsændringer og udskiftning af medarbejdere.

## Ideer til sammentænkning

Forudsætningen for at kunne sammentænke HR-data med den økonomiske og faglige styring er, at medarbejdernes tid fordeles på aktiviteter, og at der er overensstemmelse mellem registreringsrammerne på tværs af fx tids- og økonomisystemer. Det giver mulighed for aktivitetsbaseret indsigt i ens organisation på et dybere plan, hvor det er muligt at monitorere de faktiske udgifter ift. den faktiske aktivitet.

## Datakilder til HR-ledelsesinformation

- **SLS:** Oplysninger om medarbejderes løn, årsværksforbrug, stilling, mv. Data fra SLS kan hentes via LDV.
- **Statens HR:** Oplysninger om ansættelse, medarbejderadministration og fratrædelse samt organisationsstruktur og medarbejderstamdata.
- **ISOLA:** Oplysninger om bl.a. løn, fravær og personalestatistik. ISOLA kan med fordel anvendes til benchmarking.
- **Tidsregistrering:** Registreringer af faktisk tidsforbrug. Detaljeringsniveauet vil afhænge af den enkelte institutions valg og opsætning af tidsregistreringssystem

# Tema 2.1: Ferie og frihed

## Styringsområde 2: HR-ledelsesinformation

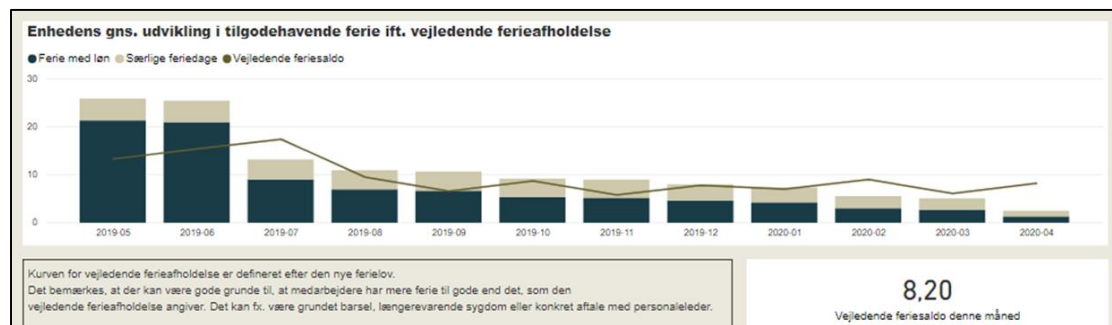
**Ledelsesinformation på ferieafholdelse og frihed** handler om at fremstille information om medarbejderes afholdelse af ferie og fritid fra arbejdstiden. Det sikrer, at der på institutions- og enhedsniveau er overblik over de tilgængelige ressourcer i form af arbejdstid, og at behovet for at tilskynde til ferieafholdelse løbende kan vurderes. Dermed kan der undgås pukler og risiko for uhensigtsmæssige udbetalinger.

**Data:**  
SLS  
Tidsregistrerings  
system

### Eksempel 1

På institutions- og enhedsniveau kan der være behov for, at synliggøre, hvis enkelte enheder/medarbejdere har en uhensigtsmæssig høj tilgodehavende ferie, og om der skal gøres en indsats for at sikre rettidig ferieafholdelse.

Nedenfor ses en opfølgning på udvikling i tilgodehavende ferie for en statslig institution. Den nuværende gennemsnitlige saldo for både feriedage med løn og særlige feriedage holdes op mod en sats for vejledende ferieafholdelse i den givne måned. Opfølgningen vises for de seneste 12 måneder.



### Eksempel 2

Der kan være gavnligt at benchmarke ferieafholdelse på tværs af enheder og derved gøre den enkelte enhedschef opmærksom på et evt. behov for at afholde ferie.

Tabellen nedenfor viser aktuel status for tilgodehavende ferie med løn og særlige feriedage samt omsorgsdage fordelt på enheder i en statslig institution. For ledelsen kan visningen fordeles på enheder, mens den for enhedschefer er på medarbejderniveau. Til benchmark kan visningen inkludere den nuværende gennemsnitlige saldo for både feriedage med løn og særlige feriedage for hele institutionen. Samtidig kan den holdes op mod en sats for vejledende ferieafholdelse i den givne måned. Visningen kan suppleres med en liste med medarbejdere/enheder, der afviger mest fra vejledende eller gennemsnitlig ferieafholdelse.

Tilgodehavende ferie og fridage (aktuel status)				
Enhed	Ferie med løn	Særlige feriedage	Omsorgsdage	Samlet fridagsforpligtelse (dage)
Enhed A	33,20	10,0	0,0	43,2
Enhed B	186,0	68,0	10,0	264,0
Enhed C	16,60	5,0	0,0	21,6
Enhed D	116,20	35,0	1,0	152,2
Enhed E	132,60	42,0	13,0	187,60

### Øvrige KPI'er til inspiration

- Ferie til overførsel/udbetaling pr. enhed/medarbejder
- Ferieafholdelse uden løn pr. enhed/medarbejder

# Tema 2.2: Sygefravær

## Styringsområde 2: HR-ledelsesinformation

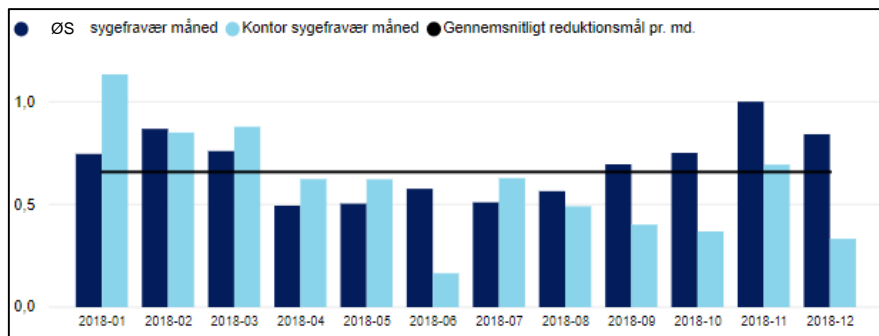
**Ledelsesinformation om sygefravær** handler om at give et analytisk indblik for ledelsen i institutionens/enhedens sygefravær med forskellige indfaldsvinkler. Viden om sygefravær giver mulighed for igangsættelse af tidlige, strategiske indsatser for at håndtere og mindske sygefraværet - fx ved tættere monitorering af det løbende sygefravær.

**Data:**  
SLS  
Tidsregistrerings system  
Benchmark-databasen

### Eksempel 1

For at vurdere sygefraværspolitikken og vurdere nødvendigheden eller effekten af evt. indsatser, er der behov for at have information om sygefraværets udvikling henover året på både institutions- og enhedsniveau.

Figuren nedenfor viser det gennemsnitlige antal sygedage pr. ansat for en given enhed sammenlignet med institutionen og et fastsat reduktionsmål fordelt på måneder. Visningen bruges til at give enhedschefen overblik over sygefraværets udvikling og et eventuelt behov for at håndtere et stigende sygefravær. KPI'en kan anvendes på både institutions-, enheds- og teamniveau.

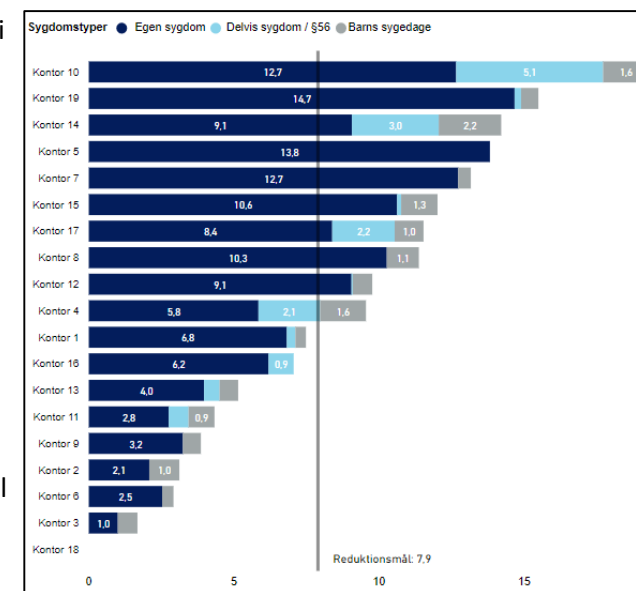


### Eksempel 2

For at give en mere analytisk indsigt i sygefraværet i en institution, er der behov for at skelne mellem typer af sygefravær.

Figuren til højre viser fordelingen af sygedage de seneste 12 måneder på sygdomstyper for enheder i en institution. Fordelingen sammenlignes med et fastsat reduktionsmål for sygefraværet i institutionen.

Figuren kan suppleres med en liste til enhedschefer, som viser fordelingen af sygefraværstyper på medarbejdere.



### Øvrige KPI'er til inspiration

- Årlige sygedage pr. ansat i institutionen fordelt på typer (egen sygdom, delvis sygdom, barns sygedag, etc).
- Sygefraværstyper pr. medarbejderkategori.

# Tema 2.3: Over- og merarbejde

## Styringsområde 2: HR-ledelsesinformation

Ledelsesinformation om over- og merarbejde bruges til at styre medarbejdere og enheders arbejdstid i relation til normtid, hvilket er relevant for planlægning af og opfølgning på institutionens og enhedens aktiviteter.

Data:  
SLS  
Tidsregistrerings  
system  
Benchmark-  
databasen

### Eksempel 1

Det kan være relevant at styre på, hvordan merarbejdet fordeler sig på tværs af medarbejdere i enheden. Ledelsen og enhedschefen kan bruge denne information i personaleledelse og fastlæggelse af opgaver og ressourcer.

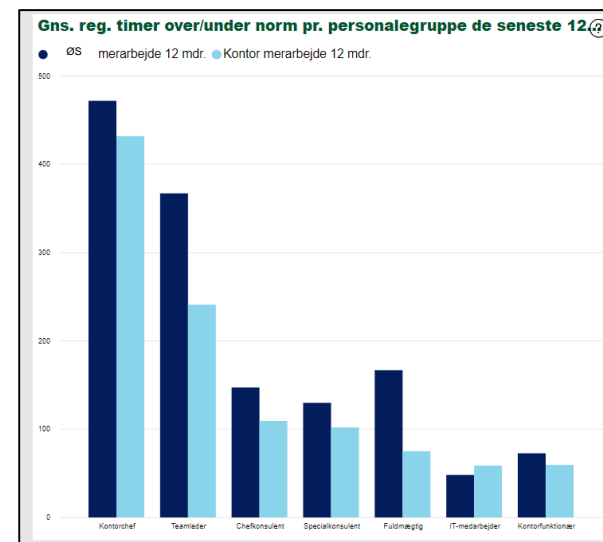
Tabellen nedenfor viser fordelt på medarbejdere det registrerede antal timer over/under norm pr. måned de seneste 12 måneder. For nyansatte bliver det registrerede antal timer opregnet til helårsniveau.

Merarbejde for de seneste 12 mdr. <sup>?</sup>															
Team	Navn	Stilling	2018-01	2018-02	2018-03	2018-04	2018-05	2018-06	2018-07	2018-08	2018-09	2018-10	2018-11	2018-12	Total
Team 5	Anon 41	Chefkonsulent	31	21	24	23	37	62	5	15	23	11	15	9	277
	Anon 39	Teamleder	20	19	20	17	10	22	3	16	27	35	34	14	236
	Anon 43	Specialkonsulent	13	35	16	18	20	54	1	-4	22	21	3	3	201
	Anon 26	Specialkonsulent	7	1	14	10	16	6	-2	5	16	25	14	10	123
	Anon 17	Kontorfunktionær	4	7	8	22	25	10	0	0	0	1	0	4	82
	Anon 3	Fuldmægtig	7	5	1	9	18	1	0	-4	15	0	14	7	73
	Anon 9	Chefkonsulent	9	11	9	8	1	6	0	-2	4	7	4	0	56
	Anon 45	Chefkonsulent	14	1	7	2	0	-2	-1	-1	2	5	1	1	28
	Anon 5	Specialkonsulent	14	6	-14	18	3	27	-26	-6	5	-7	7	-3	23
	Anon 20	Specialkonsulent	2	-1	2	-1	2	-3	0	-1	1	2	3	1	9
Anon 49	Særskilte stillinger													4	

### Eksempel 2

Ledelse og enhedschefer kan have en interesse i at følge med i, hvordan de forskellige personalegruppers over-/merarbejde fordeler sig, og hvordan det står i sammenligning med den øvrige institution.

Figur til højre viser gennemsnitligt antal registrerede timer over/under norm pr. personalegruppe de seneste 12 måneder. Gennemsnittet for den givne enhed sammenlignes med gennemsnittet for hele institutionen, og kan dermed bruges til benchmarking på tværs.



### Øvrige KPI'er til inspiration

- Gennemsnitligt antal registrerede timer over/under norm for medarbejder i en enhed sammenlignet med gennemsnitligt antal timer over/under norm pr. medarbejder i andre enheder eller gennemsnit for institutionen.
- Gennemsnitligt antal registrerede timer over/under norm pr. kontor de seneste 12 måneder
- Gennemsnitligt timer over/under norm pr. ansat (fuldmægtige og HK)
- Liste over ansatte med +200 timers merarbejde
- Liste over ansatte med <0 timers merarbejde
- Personliste med registrerede timer for timelønnede de sidste 12 måneder



# Tema 2.4: Flekstid

## Styringsområde 2: HR-ledelsesinformation

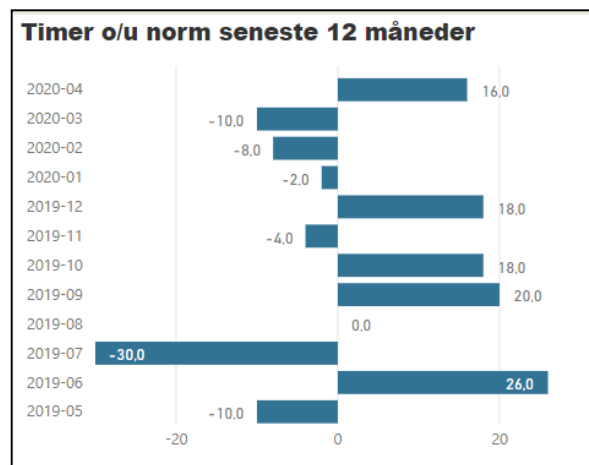
**Ledelsesinformation på flekstid** bruges til at styre medarbejdere og enheders anvendelse af fleksibiliteten i planlægning af arbejdstiden, der ligesom mer- og overarbejde er relevant for planlægning af og opfølgning på institutionens og enhedens aktiviteter. Fokus er dog her også på en sund balance og overholdelse af eventuelle personalepolitikker for flekstid.

**Data:**  
SLS  
Tidsregistrerings  
system  
Benchmark-  
databasen

### Eksempel 1

For at styre på anvendelsen af fleksibilitet i arbejdstilrettelæggelsen, er det behov for at have indblik i, hvordan op- og nedsparring af timer over/under norm fordeler sig henover året.

Tabellen til højre viser antal timer til afspadsering og fleks pr. medarbejder i en given enhed. Visningen kan også laves fordelt på enheder i institutionen.



### Eksempel 2

For at kunne planlægge enhedens aktiviteter og sikre sig mod behov for udbetaling af store mængder opsparret flekstid eller afspadsering, har enhedschefen behov for at holde overblik over medarbejderes opsparing af fleks- og afspadseringstimer.

Tabellen nedenfor viser den aktuelle status for afspadsering og fleks i timer pr. medarbejder i en given enhed. Visningen kan laves fordelt på enheder i institutionen.

Fleks og afspadsering saldo dags dato			
Navn	Afspadsering (timer)	Opsparet flex (timer)	Samlet afspadsering- og flekssaldi (timer)
Sørine Sørensen		1,80	1,80
Hans Hansen		83,40	83,40
Peter Petersen	15,80	50,0	65,80
Christina Christensen		38,80	38,80
Jakob Jacobsen		2,40	2,40

### Øvrige KPI'er til inspiration

- Faktiske timer sammenholdt med vejledende norm for afspadsering, flekstimer og underskudstimer fastsat i institutionen.
- Oversigt over tidligere overførsler af opsparing

# Tema 2.5: Rådighedsforpligtelse for fuldmægtige

## Styringsområde 2: HR-ledelsesinformation

**Ledelsesinformation på rådighedsforpligtelse for fuldmægtige** bruges til at følge med i, om rådighedsforpligtelsen udnyttes hensigtsmæssigt og derved om der er en korrekt balance i arbejdstid og opgaver.

**Data:**  
SLS  
Tidsregistrerings  
system  
Benchmark-  
databasen

### Eksempel 2

Tabellen nedenfor minder om eksempel 1, men går skridtet dybere, og viser indfrielse af rådighedsforpligtelse fordelt på medarbejdere, således at personalelederen har mulighed for at følge løbende med i udviklingen.

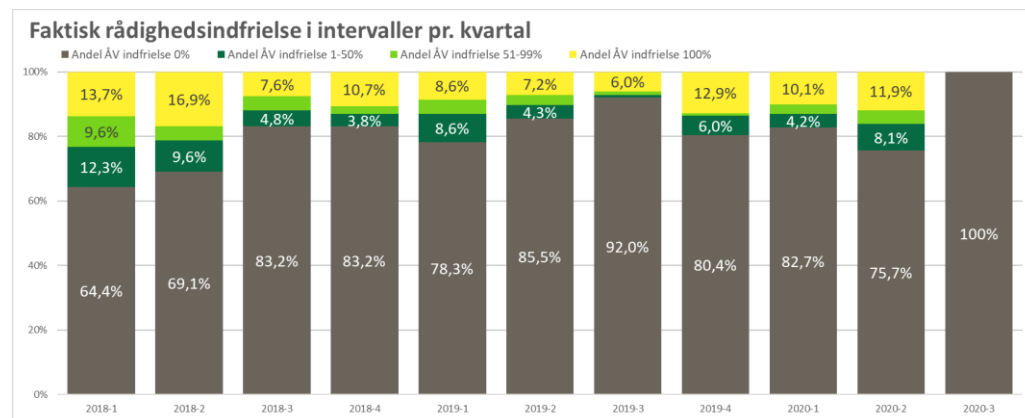
#### Faktisk rådighedsindfrielse pr. medarbejder pr. kvartal

Navn	kv. 2 2019	kv. 3 2019	kv. 4 2019	kv. 1 2020	kv. 2 2020	kv. 3 2020
	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
				0,0 %	0,0 %	0,0 %
			0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
	0,0 %	0,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
	100,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	
	0,0 %	0,0 %				
		0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	
	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
	100,0 %	0,0 %	100,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %
	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %		
	0,0 %	51,5 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	0,0 %
	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
			0,0 %	83,1 %	100,0 %	0,0 %
	100,0 %	0,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	0,0 %
			0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
			0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
	0,0 %	0,0 %	0,0 %	22,0 %	0,0 %	0,0 %
	0,0 %	0,0 %	0,0 %	23,9 %	100,0 %	0,0 %
			0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %

### Eksempel 1

Løbende opfølgning på anvendelse af rådighedsforpligtelsen for fuldmægtige er med til at sikre den optimale anvendelse af medarbejderressourcerne samt efterlevelse af eventuelle lokale personalepolitikker i institutionen.

Tabellen nedenfor angiver, hvor stor en andel af medarbejderne med rådighedsforpligtelse der indfries fordelt på kvartaler. Visningen er særligt velegnet ift. et mere aggregeret overblik ift. den samlede medarbejdergruppe.



# Tema 2.6: Løn

## Styringsområde 2: HR-ledelsesinformation

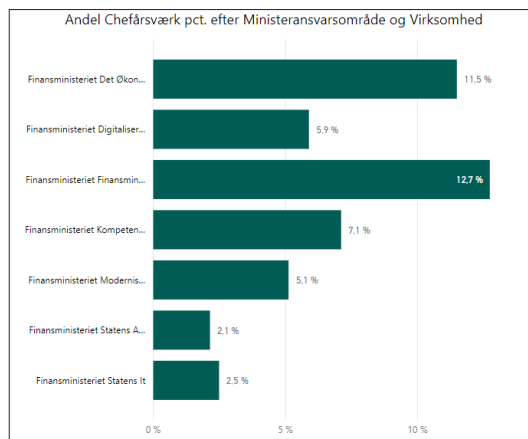
**Ledelsesinformation på løn** bruges til give indblik i fordelingen af løn i en institution og giver mulighed for styring af lønforskelle og lønspredning mellem personalegrupper og løntrin. Det kan bruges på institutions- og enhedsniveau til opfølgning på institutionens lønpolitik og faktiske lønudbetaling.

**Data:**  
SLS  
Tidsregistrerings  
system  
Benchmark-  
databasen

### Eksempel 1

På tværs af ministerområdet kan der være behov for at danne overblik over ledelsesspændet i de enkelte institutioner.

Figuren til højre viser den procentuelle andel af chefårsværk i forhold til den samlede løn, som udbetales i en given institution sammenlignet med øvrige institutioner på ministerområdet.



### Eksempel 2

I styring af lønpolitikken og – udbetaling er det relevant at have overblik over lønfordeling og –spredning i institutionen. Denne information kan bl.a. bruges til at vurdere lønniveauet og fordeling i en enhed forud for lønforhandlinger.

### Lønspredning

Gennemsnitsløn og kvartiler

Stillingsbetegnelse	Årsværk	Løn i månedsniveau (kr.)			
		Gns. løn	Nedre kvartil	Median	Øvre kvartil
Afdelingsleder	4,0	44.065	*	*	*
Chefkonsulent	49,1	60.268	57.092	59.735	62.248
Ekspeditionssekretær	4,8	46.644	*	*	*
Fuldmægtig	94,3	40.341	34.266	38.300	44.640
It-Medarbejder	8,0	44.512	*	*	*
Konsulent	3,0	54.274	*	*	*
Kontorchef	13,0	86.720	81.601	88.322	91.812
Kontorfuldmægtig	6,8	39.960	*	*	*
Kontorfunktionær	4,0	46.563	*	*	*
Ministerchauffør	15,0	43.944	42.397	43.424	45.946
Ministerialbetjent	3,0	45.487	*	*	*
Spezialkonsulent	49,6	52.174	49.544	51.241	54.706
Teamleder	17,0	65.012	60.698	64.597	68.169
Vicedirektør	3,0	112.156	*	*	*
Grupper under 3 årsværk	*	48.828	21.445	45.638	49.546

Tabellen ovenfor viser opgørelse af forholdet mellem medianløn og gennemsnitsløn fordelt på stillingsbetegnelse i institutionen. Visningen bruges til at få indblik i, om enkelte medarbejdere med særdeles høj eller lav løn påvirker gennemsnitslønnen i institutionen. Hvis gennemsnitslønnen er større end medianlønnen er der få, men store observationer. Dvs. en mindre gruppe har en forholdsvis højere indtjening end størstedelen eller omvendt.

### Øvrige KPI'er til inspiration

- Forholdet mellem medianløn og gennemsnitsløn på institutions- og enhedsniveau
- Gennemsnitsløn pr. løntrin på institutions- og enhedsniveau
- Lønspredning for forskellige personalegrupper på institutions- og enhedsniveau

# Tema 2.7: Personaleomsætning

## Styringsområde 2: HR-ledelsesinformation

Ledelsesinformation på personaleomsætning bruges til at følge op på forholdet mellem ansættelser og fratrædelser i en institution. Dette tema understøtter styring af institutionens rekrutteringsindsats og ansættelsesomkostninger.

Data:  
SLS  
Tidsregistrerings  
system  
Benchmark-  
databasen

### Eksempel 1

Til styring af igangværende og potentielle rekrutteringsindsatser er der behov for indblik i den aktuelle personaleomsætning på tværs af institutionens enheder. Herved bliver det muligt at sætte fokus på enheder, der fx har særlige udfordringer med fastholdelse, eller som er særligt godt til rekruttering. Visningen kan evt. suppleres med anciennitet for at vise, hvor længe afgåede medarbejdere har været i organisationen.

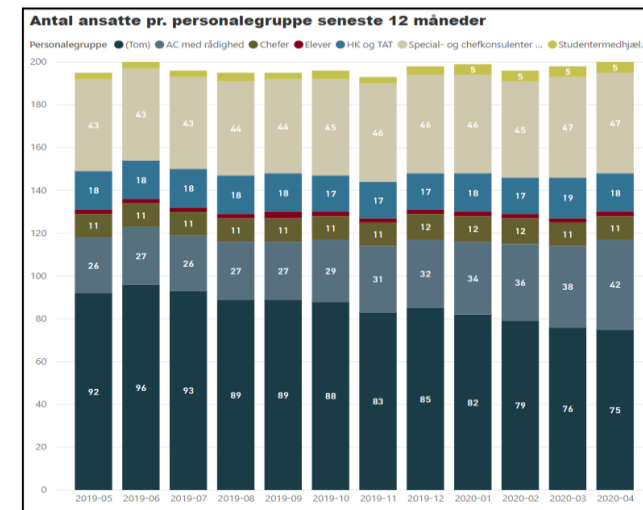
Tabellen nedenfor viser personalebevægelser i en institution for de seneste 12 måneder fordelt på enheder. Dette kan suppleres med et benchmark eller gennemsnit på tværs for personaleomsætning.

Medarbejder til- eller afgået seneste 12 måneder				
Enhed	Tilgåede medarbejdere	Afgåede medarbejdere	Personaleomsætning	Antal ansatte
Enhed A	11	2	13%	18
Enhed B	9	3	20%	17
Enhed C	8	2	13%	18
Enhed D	3	2	14%	15
Enhed E	6	2	11%	20

### Eksempel 2

I ledelsesinformation om personaleomsætning er det også relevant at se på, hvordan omsætningen fordeler sig på de forskellige personalegrupper. Det giver indblik i, om der i den løbende personaleomsætning sker en forandring i de personalegrupper, som til- og fratræder, dvs. personalesammensætningen.

Figuren til højre viser antal ansatte i institutionen fordelt på personalegrupper pr. måned for de seneste 12 måneder. Visningen bruges til at identificere tendenser i personaleomsætningen.



# Tema 2.8: Personalesammensætning

## Styringsområde 2: HR-ledelsesinformation

**Ledelsesinformation om personalesammensætning** handler om at give en databaseret forståelse for den samlede personalegruppe. Det er relevant for at styre institutionens profil, fx i kommunikation internt og eksternt, samt til konkrete styringsindsatser.

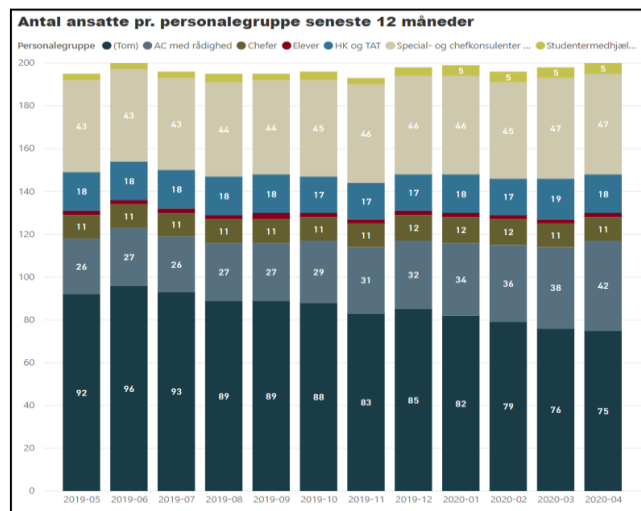
Det bruges fx til at give indsigt i, hvordan institutionens/enhedens personalegruppe er sammensat på en række parametre, fx alder, køn, anciennitet, stilling, mv.

**Data:**  
SLS  
Tidsregistrerings  
system  
Benchmark-  
databasen

### Eksempel 1

På ledelsesniveau kan det være relevant at have indsigt i, hvordan institutionens personaleprofil fordeler sig på en række personalegrupper, og hvordan disse udvikler sig henover året. Dette kan bruges ift. rekruttering og sikring af de rigtige kompetencer til opgaverne.

Figuren til højre viser antal ansatte i institutionen fordelt på personalegrupper pr. måned for de seneste 12 måneder. Visningen bruges til at tydeliggøre udvikling i institutionens personalsammensætning.



### Eksempel 2

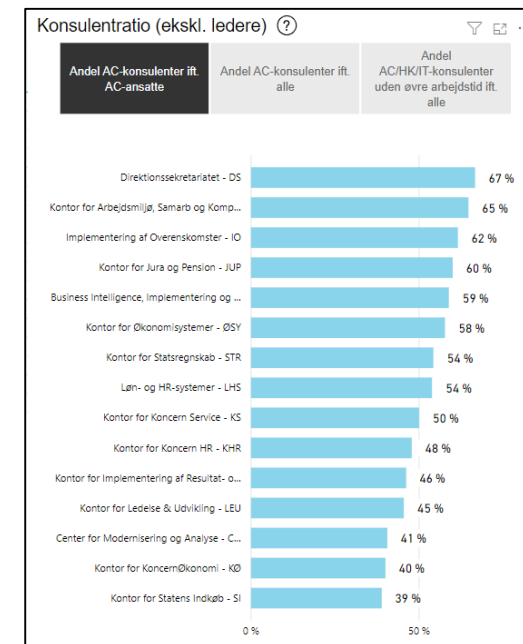
Til at vurdere bemandingen i en enhed og på tværs af institutionen ift. planlagte opgaver, kan det være relevant at se nærmere på konsulentrationen. Indblikket kan bruges til at være med til at vurdere om de enkelte enheder, med de respektive opgaver, har den rigtige medarbejdersammensætning ift. opgavernes kompleksitet.

Indblikket vil også være relevant ift. nyansættelser og generelt opgavesammensætning.

Figuren til højre viser konsulentratioen (andel AC-konsulenter i forhold til AC-ansatte) for hver enhed i en institution. Teamledere, elever og lønramme 37 indgår ikke i figuren.

### Øvrige KPI'er til inspiration

- Personalesammensætning på: køn, alder, anciennitet, uddannelse.
- Andel elever og studenter ift. medarbejdere i alt ift. benchmark
- Ledesspænd mellem topledere og ledere



# Alle KPI'er for styringsområde 2: HR

## 1 Ferie og frihed

- Gnsn. saldo for både feriedage med løn og særlige feriedage sammenlignet med en sats for vejledende feriesaldo i den givne måned
- Status for tilgodehavende ferie med løn og særlige feriedage samt omsorgsdage fordelt på enheder
- Ferie til overførsel/udbetaling pr. enhed/medarbejder
- Ferieafholdelse uden løn pr. enhed/medarbejder

## 2 Sygefravær

- Gnsn. antal sygedage pr. ansat for enheden sammenlignet med hele institution og fastsat reduktionsmål
- Sygedage de seneste 12 måneder fordelt på enheder
- Årlige sygedage pr. ansat i institutionen fordelt på typer (egen sygdom, delvis sygdom, barns sygedag, etc).
- Sygefraværsdage pr. medarbejderkategori.

## 3 Over- og merarbejde

- Gnsn. antal timer over/under norm for fuldmægtige og HK'ere
- Gnsn. antal registrerede timer over/under norm pr. personalegruppe
- Gnsn. antal registrerede timer over/under norm for medarbejder sammenlignet med gnsn. i institutionen.
- Liste over ansatte med +200 timers merarbejde
- Liste over ansatte med <0 timers medarbejde
- Personliste med registrerede timer for timelønnede de sidste 12 måneder
- Personliste med registrerede timer over/under norm de seneste 12 måneder

## 4 Flekstid

- Antal timer til afspadsring og fleks pr. medarbejder i enheden
- Aktuel status for opsparet afspadsring og flekstimer pr. medarbejder i enheden
- Faktiske timer sammenholdt med vejledende norm for afspadsring, flekstimer og underskudstimer fastsat i institutionen.
- Oversigt over tidligere overførsler af opsparing

## 5 Rådighedsforpligtelse

- Faktisk rådighedsindfrielse i intervaller pr. kvartal
- Faktisk rådighedsindfrielse pr. medarbejder pr. kvartal

## 6 Løn

- Ledelsesspænd: Procentandel chefårsværk ift. den samlede udbetalte løn.
- Forholdet mellem medianløn og gnsn. løn fordelt på enheder
- Forholdet mellem medianløn og gennemsnitsløn på institutions- og enhedsniveau
- Gnsn. løn pr. løntrin på institutions- og enhedsniveau
- Lønspredning for forskellige personalegrupper på institutions- og enhedsniveau

## 7 Personalesammensætning

- Personalebevægelser i en institution for de seneste 12 måneder fordelt på enheder. Kan suppleres med benchmark eller gennemsnit for ministerområdet.
- Antal ansatte i institutionen fordelt på personalegrupper pr. måned for de seneste 12 måneder

## 8 Personaleomsætning

- Antal ansatte i institutionen fordelt på personalegrupper pr. måned for de seneste 12 måneder
- Konsulentratioen (andel AC-konsulenter i forhold til AC-ansatte) for hver enhed
- Personalesammensætning på: køn, alder, anciennitet, uddannelse.
- Andel elever og studenter ift. medarbejdere i alt ift. benchmark
- Ledelsesspænd mellem ledelse og enhedschefer