

APPENDIKS 2

Indikatorer

Dette appendiks giver eksempler på indikatorer, der kan indgå i et videnregnskab. Eksemplerne er tænkt som en inspiration til den kreative proces omkring at finde tal, der underbygger indsatser og ledelsesudfordringer. Tallene kan også i nogle tilfælde fungere som baggrundsoplysninger.

Alle tallene i oversigten har været anvendt i et eller flere af de 17 virksomheders videnregnskaber. I andre situationer og med andre ledelsesudfordringer vil de samme tal formentlig kunne anvendes på andre måder.

Tabellen er hovedopdelt i fire kategorier: Medarbejdere, kunder, processer og teknologi. Herefter er indikatorerne opdelt efter, om de fortæller om ressourcer, aktiviteter eller effekter.

Note*: Bemærk, at ved alle beregninger, hvori antal medarbejdere indgår, bør det fremgå, om beregningen er baseret på det samlede antal medarbejdere, eller om der er foretaget en omregning til antal fuldtidsmedarbejdere. I sidstnævnte tilfælde bør det i ”anvendt regnskabspraksis” angives hvorledes, vægtningen er foretaget. Det kan f.eks. ske via den såkaldte ATP-metode.

Note**: I forbindelse med nogle af beregningerne omtales der en skala. Det kan f.eks. være en Likert-skala fra 1-5, hvor 1 er meget uenig, 3 neutral og 5 er meget enig.

MEDARBEJDERE – RESSOURCER		
Indikator	Beregning	Formål
Antal medarbejdere	Antal medarbejdere Der bør omregnes til fuldtidsmedarbejdere.* I nogle virksomheder kan det desuden være relevant at angive det samlede antal medarbejdere, der er ansat.	Antal medarbejdere anvendes som en <i>baggrundsoplysning</i> , der angiver organisationens størrelse. Desuden kan udvikling over tid belyse f.eks. en virksomheds vækststrategi.
Aldersfordeling	Medarbejdere fordelt på forskellige aldersgrupper / antal medarbejdere* Aldersinddelingen kan f.eks. være 0-25 år, 25-40 år, over 40 år og kan evt. opdeles på faggrupper og/eller funktioner.	Aldersfordelingen angiver sammensætningen af medarbejdere på tværs af aldersgrupper. Den viser alderstyngden og beskriver indirekte sammensætningen af yngre, dynamiske kræfter i samarbejde med ældre medarbejders kompetencer. Aldersfordelingen er oftest en <i>baggrundsoplysning</i> .
Gennemsnitlig alder	Summen af medarbejdernes alder / antal medarbejdere*	Gennemsnitlig alder anvendes typisk som en <i>baggrundsoplysning</i> , men den giver mindre information end aldersfordelingen.

MEDARBEJDERE – RESSOURCER		
Indikator	Beregning	Formål
Gennemsnitlig anciennitet i virksomheden	Summen af medarbejdernes anciennitet i måneder / antal medarbejdere*	<p>Gennemsnitlig anciennitet i virksomheden viser, hvor lang tid medarbejderne i gennemsnit er ansat i virksomheden. Tallet er dermed relateret til virksomhedens evne til at holde på medarbejderne, hvilket indikerer forhold som arbejdsmiljø, trivsel og loyalitet. Tallet indikerer også medarbejdernes erfaringer og kendskab til virksomhedens forretning.</p> <p>Tallet kan også ses i forhold til behovet for at tiltrække nye medarbejdere og dermed få tilført ny viden og kompetence.</p> <p>I nogle virksomheder vil det være nødvendigt at vise fordelingen af medarbejdernes anciennitet frem for blot at vise den gennemsnitlige anciennitet.</p> <p>Tallet er typisk relateret til <i>ledelsesudfordringer</i> og <i>indsatser</i> som kompetenceudvikling, rekruttering og fastholdelse af medarbejdere, integrering af nye medarbejdere etc.</p>
Gennemsnitlig anciennitet i branchen	Summen af antal måneder i branchen / antal medarbejdere*	<p>Gennemsnitlig anciennitet i branchen angiver medarbejdernes samlede erfaringer i branchen. Det giver oftest et bedre billede end anciennitet i virksomheden, da en del af medarbejdernes erfaringer også ofte er opnået i andre virksomheder.</p> <p>Tallet kan anvendes i forbindelse med en <i>ledelsesudfordring</i> som udvikling af facilitatoregenskaber og kan i kombination med gennemsnitlig anciennitet i virksomheden også vise noget om virksomhedens evne til at få tilført ny viden.</p>
Kønsfordeling	<p>Antal medarbejdere fordelt på hhv. kvinder og mænd / antal medarbejdere*, eller Antal kvinder og antal mænd.</p> <p>Der kan yderligere foretages en opdeling på funktioner eller lignende.</p>	<p>Kønsfordeling viser sammensætningen af kvinder og mænd.</p> <p>Tallet anvendes altid som en <i>baggrundsoplysning</i>.</p>

MEDARBEJDERE – RESSOURCER		
Indikator	Beregning	Formål
Uddannelsesniveau og -type	<p>Antal medarbejdere fordelt på uddannelsesniveau eller -type / antal medarbejdere*, eller</p> <p>Antal medarbejdere fordelt på uddannelsesniveau eller -type.</p> <p>Medarbejdernes uddannelse kan f.eks. opdeles i følgende kategorier: Ufaglært, faglært, kontor, mellemlang og videregående uddannelse.</p>	<p>Uddannelsesniveau eller -type viser, hvor lang tid medarbejderne i gennemsnit har uddannet sig samt i hvilken retning. Indikatoren kan anvendes til at give et overblik over, hvilke ressourcer og kompetencer medarbejderne besidder, samt hvorledes det modsvarer kundernes behov.</p> <p>Uddannelsesniveau eller -type anvendes typisk som en <i>baggrundsoplysning</i>, der angiver virksomhedens evne til at tilægge sig nye ting.</p> <p>Tallet kan desuden relateres til <i>ledelsesudfordringer</i> og <i>indsatser</i> som kompetenceudvikling, rekruttering og fastholdelse, opretholdelse af en god standard etc.</p>
Antal IT-medarbejdere	<p>Antal IT-medarbejdere / antal medarbejdere*, eller antal IT-medarbejdere.</p>	<p>Andel af eller antal IT-medarbejdere angiver, hvor stor denne supportfunktion er. Tallet kan ses som en indikator for, hvad virksomheden gør for at sikre et af de væsentligste værktøjer i dagligdagen, samt hvor meget virksomheden satser på IT. Tallet anvendes som en <i>baggrundsoplysning</i>. Udvikling over tid kan belyse virksomhedens IT-strategi.</p>
Medarbejdernes IT-færdigheder (pc-kørekort)	<p>Antal medarbejdere med bestemte IT-færdigheder / antal medarbejdere*, eller</p> <p>Antal medarbejdere med bestemte IT-færdigheder</p> <p>Inddelingen kan foretages på forskellige niveauer f.eks. ud fra medarbejdere med pc-kørekort, antal års erfaring med IT og lign.</p> <p>Desuden vil det ofte være relevant at sammenholde med aldersfordelingen, da yngre medarbejdere ofte har større IT-kendskab end ældre medarbejdere.</p>	<p>Medarbejdernes IT-færdigheder (pc-kørekort) anvendes oftest som en <i>baggrundsoplysning</i> men kan også relateres til <i>ledelsesudfordringer</i> og <i>indsatser</i> som effektiv administration, effektivitet mv.</p> <p>Desuden kan medarbejdernes IT-færdigheder vise, hvor godt virksomheden er rustet til at implementere fremtidige IT-strategier.</p>
IT-supportere og IT-superbrugere	<p>Antal IT-supportere og antal IT-superbrugere / antal medarbejdere*, eller</p> <p>Antal IT-supportere og antal IT-superbrugere</p>	<p>IT-supportere og IT-superbrugere anvendes som en <i>baggrundsoplysning</i>, der indirekte beskriver, i hvor høj grad virksomheden anvender IT-værktøjer.</p>
Medarbejdere med projektlederuddannelse	<p>Antal medarbejdere med projektlederuddannelse / antal medarbejdere*, eller</p> <p>Antal medarbejdere med projektlederuddannelse.</p>	<p>Medarbejdere med projektlederuddannelse anvendes typisk som en <i>baggrundsoplysning</i>, der indikerer organisationens mulighed for at imødekomme projektopgaver i fremtiden.</p>

MEDARBEJDERE – RESSOURCER

Indikator	Beregning	Formål
Medarbejdere som projektledere	Antal fungerende projektledere.	Medarbejdere som projektledere anvendes for det meste som en <i>baggrundsoplysning</i> . Sammenholdt med antal medarbejdere med afsluttet projektlederuddannelse, kan det vise, hvorledes virksomheden håndterer projektopgaver.
Fordeling på afdelinger	Antal medarbejdere pr. afdeling / antal medarbejdere*, eller Antal medarbejdere pr. afdeling.	Fordelingen på afdelinger viser, hvilke afdelinger der vejer tungest i organisation. Tallets udvikling over tid kan belyse, hvilke afdelinger der satses mest på i fremtiden. Tallet anvendes som en <i>baggrundsoplysning</i> .
Fordeling på fagområder	Antal medarbejdere pr. fagområde / antal medarbejdere*, eller Antal medarbejdere pr. fagområde.	Fordelingen på fagområder angives som en <i>baggrundsoplysning</i> , som viser hvilke fagområder, der vægter mest i organisationen.

MEDARBEJDERE – AKTIVITETER

Indikator	Beregning	Formål
Medarbejderudviklingssamtaler	Antal gennemførte medarbejderudviklingssamtaler / antal aftalte medarbejderudviklingssamtaler, eller Antal gennemførte medarbejderudviklingssamtaler / antal medarbejdere*, eller Antal gennemførte medarbejderudviklingssamtaler.	Medarbejderudviklingssamtaler indikerer, om virksomheden gør en <i>indsats</i> for at udvikle den enkelte medarbejder. Tallet relateres typisk til <i>ledelsesudfordringer</i> som kontinuerlig opdatering af viden, rekruttering og fastholdelse etc. Tallet kan også figurere som en <i>baggrundsoplysning</i> .
Kompetence- og karriereplanlægning	Antal medarbejdere med kompetenceudviklingsplan / antal medarbejdere*, eller Antal medarbejdere med kompetenceudviklingsplan.	Kompetence- og karriereplanlægning beskriver personlige udviklingsplaner, som viser, at virksomheden fokuserer på den enkelte medarbejders videnuddvikling, faglighed, kompetencer og ansvar. Tallet kan både være en <i>baggrundsoplysning</i> , indikator på <i>ledelsesudfordring</i> og <i>indsats</i> , f.eks. i forbindelse med at tiltrække og fastholde medarbejdere eller kompetenceudvikling.

MEDARBEJDERE – AKTIVITETER

Indikator	Beregning	Formål
Medarbejdere under projektlederuddannelse	Antal medarbejdere under projektlederuddannelse / antal medarbejdere*, eller Antal medarbejdere under projektlederuddannelse.	Medarbejdere under projektlederuddannelse viser, hvad virksomheden gør for at udvikle medarbejderne og imødekomme fremtidige projektopgaver. Tallet kan både ses som en <i>baggrundsoplysning</i> , <i>indsats</i> og en <i>ledelsesudfordring</i> i forbindelse med kompetenceudvikling, rekruttering og fastholdelse af medarbejdere etc.
Uddannelses- og træningsomkostninger	Totale omkostninger til uddannelse og træning / lønsum eller, Totale omkostninger til uddannelse og træning / antal medarbejdere*, eller Totale omkostninger til uddannelse og træning. Det vil i nogle tilfælde være bedre at opdele omkostningerne i f.eks. oplæring, efteruddannelse, interne og eksterne. Alternativt kan antal uddannelsesdage beregnes.	Uddannelses- og træningsomkostninger indikerer, hvor meget virksomheden satser på at fastholde medarbejderne ved at videreudanne dem, samt hvordan den forsøger at ruste sig til fremtiden ved at udvikle medarbejdernes kompetencer. Uddannelsesomkostninger kan derfor være en konkurrenceparameter i forbindelse med rekruttering af nye medarbejdere. Træningsomkostningerne hænger tæt sammen med medarbejdertilgang, hvis jobbet kræver oplæring. Uddannelses- og træningsomkostninger kan anvendes som en <i>baggrundsoplysning</i> , men er ofte en <i>indsats</i> , der kan relateres til <i>ledelsesudfordringer</i> som kontinuerlig opdatering af viden, rekruttering og kompetenceudvikling, tiltrækning og fastholdelse af medarbejdere, sammenholde viden- og kompetenceudvikling med mål og strategi, integrering af nye medarbejdere samt opbygning af fleksible og tidssvarende miljøer.
Uddannelsesdage	Summen af antal trænings- og uddannelsesdage pr. år / antal medarbejdere*, eller Antal trænings- og uddannelsesdage. Alternativt kan uddannelses- og træningsomkostninger beregnes.	Uddannelsesdage og uddannelsesomkostninger kan typisk anvendes i samme situationer. Derfor kan uddannelsesdage såvel som -omkostninger anvendes som en <i>baggrundsoplysning</i> , men oftest relateres tallet til indsatser og <i>ledelsesudfordringer</i> , jf. "uddannelsesomkostninger".

MEDARBEJDERE – AKTIVITETER		
Indikator	Beregning	Formål
Ressourcer anvendt til videnopbygning	<p>Antal timer anvendt til videnopbygning pr. måned / antal timer pr. måned, eller</p> <p>Antal timer anvendt til videnopbygning pr. måned.</p> <p>Videnopbygning omfatter deltagelse i kurser og seminarer, deltagelse i udviklingsopgaver, læsning af bøger og artikler, målrettet brug af internettet etc.</p>	<p>Ressourcer brugt på videnopbygning kan indikere, hvad virksomheden gør for at ruste medarbejderne til fremtiden ved at deltager aktivt i udvikling og fornyelse.</p> <p>Tallet er ofte en <i>indsats</i>, der kan relateres til <i>ledelsesudfordringer</i> som kontinuerlig opdatering af viden, videndeling og samarbejde, tiltrække og fastholde medarbejdere, understøtte teamwork mellem medarbejderne mv. Men tallet kan også anvendes som en <i>baggrundsoplysning</i>.</p>
Jobrotation, forfremmelser og udstationeringer	<p>Antal medarbejdere, der hhv. jobroterer, forfremmes eller udstationeres / antal medarbejdere*, eller</p> <p>Antal medarbejdere, der hhv. jobroterer, forfremmes eller udstationeres.</p>	<p>Jobrotation, forfremmelser og udstationeringer indikerer noget om medarbejdernes fleksibilitet og mobilitet, udvikling af medarbejdernes kompetencer gennem nye udfordringer, fastholdelse og spredning af viden.</p> <p>Sammenholdt med medarbejdernes alder, uddannelsesniveau og anciennitet viser det, hvori udfordringen består, når det gælder om at fastholde værdifuld viden.</p> <p>Jobrotation, forfremmelser og udstationeringer er ofte <i>indsatser</i>, der støtter <i>ledelsesudfordringer</i> som at tiltrække og fastholde medarbejdere, fleksibilitet, kompetenceudvikling etc.</p>
Sociale arrangementer – herunder temadage	<p>Antal sociale arrangementer, eller</p> <p>Omkostninger pr. medarbejder til sociale arrangementer.</p>	<p>Sociale arrangementer – herunder temadage viser, hvad virksomheden gør for at udbygge den enkeltes personlige netværk.</p> <p>Tallet kan være en af flere indikatorer i forbindelse med medarbejdertilfredshed. Sociale arrangementer kan både anvendes som <i>baggrundsoplysning</i> og som <i>indsatser</i>, der støtter <i>ledelsesudfordringer</i> relateret til at tiltrække og fastholde medarbejdere, uddannelse eller kulturopbygning.</p>
ERFA-møder	<p>Antal ERFA-møder. (Erfaringsudveksling)</p> <p>Denne indikator kan med fordel opdeles i interne og eksterne ERFA-møder.</p>	<p>ERFA-møder indikerer, hvordan erfaringer og viden kan deles på tværs af virksomheder eller internt i virksomheden.</p> <p>Tallet vil typisk forekomme som <i>indsats</i> i forbindelse med <i>ledelsesudfordringer</i> som videndeling og samarbejde, understøtte teamwork mellem medarbejderne etc.</p>

MEDARBEJDERE – AKTIVITETER

Indikator	Beregning	Formål
Samarbejdsaftaler med universiteter og handelshøjskoler	Antal relationer	<p>Samarbejdsaftaler med højere læreanstalter viser, om virksomheden har adgang til specialister og nyeste forskning. F.eks. ved at have opgaveskrivere tilknyttet virksomheden eller ved at sponsorere en erhvervs-ph.d./erhvervsforsker.</p> <p>Et samarbejde kan også skabe virksomheden et image på uddannelsesstedet, og det kan vise, at virksomheden gør noget for at rekruttere nye medarbejdere.</p> <p>Tallet knytter sig typisk til <i>indsatser</i> for at håndtere <i>ledelsesudfordringer</i> som videntdeling og samarbejde, rekruttering af medarbejdere etc. Men det kan også være en <i>baggrundsoplysning</i>.</p>

MEDARBEJDERE – EFFEKTER

Indikator	Beregning	Formål
Medarbejdertilfredshed	<p>Antal medarbejdere, der er tilfredse eller meget tilfredse / antal medarbejdere* Beregnet ud fra en skala**.</p> <p>Målingen bør finde sted med et fast interval f.eks. en gang om året. Det må ikke ske for ofte, da de tiltag, der bliver sat i gang, skal kunne nå at virke.</p> <p>Måling af medarbejdertilfredshed er ofte en sammenkobling af mange målinger inden for temaer som fysisk og psykisk arbejdsmiljø, udviklingsmuligheder, lønvilkår og personalegoder.</p>	<p>Medarbejdertilfredshed viser, om virksomheden lever op til medarbejdernes krav og forventninger. Det er interessant at sammenligne medarbejdertilfredshed med kundetilfredshed, da de ofte hænger sammen.</p> <p>Tallet bruges i forbindelse med <i>ledelsesudfordringer</i> som rekruttering og kompetenceudvikling, tiltrække og fastholde medarbejdere etc.</p>

MEDARBEJDERE – EFFEKTER		
Indikator	Beregning	Formål
Medarbejderomsætning	Medarbejderafgang i antal medarbejdere / antal medarbejdere*.	Medarbejderomsætning viser udskiftningen i medarbejderstaben. Her gælder der på samme måde som ved anciennitet, at medarbejderomsætning er et udtryk for virksomhedens evne til at fastholde værdifuld viden. Lav medarbejderomsætning kan også, som høj anciennitet, være et udtryk for, at virksomheden ikke får tilført tilstrækkelig med ny viden via nye medarbejdere. Tallet relateres typisk til <i>ledelsesudfordringer</i> som rekruttering, tiltrække og fastholde medarbejdere, kompetenceudvikling etc. Medarbejderomsætning kan også anvendes i forbindelse med kvalitets- og fejlniveau, fordi det er forholdsvis dyrt at oplære nye medarbejdere, og der vil alt andet lige ske flere fejl under indkøring end ellers.
Medarbejdertilgang og -afgang	Antal tiltrådte hhv. fratrådte medarbejdere / antal medarbejdere*, eller Antal tiltrådte hhv. fratrådte medarbejdere.	Medarbejdertilgang og -afgang beskriver det samme som medarbejderomsætning – i hvilken grad viden fastholdes og fornyes. Tallene kan anvendes både som <i>baggrundsoplysninger</i> og som nøgletal i forbindelse med <i>ledelsesudfordringer</i> som rekruttering, tiltrække og fastholde medarbejdere, integrering af nye medarbejdere, opretholde en god standard etc.
Kundernes tilfredshed med medarbejderne	Antal kunder, der er tilfredse eller meget tilfredse med medarbejderne / antal kunder. Beregnet ud fra en skala**.	Kundernes tilfredshed med medarbejderne vil typisk være en <i>ledelsesudfordring</i> i forbindelse med sikre høj kvalitet, opretholde en god standard, kundeorientering etc.
Fravær	Summen af antal fraværsdage / antal arbejdsdage, eller Summen af antal fraværsdage / antal medarbejdere*. Det er ofte relevant at opdele dette nøgletal, således at sygefravær separeres fra tid brugt til træning, uddannelse, syge børn, arbejdsskader mv.	Fravær er en indikator på arbejdsmiljø, medarbejdertilfredshed, rutine- versus ikke-rutine-arbejde mv. Tallet kan således både være en <i>baggrundsoplysning</i> og have at gøre med <i>ledelsesudfordringer</i> i forbindelse med at sikre høj kvalitet i produkter, tiltrække og fastholde medarbejdere, rekruttering etc.
Image blandt studerende	Den procentdel af studerende, der nævner organisationen som den ideelle fremtidige arbejdsgiver. Det kan f.eks. være i Universums offentlige undersøgelse "The Danish Graduate Survey" eller tilsvarende undersøgelser.	Image blandt studerende viser, hvor store muligheder virksomheden har for at tiltrække nyuddannet arbejdskraft. Tallet relateres til <i>ledelsesudfordringer</i> som rekruttering og fastholdelse af medarbejdere mv.

MEDARBEJDERE – EFFEKTER

Indikator	Beregning	Formål
Uopfordrede ansøgninger	Antal uopfordrede ansøgninger eller henvendelser. Der kan med fordel opdeles på time-lønnede og funktionærer – eller på medarbejderkategorier med specielle kompetencer eller uddannelser.	Uopfordrede ansøgninger fortæller om virksomhedens evne til at tiltrække medarbejdere. Samtidig viser det noget om virksomhedens image generelt. Tallet relateres til <i>ledelsesudfordringer</i> som tiltrække og fastholde medarbejdere, rekruttering etc.

KUNDER – RESSOURCER

Indikator	Beregning	Formål
Omsætning fordelt på segmenter og produkter	Et segments eller en produktgruppes omsætning / samlet omsætning.	Omsætningen fordelt på segmenter og produkter kan beskrive risikospredningen, samt hvilke områder virksomheden skal satse på i fremtiden. Tallet anvendes som en <i>baggrundsoplysning</i> .
Afhængighed af nøglekunder	De fem eller ti største kunders andel af den samlede omsætning.	Afhængighed af få kunder er typisk en <i>baggrundsoplysning</i> , men kan også knyttes til <i>ledelsesudfordringer</i> som udvikling i samarbejde med kunden, oparbejde et partnerskab mv. Tallet giver information om virksomhedens risikoprofil.

KUNDER – AKTIVITETER

Indikator	Beregning	Formål
Kundekomitéer og idégrupper	Antal grupper	Kundekomitéer og idégrupper er typisk <i>indsatser</i> , der relateres til <i>ledelsesudfordringer</i> som viden om kundens behov, ønsker og problemstillinger, synlighed over for kunden, møder med brugere, kunder mv.

KUNDER – EFFEKTER

Indikator	Beregning	Formål
Kundetilfredshed	Antal kunder, der er tilfredse eller meget tilfredse / antal kunder. Beregnet ud fra en skala**. For nogle virksomheder kan det være relevant at vægte spørgsmålene i en kundeundersøgelse ud fra deres betydning.	Kundetilfredshed viser, om kundernes forventninger til virksomhedens produktkvalitet, leveringsevne, service etc. er opfyldt. Tallet relateres oftest til <i>ledelsesudfordringer</i> som synlighed for kunden, udvikling af arbejdsprocesser, sikre høj kvalitet, kundeorientering.

KUNDER – EFFEKTER

Indikator	Beregning	Formål
Kunderrelationers varighed	Antal år virksomheden har haft en relation til kunderne. Relationerne kan f.eks. inddeles i intervaller 0 år, 1-3 år, 4-6 år og over 7 år, hvor nul år typisk indikerer engangskøb.	Kunderrelationers varighed angiver kundens loyalitet over for virksomheden. En høj gennemsnitlig kundealder kan på den ene side være en fordel, da det kan være tegn på tætte kunderelationer. På den anden side må den heller ikke være for høj, da det kan være et tegn på, at virksomheden ikke erhverver nye kunder. Tallet kan relateres til <i>ledelsesudfordringen</i> udvikling af samarbejdet med kunden.
Ambassadører	Antal kunder, der vil anbefale virksomheden til andre. Kan med fordel angives som procentdel af samtlige kunder.	Ambassadører udspringer oftest fra meget tilfredse kunder. Det kan også fortælle noget om virksomhedens image. Tallet relateres typisk til <i>ledelsesudfordringer</i> som viden om kundens behov, ønsker og problemstillinger, synlighed for kunden, udvikling af arbejdsprocesserne, udvikling i samarbejdet med kunden etc.
Kundetilgang	Antal nye kunder, eller (kundetilgang minus kundefrafald) / antal kunder. Sidstnævnte beskriver den samlede vækst i antal kunder	Kundetilgang vil typisk være relateret til <i>ledelsesudfordringer</i> som beskriver, hvor god virksomheden er til at opfylde kundernes ønsker, udvikling af samarbejdet med kunden etc.
Genkøbsfrekvens	Antal kunder, der køber mærket igen / antal kunder, der har købt mærket. Det antal kunder, der har købt mærket, skal fastsættes inden for en bestemt periode afhængigt af produktets forventede levetid.	Genkøbsfrekvens viser noget om kundegruppens loyalitet og angiver indirekte en sammenhæng mellem produktets pris og kvalitet samt virksomhedens evne til at markedsføre produktet. Tallet vil typisk være en <i>ledelsesudfordring</i> som udvikling i samarbejdet med kunden.

PROCESSER – RESSOURCER

Indikator	Beregning	Formål
Procesbeskrivelser	Antal procedurer beskrevet, eller Antal instruktioner beskrevet. Der bør være en klar angivelse af, hvad der forstås ved en proces.	Procesbeskrivelser viser noget om virksomhedens infrastruktur i forbindelse med genbrug og spredning af viden. Tallet anvendes oftest som <i>indsatser</i> i forbindelse med <i>ledelsesudfordringer</i> som projektstyring, effektiv produktion etc.

PROCESSER – RESSOURCER		
Indikator	Beregning	Formål
Intern deling af viden og information	Andel af opdaterede videndokumenter på intranettet, eller Antal virtuelle ekspertisecentre.	Intern deling af viden og informationer er typisk <i>indsatser</i> , der skal tage hånd om til <i>ledelsesudfordringen</i> tværfagligt samarbejde.
Fælles videndokumenter på intranettet	Antal videndokumenter på intranettet. Alternativt kan denne indikator måles ud fra antal gigabytes i fælles videnbaser, som viser kapaciteten til at dele viden via f.eks. intranettet. (se også teknologi – ressourcensammensætning)	Fælles videndokumenter på intranettet kan være med til at fortælle, hvad virksomheden gør for at fremme deling og udvikling af viden og kompetencer. Tallet kan også sige noget om, i hvor høj grad virksomheden genbruger viden – dvs. tidligere fremgangsmåder og løsninger fra lignende opgaver - frem for at skabe nye løsninger hver gang. Tallet bruges eksempelvis i sammenhæng med <i>ledelsesudfordringer</i> som forankring af personspecifik viden i organisationen, tværfagligt samarbejde og integrering af nye medarbejdere.
Tværfaglige projekter	Antal projekter med projektdeltagere fra mere end et ekspertiseområde / antal projekter, eller Tværsalg / samlet omsætning.	Tværfaglige projekter kan være et udtryk for virksomhedens konkurrencedygtighed, fordi forskellige ressource- og kompetencekombinationer er sværere at efterligne end enkelt-ressourcer og -kompetencer. Tallet relateres til <i>indsatser</i> med henblik på at håndtere <i>ledelsesudfordringer</i> som videndeling og samarbejde, tværfagligt samarbejde etc.
Gennemsnitlig ordrebehandlingstid	Samlet tid anvendt på ordrer / antal ordrer.	Gennemsnitlig ordrebehandlingstid indikerer, hvor hurtige og pålidelige virksomhedens leverancer er. Tallet kan anvendes i forbindelse med <i>ledelsesudfordringer</i> som effektivitet, optimering af produktionsprocesser etc.
Produktionsomkostninger	Omkostninger pr. produceret enhed.	Produktionsomkostninger relateres til <i>ledelsesudfordringer</i> som effektivitet, optimering af produktionsprocesser, effektiv administration etc. Desuden giver udvikling over tid samt sammenligning med branchens generelle omkostningsstruktur et godt overblik over omkostningsniveauet.
Beholdning af patentrettigheder	Antal godkendte patenter pt.	Beholdning af patentrettigheder anvendes som indikator for <i>indsatser</i> , der gøres i forbindelse med <i>ledelsesudfordringen</i> at være innovativ. Det fortæller noget om, hvordan virksomheden står i den nærmeste fremtid.

PROCESSER – AKTIVITETER

Indikator	Beregning	Formål
Omkostninger til F&U	Omkostninger til forskning og udvikling / omsætningen, eller F&U-omkostninger.	Omkostninger til F&U indikerer, hvad det har kostet virksomheden at opnå de nuværende kompetencer, samt de kompetencer virksomheden er i gang med at opbygge. Det viser også, hvor udviklingsorienteret virksomheden er, og om den forsøger at fremtidssikre sig. Tallet anvendes oftest som indikator for de <i>indsatser</i> , i forbindelse med <i>ledelsesudfordringer</i> som at være innovativ, opbygning af fleksible og tidssvarende miljøer, udvikling og forbedring af avancerede distributionssystemer og procesforbedring og projektstyring. Tallet kan også anvendes som en <i>baggrundsoplysning</i> .
Patentforsøg	Antal patentforsøg.	Patentforsøg belyser virksomhedens innovationsevne. Tallet kan anvendes i forbindelse med <i>ledelsesudfordringen</i> at være innovativ eller som en <i>baggrundsoplysning</i> .
Medarbejdernes brug af CV-basen	Antal gange medarbejderne bruger CV-basen pr. måned / antal medarbejdere, eller Antal gange medarbejderne bruger CV-basen pr. måned.	Medarbejdernes brug af CV-basen viser, hvor ofte medarbejderne har brug for 'know-who' – dvs. viden om, hvem der har den rette viden og erfaring i forbindelse med løsning af konkrete opgaver. Tallet kan evt. understøtte <i>ledelsesudfordringer</i> i forbindelse med teamwork og tværfaglige projekter.

PROCESSER – EFFEKTER

Indikator	Beregning	Formål
Medarbejdernes tilfredshed med kvalitet og effektivitet i arbejdsprocesserne	Beregnet ud fra en skala**. Alternativt kan tallet angives som en procentsats beregnet ud fra skalaen.	Medarbejdertilfredshed med kvalitet og effektivitet i arbejdsprocesserne viser, hvor virksomheden skal forsøge at forbedre eller ændre sine processer. Tallet har at gøre med <i>ledelsesudfordringer</i> i forbindelse med procesforbedring og projektstyring.
Reklamationsfrekvens	Antal ordrer med reklamationer / antal ordrer, eller Antal reklamationer.	Reklamationsfrekvens indikerer kundernes opfattelse af mangler ved leverancerne. Tallet relateres typisk til <i>ledelsesudfordringer</i> som at sikre høj kvalitet i produkter, udvikling og forbedring af avancerede distributionssystemer etc.

PROCESSER – EFFEKTER

Indikator	Beregning	Formål
Kvalitetssikring	Beregnes ud fra en skala**.	Kvalitetssikring afhænger oftest af, hvilken branche virksomheden befinder sig i. Nogle virksomheder certificeres inden for forskellige områder: Hoteller får stjerner, andre anvender indeks som Lloyds, ISO-certificering etc. Tallet relateres til <i>ledelsesudfordringer</i> i forbindelse med at sikre høj kvalitet, procesforbedringer etc.
Leveringspræcision	Antal ordrer leveret til rette tid, sted, mængde og kvalitet / antal ordrer.	Leveringspræcision siger noget om troværdighed og pålidelighed i virksomhedens leverancer og dermed, hvor mange ordrer der lever op til de fastsatte standarder. Tallet kan f.eks. relateres til <i>ledelsesudfordringen</i> at sikre høj kvalitet i produkter.
Nye produkters andel af omsætningen	Omsætning af nye produkter / samlet omsætning, eller Salg i stk. af nye produkter / samlet salg i stk. Nye produkter kan f.eks. defineres som under 4 år gamle.	Nye produkters andel af omsætningen viser, om virksomheden har været god til at udvikle og markedsføre nye produkter, og hvorvidt markedet har "accepteret" de nye produkter. Tallet kan f.eks. høre til <i>ledelsesudfordringen</i> innovationsevne.
Serviceeffektivitet	Antal telefonopkald besvaret inden for 10 sekunder / antal telefonopkald, eller Antal breve besvaret inden for tidsfristen / antal brevbesvarelser, eller Summen af ventetiden ved opkald til omstillingen / antal opkald til omstillingen, mv.	Serviceeffektivitet dækker over mange forskellige funktioner, der kan påvirke kundernes oplevelser med og første-håndsidtryk af virksomheden. Tallet udtrykker <i>indsats</i> , der gøres i relation til <i>ledelsesudfordringen</i> effektivitet, men kan også anvendes i forbindelse med kundeorienterede ledelsesudfordringer
Produkt-innovationsgrad	Antal nye produkter introduceret de seneste 12 måneder / antal produkter.	Produkt-innovationsgrad indikerer, hvorvidt virksomheden produktmæssigt følger med tiden, hvilket kan relateres til gennemførelsestiden i produktudviklingsafdelingen. Tallet anvendes typisk i forbindelse med <i>ledelsesudfordringer</i> som produktudvikling, effektivitet etc.

TEKNOLOGI – RESSOURCER

Indikator	Beregning	Formål
Pc'er pr. medarbejder	Antal pc'er / antal medarbejdere I nogle virksomheder kan det være en fordel at opdele på stationære og bærbare pc'er, da de bærbare viser mobilitet og fleksibilitet.	Pc'er pr. medarbejder viser, om virksomheden er med i den teknologiske udvikling, som giver mulighed for informationsudveksling via intranet og internet. Tallet anvendes som en <i>baggrundsoplysning</i> .

TEKNOLOGI – RESSOURCER

Indikator	Beregning	Formål
Hjemme-pc'er	Antal hjemme pc'er	Hjemme-pc'er kan indirekte vise, hvor mange der enten ønsker at bruge noget af deres fritid til at dygtiggøre sig IT-mæssigt (f.eks. tage pc-kørekort) eller arbejder hjemmefra. Hjemme-pc'er anvendes som en <i>baggrundsoplysning</i> .
Distancearbejde	Procentdel af ansatte med hjemmearbejdspladser, eller Antal hjemmearbejdspladser.	Distancearbejde kan foregå både fra hjemmet og arbejdssteder mv. Muligheden for distancearbejde indikerer, hvad virksomheden gør for at opnå arbejdsmæssig fleksibilitet og for at fastholde og tiltrække kvalificeret arbejdskraft, da det viser imødekommenhed over for den enkelte medarbejders arbejdssituation. Tallet kan optræde både som <i>baggrundsoplysning</i> og relateres til <i>indsatser</i> i forbindelse med <i>ledelsesudfordringer</i> som rekruttering og fastholdelse af medarbejdere og. Det vil afhænge af virksomhedens fokus.

TEKNOLOGI – AKTIVITETER

Indikator	Beregning	Formål
IT-omkostninger	IT-omkostninger / omsætning, eller IT-omkostninger.	IT-omkostninger viser noget om, hvor meget virksomheden satser på, at det teknologiske udstyr skal være "up-to-date", så det understøtter processerne og danner rammen for medarbejdernes arbejde og kundernes tilgang til virksomheden. IT-omkostninger bruges både som en <i>baggrundsoplysning</i> og i forbindelse med <i>indsatser</i> for at håndtere <i>ledelsesudfordringer</i> som udvikling af arbejdsprocesserne, effektiv produktion etc.
Øget kapacitet ved installering af nye computere	Procentvis stigning i kapacitet ved installering af nye computere	Øget kapacitet ved installering af nye computere giver hurtigere maskiner, og samtidig sparer det plads og elektricitet, bl.a. fordi teknologien i nye computere er meget kompakt. Tallet vil typisk være en <i>baggrundsoplysning</i> , men kan også være en <i>ledelsesudfordring</i> i forbindelse med kapacitetsudnyttelse.

TEKNOLOGI – AKTIVITETER

Indikator	Beregning	Formål
Investering i lokaler og kontorudstyr	Omkostninger til lokaler og kontorudstyr / antal medarbejdere, eller Omkostninger til lokaler og kontorudstyr.	Investering i lokaler og kontorudstyr viser, hvad virksomheden gør for at understøtte processerne og danne ramme for medarbejdernes fysiske arbejdsplads og kundernes adgang til virksomheden. Tallet vil typisk være en <i>baggrundsoplysning</i> .

TEKNOLOGI – EFFEKTER

Indikator	Beregning	Formål
Hjemmesideaktivitet	Antal besøg på hjemmesiden	Hjemmesideaktivitet indikerer, hvor mange interne og eksterne interessenter, der "har sin daglige gang på Internettet". Antal besøgende på siden kan også være en god indikator for kendskabet til virksomheden. Tallet kan både anvendes som en <i>baggrundsoplysning</i> og som en <i>ledelsesudfordring</i> i forbindelse med kommunikation.
Modtagne e-mails via hjemmesiden	Antal e-mails modtaget direkte fra hjemmesiden.	Modtagne e-mails viser, hvilke spørgsmål der kan opstå i forbindelse med hjemmesiden eller virksomhedens profil. Det kan være en indikator for virksomhedens image. Tallet kan også fortælle noget om <i>ledelsesudfordringen</i> relateret til kommunikation.
Forespørgsler, bestillinger af brochurer, download af formularer fra nettet etc.	Antal forespørgsler, bestillinger, download af formularer fra Internettet etc.	Forespørgsler, bestillinger af brochurer etc. kan vise noget om virksomhedens forbindelse til omverden/kunder. Det kan være et led i virksomhedens strategi om at øge servicen over for kunderne. Tallet kan relateres til <i>ledelsesudfordringen</i> kommunikation, alternativt kan det anvendes som en <i>baggrundsoplysning</i> .
Medarbejdertilfredshed med fysiske forhold	Beregnet ud fra en skala**. Alternativt kan tallet angives som en procentsats beregnet ud fra skalaen.	Medarbejdertilfredshed med fysiske forhold viser virksomheden, hvor der skal sættes ind i forhold til at give medarbejderne gode fysiske rammer at arbejde under. Tallet kan relateres til <i>ledelsesudfordringer</i> som rekruttering og fastholdelse af medarbejdere.