

Appendiks 2: Indikatorer

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

Alle eksemplerne på indikatorer i tabellen har været anvendt i et eller flere af de deltagende virksomheders videnregnskaber. Tabellen er hovedopdelt i fire kategorier: *Medarbejdere, kunder, processer og teknologi*. Herefter er indikatorerne opdelt efter, om de måler på *ressourcer, aktiviteter* eller *effekter*.

Note 1: 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, vægtingen er foretaget.

Note2: I forbindelse med nogle af beregningerne omtales der en skala. Det kan f.eks. være en 1-5-skala, hvor 1 er meget uenig, 3 neutral og 5 er meget enig.

MEDARBEJDERE – RESSOURCER		
Indikator	Beregning	Formål
Antal medarbejdere	<i>Antal</i> medarbejdere Der bør omregnes til fuldtidsmedarbejdere (se note 1). I nogle virksomheder kan det desuden være relevant at angive det samlede antal medarbejdere.	Antal medarbejdere anvendes som en <i>baggrundsoplysning</i> , der angiver organisationens størrelse. Desuden kan antallet set hen over tid belyse en virksomheds vækststrategi.
Medarbejdere på flekstid	<i>Antal</i> medarbejdere på flekstid eller <i>Andel</i> af medarbejdere på flekstid	Antal medarbejdere på flekstid indikerer hvorvidt virksomheden giver medarbejderne mulighed for at have fleksible arbejdstider Denne indikatorer er ofte relateret til <i>indsatsen</i> fleksible arbejdsvilkår
Fuldtids- og deltidsansatte	<i>Antal</i> medarbejdere på deltid og på fuldtid eller <i>Andel</i> af medarbejdere på deltid	Antallet/andelen af deltidsansatte viser i hvor høj grad virksomheden giver mulighed for, at medarbejdere kan arbejde på deltid. Denne indikator er ligesom medarbejdere på flekstid ofte relateret til <i>indsatsen</i> fleksible arbejdsvilkår

Kønsfordeling	<p><i>Antal</i> kvinder og antal mænd eller <i>Andel</i> af kvinder og mænd</p>	<p>Kønsfordeling viser sammensætningen af kvinder og mænd. Tallet anvendes for det meste som en <i>baggrundsoplysning</i> men kan også bruges som indikator i forhold til en indsats for at rekruttere flere medarbejdere af et bestemt køn</p>
Aldersfordeling	<p><i>Antal</i> medarbejdere fordelt på forskellige aldersgrupper eller <i>Andel</i> af medarbejdere fordelt på forskellige aldersgrupper Aldersgrupperne kan f.eks. være 0-25 år, 25-40 år, over 40 år og kan evt. opdeles på faggrupper eller funktioner.</p>	<p>Aldersfordelingen udtrykker medarbejdernes aldersmæssige sammensætning. Den viser alderstyngden og beskriver indirekte sammensætningen af yngre kræfter i forhold til mere erfarne medarbejders kompetencer. Aldersfordelingen er oftest en <i>baggrundsoplysning</i>.</p>
Gennemsnitlig alder	Medarbejderes gennemsnitlige alder	Gennemsnitlig alder anvendes typisk som en <i>baggrundsoplysning</i> , men den giver mindre information end aldersfordelingen.
Gennemsnitlig anciennitet i virksomheden	Medarbejderes gennemsnitlige anciennitet i virksomheden opgjort i antal år	<p>Gennemsnitlig anciennitet i virksomheden viser, hvor lang tid medarbejderne i gennemsnit har været ansat i virksomheden. Tallet er relateret til virksomhedens evne til at holde på medarbejderne, hvilket udtrykker forhold som arbejdsmiljø, trivsel og loyalitet. Tallet indikerer også medarbejdernes erfaring og kendskab til virksomhedens forretning. Tallet udtrykker også virksomhedens evne og behov for at tiltrække nye medarbejdere og dermed for at få tilført ny viden og kompetence. I nogle virksomheder vil det være nødvendigt at vise fordelingen af medarbejdernes anciennitet frem for blot at vise den gennemsnitlige anciennitet. Tallet er typisk relateret til <i>ledelsesudfordringer</i> som kompetenceudvikling, rekruttering og fastholdelse af medarbejdere og <i>indsatser</i> som integrering af nye medarbejdere, fleksible og gennemskuelige arbejdsvilkår og skabelse af fælles identitet og korpsånd</p>
Gennemsnitlig anciennitet i branchen	Medarbejdere gennemsnitlige anciennitet i branchen opgjort i antal år	<p>Gennemsnitlig anciennitet i branchen angiver medarbejdernes samlede erfaring i branchen. Det giver et bedre billede af medarbejdernes erfaring end anciennitet i virksomheden, da en del af disse erfaringer også ofte er opnået i andre virksomheder. Tallet anvendes i forbindelse med <i>ledelsesudfordringen</i> rekruttering af medarbejdere og <i>indsatsen</i> ansættelse af erfarne medarbejdere og kan i</p>

		kombination med gennemsnitlig anciennitet i virksomheden udtrykke virksomhedens evne til at tiltrække erfarne medarbejdere og derigennem ny viden.
Uddannelsesniveau og –type	<p><i>Antal</i> medarbejdere fordelt på uddannelsesniveau eller – type eller</p> <p><i>Andel</i> af medarbejdere fordelt på uddannelsesniveau eller –type</p> <p>Uddannelsesniveau kan f.eks. opdeles i følgende kategorier: Ufaglært, faglært, kontor, mellemlang og videregående uddannelse (master- og ph.d.).</p>	<p>Uddannelsesniveau eller –type viser, hvor lang tid medarbejderne i gennemsnit har uddannet sig samt i hvilken retning. Indikatoren giver et overblik over, hvilke ressourcer og kompetencer, virksomheden besidder. Den giver også et grundlag til at vurdere, hvorledes det modsvarer de kompetencer, der kræves for at tilfredsstille kundernes behov.</p> <p>Uddannelsesniveau eller –type anvendes typisk som en <i>baggrundsoplysning</i>, der angiver virksomhedens evne til at tilegne sig nye ting.</p>
Personalefordeling på afdelinger eller jobfunktioner	<p><i>Antal</i> medarbejdere i afdeling eller jobfunktion eller</p> <p><i>Andel</i> af medarbejdere i afdeling eller jobfunktion</p>	<p>Fordelingen på afdelinger eller jobfunktioner viser, hvilke afdelinger og funktioner, der vægter tungest i organisation. Tallets udvikling over tid kan belyse hvilke afdelinger/funktioner, der satses på i fremtiden.</p> <p>Tallet anvendes som en <i>baggrundsoplysning</i>.</p>
Personalefordeling på fag- eller videnområder	<p><i>Antal</i> medarbejdere indenfor fag- eller videnområde eller</p> <p><i>Andel</i> af medarbejdere indenfor fag- eller videnområde</p>	<p>Fordelingen på fag- eller videnområder angives som en <i>baggrundsoplysning</i>, som viser hvilke fag- eller videnområder, der vægter mest i organisationen.</p>
Kompetenceprofil	<p><i>Andel</i> af medarbejdere med kompetenceprofil</p>	<p>Indikerer hvor stor en del af virksomhedens kompetencer, der er registreret</p> <p>Er relateret til indsatser i forhold til udvikling af medarbejdere/kompetencer</p>
Kompetencemåling	<p>Opgørelse over de kompetencer, medarbejderne besidder ud fra en defineret og beskrevet model/skala.</p> <p>Der er endnu ikke udviklet en standardiseret opgørelsesmetode, og en beskrivelse af opgørelsesmåde er derfor nødvendig.</p>	<p>Kompetencemålinger er en mulighed for at beskrive de videnressourcer, der ikke kommer til udtryk ved formelle uddannelser og anciennitet i branchen, men som er væsentlige for skabelsen af virksomhedens brugsværdi.</p> <p>Kompetencemåling angives enten som <i>baggrundsoplysning</i> eller kobles til <i>ledelsesudfordringer</i>, der omhandler styrkelsen af bestemte kompetencer.</p> <p>Målingen kan bruges som grundlag for at lave systematiseret kompetenceudvikling, idet man kan se hvilke fagområder, der kræver udvikling</p>
IT-supportere og IT-superbrugere	<p><i>Antal</i> IT-supportere og antal IT-superbrugere eller</p> <p>IT-supportere og IT-superbrugeres <i>andel</i> af samlet antal medarbejdere (se note 1)</p>	<p>Andel af eller antal IT-medarbejdere angiver, hvor stor de nne supportfunktion er. Tallet kan ses som en indikator for, hvor mange ressourcer virksomheden bruger på at understøtte arbejdsprocesserne med IT.</p> <p>IT-supportere og IT-superbrugere anvendes som en indikator på <i>indsatsen</i> IT-</p>

		understøttelse af arbejdsprocesser
Medarbejdere med projektlederuddannelse/erfaring	<p><i>Antal</i> medarbejdere med projektlederuddannelse eller</p> <p><i>Andel</i> af medarbejdere med projektlederuddannelse el. -erfaring</p>	Medarbejdere med projektlederuddannelse indikerer i hvilket omfang virksomheden besidder kompetence til at styre og lede projekter. Indikatoren anvendes typisk i forbindelse med <i>indsatsen</i> kvalitetssikring af projekter
Medarbejdertilgang	<p><i>Antal</i> tiltrådte medarbejdere eller</p> <p>Tiltrådte medarbejders <i>andel</i> af samlet antal medarbejdere (se note 1)</p> <p>Kan evt. specificeres for særligt vigtige medarbejdergrupper såsom IT-medarbejdere</p>	<p>Medarbejdertilgang beskriver den forøgelse af medarbejderressourcer, virksomheden har oplevet.</p> <p>Tallet kan anvendes både som <i>baggrundsoplysning</i> og som nøgletal i forbindelse med <i>ledelsesudfordringer</i> som rekruttering og tiltrækning af medarbejdere med særlige kompetencer, hvor effekten af image- og rekrutteringskampagner kan måles.</p>

MEDARBEJDERE – AKTIVITETER		
Indikator	Beregning	Formål
Medarbejderudviklingssamtaler	<p><i>Antal</i> gennemførte medarbejderudviklingssamtaler eller</p> <p><i>Antal</i> gennemførte medarbejderudviklingssamtaler i forhold til antal aftalte medarbejderudviklingssamtaler eller</p> <p><i>Andel</i> af medarbejdere, der har været til medarbejderudviklingssamtaler</p>	<p>Medarbejderudviklingssamtaler indikerer, om virksomheden gør en <i>indsats</i> for at udvikle den enkelte medarbejder.</p> <p>Tallet relateres typisk til <i>ledelsesudfordringer</i> som udvikling af medarbejdere/kompetencer samt rekruttering og fastholdelse af medarbejdere</p>
Kompetenceudviklingsplan	<p><i>Antal</i> medarbejdere med kompetenceudviklingsplan eller</p> <p><i>Andel</i> af medarbejdere med kompetenceudviklingsplan</p>	<p>Kompetenceudviklingsplan indebærer, at der udarbejdes personlige udviklingsplaner for medarbejderne. Tallet viser i hvor høj grad, virksomheden fokuserer på den enkelte medarbejders udvikling indenfor faglighed, kompetencer og ansvar.</p> <p>Tallet optræder oftest som en indikator på <i>ledelsesudfordringer</i> og <i>indsatser</i> i forbindelse med at tiltrække, fastholde og kompetenceudvikle medarbejdere</p>
Uddannelses- og træningsomkostninger	<p>Totale omkostninger til uddannelse og træning eller</p> <p>Totale omkostninger til uddannelse og træning i forhold til total lønsum eller</p> <p>Totale omkostninger til uddannelse og</p>	<p>Uddannelses- og træningsomkostninger indikerer, hvor meget virksomheden investerer i at videreudanne medarbejderne med henblik på at fastholde dem og sikre at virksomheden besidder de nødvendige kompetencer.</p> <p>Uddannelsesomkostninger kan således være en konkurrenceparameter i forbindelse med rekruttering af nye medarbejdere.</p>

	<p>træning pr. medarbejdere (se note 1)</p> <p>Det kan i nogle tilfælde være en god ide at opdele omkostningerne i f.eks. oplæring, efteruddannelse og interne og eksterne kurser.</p>	<p>Uddannelses- og træningsomkostninger kan anvendes som en <i>baggrundsoplysning</i>, men er ofte relateret til <i>indsatser</i> som integrering af nye medarbejdere, opbygning af faglige miljøer/studiegrupper, efteruddannelse i form af interne og eksterne kurser og konferencer i forbindelse med <i>ledelsesudfordringer</i> som kompetenceudvikling og tiltrækning og fastholdelse af medarbejdere.</p> <p>Træningsomkostningerne hænger ofte tæt sammen med medarbejdertilgang, hvis jobbet kræver oplæring.</p>
Uddannelsesdage/timer	<p><i>Antal</i> trænings- og uddannelsesdage eller <i>Antal</i> trænings- og uddannelsesdage pr. medarbejder eller</p> <p><i>Andel</i> af arbejdstid brugt på træning og uddannelse.</p>	<p>Uddannelses- og træningsdage og uddannelses- og træningsomkostninger kan typisk anvendes i de samme sammenhænge. Derfor kan uddannelsesdage såvel som -omkostninger anvendes som en <i>baggrundsoplysning</i>. Oftest relateres tallet dog til <i>indsatser</i> som integrering af nye medarbejdere, opbygning af faglige miljøer/studiegrupper, efteruddannelse i form af interne og eksterne kurser og konferencer i forbindelse med <i>ledelsesudfordringer</i> som kompetenceudvikling og tiltrækning og fastholdelse af medarbejdere jf. indikatoren ”uddannelses- og træningsomkostninger”.</p>
Antal deltagere i specifikke kurser	<p><i>Antal</i> deltagere per kursusaktivitet afholdt enten internt eller eksternt.</p> <p>Formålet med kurset bør beskrives.</p> <p>De deltagende medarbejdergrupper kan evt. specificeres.</p>	<p>Antal deltagere i specifikke kurser viser, hvor bredt forankret uddannelsesaktiviteterne er og hvilke specifikke kompetencer, der udvikles.</p> <p>Tallene kan være præcise indikatorer for <i>ledelsesudfordringer</i> og <i>indsatser</i> der vedrører kompetenceudvikling, der er rettet mod bestemte medarbejdergrupper eller hele organisationen.</p>
Medarbejdere i gang med videreuddannelse	<p><i>Antal</i> medarbejdere, der er i gang med interne eller eksterne videreuddannelseskurser eller</p> <p><i>Andel</i> af medarbejdere, der i gang med interne eller eksterne videreuddannelseskurser</p>	<p>Tallet viser hvor mange/hvor stor en del af medarbejderne, der er i gang med en eller anden form for videreuddannelse.</p> <p>Denne indikator optræder typisk i forbindelse med <i>ledelsesudfordringer</i> som kompetenceudvikling og tiltrækning og fastholdelse af medarbejdere.</p>
Medarbejdere i gang med projektlederuddannelse	<p><i>Antal</i> medarbejdere i gang med under projektlederuddannelse eller</p> <p><i>Andel</i> af medarbejdere i gang med projektlederuddannelse</p>	<p>Medarbejdere i gang med projektlederuddannelse viser, hvad virksomheden gør for at udvikle kompetence til at styre og kvalitetssikre fremtidige projektopgaver.</p> <p>Tallet forekommer i forbindelse med <i>indsatsen</i> kvalitetssikring af projekter i forhold til at håndtere <i>ledelsesudfordringen</i> udvikling af virksomhedens processer</p>
Temadage, interne	<p><i>Antal</i> temadage, interne seminarer og gå-</p>	<p>Disse aktiviteter er med til at opbygge virksomhedens viden og til at skabe</p>

seminarer og gå-hjem-møder	hjem-møder	kontakt mellem personer i forskellige afdelinger. Disse nøgletal optræder derfor typisk i forbindelse med de <i>indsatser</i> , der gøres for at udvikle virksomhedens kompetencer gennem tilførsel af ny viden udefra samt gennem øget videnudveksling på tværs af afdelinger og fagområder
Erfa-møder	<i>Antal</i> erfa-møder (erfaringsudvekslings-møder) Det kan være en god ide at dele denne indikator op i interne og eksterne erfa-møder.	Erfa-møder indikerer, hvordan erfaring og viden deles internt i virksomheden eller hentes fra andre virksomheder. Tallet vil typisk forekomme i forbindelse med de <i>indsatser</i> , der gøres for at udvikle virksomhedens kompetencer gennem tilførsel af ny viden udefra samt gennem øget videnudveksling på tværs af afdelinger og fagområde
Studiegrupper	<i>Antal</i> studiegrupper i virksomheden	Studiegrupper vil sige grupper af medarbejdere, som mødes i og udenfor arbejdstiden for at diskutere og opdatere viden om et specifikt fagområde. Dette tal indikerer, om virksomheden skaber vilkår, som motiverer medarbejderne til at udbygge deres viden samt om medarbejderne er fagligt engagerede i deres arbejde. Tallet relateres til <i>indsatsen</i> videnudveksling internt i virksomheden i forbindelse med <i>ledelsesudfordringer</i> som kompetenceudvikling og sammensætning af viden/kompetence på tværs af virksomheden
Medarbejdere med i studiegrupper	<i>Antal</i> medarbejdere med i studiegrupper eller <i>Andel</i> af medarbejdere med i studiegrupper	Denne indikator viser i hvor høj grad medarbejderne involverer sig i deres fagområde og ønsker at være informeret om ny viden indenfor deres fagområde. Tallet relateres ligesom antal studiegrupper til <i>indsatsen</i> videnudveksling internt i virksomheden i forbindelse med <i>ledelsesudfordringer</i> som kompetenceudvikling og sammensætning af viden/kompetence på tværs af virksomheden
Antal møder i studiegrupper	<i>Gennemsnitlig</i> antal møder i studiegrupper	Antal møder i studiegrupper viser hvor aktive studiegrupperne er. Indikatoren er sammen med tallene antal studiegrupper og antal medarbejdere i studiegrupper med til at vise omfanget af faglig aktivitet i virksomheden og optræder i forbindelse med <i>ledelsesudfordringer</i> som kompetenceudvikling og sammensætning af viden/kompetence på tværs af virksomheden
Udstationeringer	<i>Antal</i> medarbejdere, der har været/er udstationeret eller <i>Andel</i> af medarbejdere, der har været /er	Udstationeringer indikerer graden af medarbejdernes fleksibilitet og mobilitet. Udstationering kan være et redskab til at fastholde medarbejdere, udvikle deres internationale forståelse samt fastholde og sprede viden.

	udstationeret	Udstationeringer er ofte en <i>indsats</i> til at udvikle medarbejdernes faglighed gennem dagligt arbejde, hvilket understøtter <i>ledelsesudfordringer</i> som at tiltrække og fastholde medarbejdere samt at kompetenceudvikle medarbejderne.
Sociale arrangementer	<i>Antal</i> sociale arrangementer, eller Omkostninger til sociale arrangementer pr. medarbejder	Sociale arrangementer viser, hvad virksomheden gør for at udbygge medarbejdernes sociale netværk i virksomheden. Tallet optræder ofte som en af flere indikatorer i forbindelse med måling af medarbejdertilfredshed. Sociale arrangementer anvendes i forbindelse med <i>indsatsen</i> skabelse af fælles identitet og korpsånd, der støtter <i>ledelsesudfordringen</i> rekruttering og fastholdelse af medarbejdere.
Overarbejde	<i>Antal</i> timers overarbejde pr. medarbejder	Tallet indikerer om medarbejdere skal forvente en stor del af overarbejde. Denne indikator er relateret til <i>indsatsen</i> skabelse af fleksible og gennemskuelige arbejdsvilkår i forbindelse med <i>ledelsesudfordringen</i> rekruttering og fastholdelse af medarbejdere/kompetencer
Introduktionsordning for nye medarbejdere	<i>Antal</i> nyansatte, der har gennemført tutor/mentorordning eller <i>Andel</i> af nyansatte, der har gennemført tutor/mentorordning	Introduktionsordning for nye medarbejdere viser, om virksomheden har et system for integration af nye medarbejdere. En sådan ordning kan være med til skabe netværk mellem nye og gamle medarbejdere, og således være med at til skabe øge udveksling af viden mellem disse. Dette nøgletal optræder i forbindelse med <i>ledelsesudfordringen</i> rekruttering og fastholdelse af medarbejdere
Samarbejdsaftaler med universiteter og handelshøjskoler	<i>Antal</i> relationer med universiteter, handelshøjskoler og andre uddannelses - institutioner	Samarbejdsaftaler med højere læreanstalter viser, om virksomheden har adgang til specialister og nyeste forskning. Det kan f.eks. være ved at have opgaveskrivere tilknyttet virksomheden eller ved at sponsorere en erhvervs-ph.d./erhvervsforsker. Samarbejdsaftaler kan også være med til at øge kendskabet til virksomheden på uddannelsesstederne, og vise, at virksomheden gør en indsats for at rekruttere nye medarbejdere. Tallet knytter sig typisk til <i>indsatser</i> som videnudveksling og kontakt til forsknings- og uddannelsesinstitutioner for at håndtere <i>ledelsesudfordringerne</i> udvikling af medarbejdere/kompetencer samt udvikling af adgang til/tilførsel af eksterne videnressourcer .
Antal jobannoncer	<i>Antal</i> jobannoncer Evt. fordelt på af delinger eller jobfunktioner	Antal jobannoncer viser omfanget af virksomhedens rekrutteringsbehov og rekrutteringsindsats og bruges i relation til <i>indsatsen</i> markedsføring af virksomheden overfor potentielle medarbejdere

Andel af medarbejdere med i tilfredshedsundersøgelse	<i>Andel</i> af medarbejdere, der har deltaget i medarbejdertilfredshedsundersøgelse	Tallet viser forankringen af tilfredshedsundersøgelsen i virksomheden. Tallet kan bruges både som baggrundsoplysning eller i forbindelse med <i>indsatsen</i> medarbejdertilfredshedsmåling forbundet med fastholdelse af medarbejdere og medarbejdertilfredshed.
Svarprocent i tilfredshedsundersøgelser	<i>Andel</i> af deltagere i medarbejdertilfredshedsundersøgelse, der er besvaret spørgeskemaet	Tallet viser forankringen af tilfredshedsundersøgelsen i virksomheden. Tallet kan bruges både som baggrundsoplysning eller i forbindelse med <i>indsatsen</i> medarbejdertilfredshedsmåling forbundet med fastholdelse af medarbejdere og medarbejdertilfredshed.

MEDARBEJDERE – EFFEKTER

Indikator	Beregning	Formål
Medarbejdertilfredshed	<p><i>Andel</i> af medarbejdere, der er tilfredse eller meget tilfredse.</p> <p>Beregnet ud fra en skala (se note 2).</p> <p>Det kan være en god ide at vægte scoren fra spørgsmålene i en medarbejderundersøgelse ud fra spørgsmålenes betydning.</p> <p>Målingen bør finde sted med et fast interval f.eks. en gang om året. Den må ikke foretages 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 omkring forhold som fysiske og psykiske arbejdsvilkår, udviklings- og uddannelsesmuligheder, lønvilkår og personalegoder. Rapporteringen er ofte detaljeret omkring disse forhold.</p>	<p>Medarbejdertilfredshed viser, om virksomheden lever op til medarbejdernes krav og forventninger.</p> <p>Tallet bruges i forbindelse med <i>ledelsesudfordringer</i> som at tiltrække og fastholde medarbejdere og kompetenceudvikling.</p> <p>Medarbejdertilfredshed tolkes ofte i sammenhæng med indikatorerne medarbejderafgang og fravær for at vurdere om evt. utilfredshed blandt medarbejderne resulterer i afgang og fravær</p>
Medarbejdere som ambassadører	<p><i>Antal</i> medarbejdere, der vil anbefale virksomheden som arbejdsplads eller</p> <p><i>Andel</i> af medarbejdere, der vil anbefale virksomheden som arbejdsplads i forhold til</p>	<p>Medarbejdere som ambassadører indikerer hvor mange medarbejderne, der er så tilfredse med virksomheden som arbejdsplads, at de vil anbefale den til andre</p> <p>Denne indikator bruges til at måle på virksomhedens evne til at håndtere</p>

	Samlet antal medarbejdere	ledelsesudfordringen rekruttering og fastholdelse af medarbejdere
Fravær	<p>Antal fraværsdage i forhold til samlet antal arbejdsdage eller</p> <p>Antal fraværsdage pr. medarbejder</p> <p>Det er ofte relevant at opdele dette nøgletal, således at sygefravær separeres fra fravær pga. træning, uddannelse, syge børn, arbejdsskader mv.</p>	<p>Fravær er en indikator på arbejdsforhold som fysiske rammer, fleksibel arbejdstid, gennemskuelige arbejdskrav, rutine- vs. ikke rutine-arbejde</p> <p>Fravær tolkes ofte i sammenhæng med medarbejdertilfredshed for at vurdere om der er en sammenhæng.</p> <p>Tallet har at gøre med <i>ledelsesudfordringen</i> fastholdelse af medarbejdere og understøttes af indsatsen i forhold til at skabe fleksible og gennemskuelige arbejdsvilkår</p>
Medarbejderomsætning	<p>Antal medarbejdere, der har forladt virksomheden i forhold til samlet antal medarbejdere (se note 1)</p>	<p>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 viden. Lav medarbejderomsætning kan, på samme måde som høj anciennitet, være et udtryk for, at virksomheden ikke får tilført tilstrækkelig med ny viden via nye medarbejdere.</p> <p>Medarbejderomsætning bruges som <i>baggrunds-oplysning</i> eller i relation til <i>ledelsesudfordringer</i> som tiltrækning og fastholdelse af medarbejdere og kompetenceudvikling.</p>
Medarbejderafgang	<p>Antal fratrådte medarbejdere eller</p> <p>Fratrådte medarbejders <i>andel</i> af samlet antal medarbejdere (se note)</p> <p>Kan evt. specificeres for særligt vigtige medarbejdergrupper såsom IT-udviklere</p>	<p>Medarbejderafgang beskriver virksomhedens evne til at fastholde kompetencer og viden og ses som en effekt af de samlede medarbejderaktiviteter. Det er en indikator på, om virksomheden forstår at skabe fleksible og gennemskuelige arbejdsvilkår, så forventninger ml. medarbejdere og virksomhed stemmer overens</p> <p>Tallet anvendes som nøgletal i forbindelse med <i>ledelsesudfordringen</i> fastholdelse af medarbejdere</p>
Kommunikations-trænede medarbejdere	<p>Andel af medarbejdere, der har gennemført kommunikationstræning</p>	<p>Kommunikationstrænede medarbejdere viser om virksomheden besidder kompetence til at kommunikere med kunderne og sætte ord på deres behov og ønsker. Indikatoren anvendes typisk i forbindelse med <i>ledelsesudfordringen</i> opbygning af partnerskab med kunden</p>
Medarbejdere, der har gennemført projektlederuddannelse	<p>Antal medarbejdere, der har gennemført projektlederuddannelse i år</p>	<p>Tallet indikerer i hvor høj grad virksomheden har udviklet sin kompetence til at styre og lede projekter i løbet af det sidste år.</p> <p>Det bruges til at måle på <i>indsatsen</i> kompetence til styring af projekter, der understøtter <i>ledelsesudfordringen</i> kvalitetssikring af projekter</p>
Deltagelse i job- og	<p>Antal præsentationer og stande på</p>	<p>Deltagelse i job- og uddannelsesmesser viser virksomhedens engagement i</p>

uddannelsesmesser	uddannelsessteder og på jobmesser	forhold til profilering og rekruttering overfor potentielle medarbejdere Tallet er udtryk for <i>indsatsen</i> markedsføring overfor potentielle medarbejdere, som understøtter <i>ledelsesudfordringen</i> præsentationer på uddannelsessteder
Image blandt studerende	<i>Procentandel</i> af studerende, der nævner virksomheden 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 stor mulighed virksomheden har for at tiltrække nyuddannet arbejdskraft. Tallet relateres til <i>ledelsesudfordringen</i> rekruttering og fastholdelse af medarbejdere
Uopfordrede ansøgninger	<i>Antal</i> uopfordrede ansøgninger eller henvendelser. Det kan være en god ide at opdele ansøgninger i timelønnede 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>ledelsesudfordringen</i> rekruttering og fastholdelse af medarbejdere bl.a. i forbindelse med <i>indsatsen</i> image- og rekrutteringskampagne

KUNDER – RESSOURCER		
Indikator	Beregning	Formål
Antal kunder	<i>Antal</i> kunder , der køber virksomhedens produkter og ydelser Kan evt. opdeles efter produkter og ydelser.	Antal kunder er en indikator for omfanget af aktiviteterne og beskriver branchens kundedemografi. Tallet er en <i>baggrundsoplysning</i> , der giver indblik i branchemæssige vilkår.
Kundetilgang	Nye kunders <i>andel</i> af samlet antal kunder eller Ændring i antal kunder (Kundetilgang minus kundefrafald) i forhold til samlet antal kunder. Sidstnævnte beskriver den samlede vækst i antal kunder	Kundetilgang vil typisk være relateret til <i>indsatser</i> som opsøgende salgsarbejde, synlighed i lokalområdet, og deltagelse i projekter med offentlig opmærksomhed, som understøtter <i>ledelsesudfordringen</i> synliggørelse på markedet
Omsætning fordelt på segmenter og produkter	Segmenters eller produktgrupperes <i>andel</i> af samlet omsætning	Omsætning fordelt på segmenter og produkter beskriver virksomhedens afhængighed af segmenter og produkter Tallet anvendes som en <i>baggrundsoplysning</i> .

Omsætning per medarbejder	<i>Gennemsnitlig omsætning pr. medarbejder</i>	Omsætning per medarbejder viser grad virksomhedens evne til at generere omsætning i forhold til mængden af medarbejdere. Tallet er ofte en <i>baggrundsoplysning</i>
Omsætning fordelt på kunderelationens længde	Samlet omsætning opdelt efter 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 0 år typisk indikerer engangskøb.	Omsætning fordelt på kunderelationens længde indikerer om der er en sammenhæng mellem varighed af kundeforhold og omsætning bl.a. hvorvidt virksomheden henter flest penge fra gamle eller nye kunder/ Denne indikator er en <i>baggrundsoplysning</i>
Afhængighed af største kunder	De fem eller ti største kunders <i>andel</i> af den samlede omsætning.	Afhængighed af største kunder er typisk en <i>baggrundsoplysning</i> , men kan også knyttes til <i>ledelsesudfordringen</i> opbygning af partnerskab med kunden. Tallet giver information om virksomhedens risikoprofil.

KUNDER – AKTIVITETER		
Indikator	Beregning	Formål
Informationsudgifter	Informationsudgifter pr. kunde	Informationsudgifter indikerer niveauet af den indsats, virksomheden gør for at opbygge og pleje kunderelationer og er relateret til <i>indsatsen</i> markedsføring og profilering overfor kunder
Kundekomitéer og idégrupper	<i>Antal</i> kundekomitéer og idegrupper	Kundekomitéer og idégrupper er typisk indikatorer på <i>indsatser</i> som dialog med kunden omkring samarbejdsproces og , opsamling af viden om brugerbehov, som relateres til <i>ledelsesudfordringer</i> som opbygning af partnerskab med kunden, opbygge indsigt i brugeres behov.
Foredrag, konferencer og undervisningsdage med kunder	<i>Antal</i> foredrag, konferencer og undervisningsdage afholdt med kunder som deltagere	Foredrag, konferencer og undervisningsdage med kunder viser, hvilke aktiviteter der iværksættes for at øge kundernes bevidsthed om virksomheden og dens evne til at skabe værdi for sine kunder. Tallet kan knyttes til <i>indsatser</i> som markedsføring og profilering overfor kunder, dialog med kunden omkring samarbejdsproces, opsamling af viden om brugerbehov og fokusgrupper, som understøtter <i>ledelsesudfordringer</i> som synliggørelse overfor kunder herunder synliggørelse i det politiske system for offentlige styrelser og institutioner, opbygge partnerskab med kunder, og opbygning af indsigt i brugeres behov.

Publicerede artikler, pjecer og brochurer.	<i>Antal</i> publicerede artikler, pjecer og brochurer.	Publicerede artikler, pjecer og brochurer viser omfanget af den skriftlige profilering og markedsføring overfor kunderne. Tallet kan knyttes til <i>ledelsesudfordringer</i> omkring synliggørelse af virksomhedens kompetencer, holdninger og produkter/ydelser på markedet og <i>indsatser</i> som markedsføring og profilering overfor kunder samt udbredelse af kendskab til virksomhedens indenfor fagkredse eller indenfor det politiske system
Kunder/ brugere med i tilfredshedsundersøgelse	<i>Antal</i> deltagere i kundetilfredshedsundersøgelse i forhold til antal kunder	Andel af deltagere i tilfredshedsundersøgelse viser omfanget af tilfredshedsundersøgelsen. Tallet kan bruges både som baggrundsoplysning eller i forbindelse med <i>indsatsen</i> kundetilfredshedsmåling forbundet med opbygning af partnerskab med kunder. Tallet er relateret til <i>indsatsen</i> kundetilfredshedsundersøgelse
Svarprocent i kundetilfredshedsundersøgelse	Besvarede spørgeskemaer <i>andel</i> af udsendte spørgeskemaer	Tallet viser forankringen af tilfredshedsundersøgelsen i virksomheden. Tallet kan bruges både som baggrundsoplysning eller i forbindelse med <i>indsatsen</i> kundetilfredshedsmåling forbundet med opbygning af partnerskab med kunder

KUNDER – EFFEKTER		
Indikator	Beregning	Formål
Kundetilfredshed /brugertilfredshed	<i>Andel</i> af kunder, der er tilfredse eller meget tilfredse med virksomheden. Beregnet ud fra en skala (se note 2). Det kan være en god ide at vægte scoren fra spørgsmålene i en kundeundersøgelse ud fra spørgsmålenes betydning.	Kundetilfredshed viser, om kundernes forventninger til virksomhedens produktkvalitet, leveringsevne, service etc. bliver opfyldt. Tallet relateres oftest til <i>ledelsesudfordringer</i> som opbygning af partnerskab med kunden og opbygning af indsigt i brugeres behov
Kunder som ambassadører	<i>Antal</i> kunder/brugere, der vil anbefale virksomheden til andre eller <i>Andel</i> af kunder/brugere, der vil anbefale virksomheden til andre	Ambassadører er oftest meget tilfredse kunder. Tallet relateres typisk til <i>ledelsesudfordringer</i> som opbygning af partnerskab med kunder samt opbygning af indsigt i brugers behov
Kunderrelationers varighed	<i>Antal</i> år virksomheden har haft en relation til kunderne.	Kunderrelationers varighed angiver kundens loyalitet overfor 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 kan den også være

	Relationerne kan f.eks. inddeles i intervaller 0 år, 1-3 år, 4-6 år og over 7 år, hvor 0 år typisk indikerer engangskøb. Denne indikator omtales også som kundeloyalitet	et tegn på, at virksomheden ikke evner at erhverve nye kunder. Tallet kan relateres til <i>ledelsesudfordringen</i> opbygning af partnerskab med kunden.
Genkøbsfrekvens	<i>Antal</i> kunder, der køber virksomhedens produkter og ydelser igen i forhold til samlet antal kunder, der har købt produkter og ydelser. Antallet af kunder, der har købt virksomhedens produkter og ydelser skal fastsættes inden for en bestemt periode svarende til produktets forventede levetid. Genkøbsfrekvens kan også omtales som kundernes forventning til fremtidig handel i forbindelse med kundeundersøgelse.	Genkøbsfrekvens indikerer kundegruppens loyalitet og angiver indirekte en sammenhæng mellem produktets pris og kvalitet samt virksomhedens evne til at markedsføre produktet. Tallet vil typisk være en indikator for <i>ledelsesudfordringen</i> opbygning af partnerskab med kunden.
Kundeafgang	Afgåede kunders <i>andel</i> af samlet antal kunder eller Ændring af kundeantal (kundeafgang minus kundetilgang) i forhold til samlet antal kunder. Sidstnævnte beskriver den samlede nedgang i antal kunder	Kundeafgang indikerer om kunderne fortsat vil handle med virksomheden og om virksomhedens produkter og ydelser stadig er aktuelle. Denne indikator relateres til <i>ledelsesudfordringen</i> opbygning af partnerskab med kunder i form af indsatser som kundetilfredshedsmåling sam arbejdsmodel, fokusgrupper, inddragelse af kunder i udviklingsproces og dialog med kunden omkring samarbejdsproces

PROCESSER – RESSOURCER

Indikator	Beregning	Formål
Procesbeskrivelser	<i>Antal</i> forretningsprocesser beskrevet Der bør være en klar angivelse af, hvad der forstås ved en proces.	Procesbeskrivelser udtrykker virksomhedens forretningsmæssige infrastruktur og kan være med til at skabe overblik over hvem, der laver hvad samt være med til at standardisere. Procesbeskrivelser er således grundlag for at kvalitetssikre processerne. Tallet udtrykker oftest <i>indsatser</i> som optimering og kvalitetssikring af processer i forbindelse med <i>ledelsesudfordringerne</i> udvikling af virksomhedens processer samt udvikling/forankring af kvalitetsstyring

Besøg i videncentre	<i>Antal</i> besøg i videncentre Det bør forklares, hvorledes de besøgte centre er relevante for virksomheden	Besøg i videncentre er en måde, hvorpå virksomheden kan indhente viden fra eksterne ressourcer, der er "eksperter" indenfor et fagområde relateret til virksomhedens ydelser. Det indgår som en indikator på <i>ledelsesudfordringen</i> udvikling af adgang til eksterne videnressourcer eller på <i>indsatsen</i> videnudveksling som en del af <i>ledelsesudfordringen</i> udvikling af kompetencer
Udgivelse af medarbejderblad	<i>Antal</i> medarbejderblade pr. år	Udgivelse af medarbejderblad styrker den interne deling af viden om hvem, der arbejder med hvilke opgaver/projekter, hvilke kunder, virksomheden arbejder med for øjeblikket etc. Det kan således være med til at informere nye medarbejdere eller medarbejdere på tværs af afdelinger om, hvad der rører sig i virksomheden. Udgivelse af medarbejderblad måler på <i>indsatsen</i> videnudveksling.
Fælles videndokumenter på intranettet	<i>Antal</i> videndokumenter på intranettet	Fælles videndokumenter på intranettet kan være med til at fortælle, hvor meget viden, der er tilgængelig for medarbejdere på tværs af afdelinger og projekter. Tallet kan også udtrykke, 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 i sammenhæng med <i>indsatsen</i> videnudveksling
Brugere af elektronisk netværk	<i>Antal</i> registrerede brugere af elektronisk netværk eller <i>Andel</i> af medarbejdere, der er registrerede brugere af elektronisk netværk	Dette nøgletal viser hvor mange af virksomhedens medarbejdere, der har adgang til netværket og som således kan indgå i diskussioner og hente rapporter, artikler etc. fra det interne net. Tallet bruges i forbindelse med <i>indsatserne</i> IT-understøttelse af videnflow og videnudveksling, der understøtter <i>ledelsesudfordringerne</i> udvikling af kompetencer og sammensætning af viden på tværs i virksomheden
Elektroniske diskussionsgrupper	<i>Antal</i> elektroniske diskussionsgrupper	Antallet af elektroniske diskussionsgrupper viser hvor mange forskellige emner, der diskuteres på intranettet og indikerer således bredden af den viden, der udveksles via netværket. Indikatoren anvendes ligesom antal brugere af elektronisk netværk i forbindelse med <i>indsatserne</i> IT-understøttelse af videnflow og videnudveksling, der understøtter <i>ledelsesudfordringerne</i> udvikling af kompetencer og sammensætning af viden på tværs i virksomheden
Tværfaglige projekter	<i>Andel</i> af projekter med projektdeltagere fra mere end et ekspertiseområde eller	Tværfaglige projekter er med til at vise i hvor grad, der bliver samarbejdet på tværs i organisationen. Tværfagligt samarbejde kan være en måde, hvorpå

	Tværsalgs <i>andel</i> af samlet omsætning.	medarbejderne udvikler sig i det daglige arbejde, idet det øger deres samarbejdsevner og deres viden om andre fagområder. Tallet relateres til <i>indsatser</i> som udvikling af faglighed gennem dagligt arbejde og videnuudveksling med henblik på at håndtere <i>ledelsesudfordringer</i> som videndeling og samarbejde, tværfagligt samarbejde etc.
Størrelse af projektgrupper	Gennemsnitlig antal deltagere pr. projektgruppe. Det bør forklares hvilke typer projektgrupper, tallet dækker – projektopgaver, produkt- og/eller organisations udviklingsprojekter	Størrelsen af projektgrupper er med til at vise hvor mange medarbejdere, der indgår i projektgruppe. Tallet er sammen med antallet af tværfaglige projekter til at vise omfanget af samarbejde på tværs i organisationen og kan være en måde, hvorpå medarbejderne udvikler sig i det daglige arbejde, idet det øger deres samarbejdsevner og deres viden om andre fagområder Tallet relateres ligesom indikatoren tværfaglige projekter til <i>indsatser</i> som udvikling af faglighed gennem dagligt arbejde og videnuudveksling med henblik på at håndtere <i>ledelsesudfordringer</i> som videndeling og samarbejde, tværfagligt samarbejde etc.
Projekter udført i samarbejde med eksterne partnere	<i>Antal</i> projekter udført i samarbejde med eksterne partnere Det bør forklares hvilke projekttyper, tallet dækker – projektopgaver, produkt- og/eller organisations-udviklingsprojekter	Indikatoren viser i hvor høj grad virksomheden benytter sig af eksterne viden for at gennemføre projekter. Tallet anvendes i forbindelse med <i>ledelsesudfordringen</i> Udvikling af adgang til/tilførsel af eksterne videnressourcer
Beholdning af patenter ttigheder	<i>Antal</i> godkendte patenter pt.	Beholdning af patentrettigheder anvendes som indikator for <i>indsatse</i> n matche brugerbehov gennem udvikling af nye produkter i forbindelse med <i>ledelsesudfordringen</i> opbygning af indsigt i brugers behov.

PROCESSER – AKTIVITETER

Indikator	Beregning	Formål
Omkostninger til F&U	Totale omkostninger til forskning og udvikling eller Omkostninger til forskning og udvikling i forhold til omsætning	Omkostninger til F&U indikerer, hvad virksomheden investerer i at udvikle nye produkter og ydelser. Det viser også, hvor udviklingsorienteret virksomheden er, og om den forsøger at fremtidssikre sig. Tallet anvendes oftest som indikator for <i>indsatsen</i> matche brugerbehov gennem udvikling af nye produkter i forbindelse med <i>ledelsesudfordringen</i> opbygning af indsigt i brugers behov.
Ressourcer anvendt	<i>Andel</i> af arbejdstid anvendt på	Ressourcer anvendt til videnopbygning indikerer hvor meget tid,

til videnopbygning	videnrelaterede aktiviteter Videnopbygning omfatter deltagelse i kurser og seminarer, deltagelse i udviklingsopgaver, læsning af bøger og artikler, målrettet brug af internettet etc.	virksomheden bruger på at udveksle og opsamle viden. Tallet indikerer niveauet af <i>indsatsen</i> videnudveksling med henblik på at håndtere <i>ledelsesudfordringerne</i> udvikling af medarbejdere/kompetencer og sammensætning af viden/kompetencer på tværs i virksomheden
Patentforsøg	<i>Antal</i> patentforsøg.	Patentforsøg belyser virksomhedens innovationsevne. Tallet kan anvendes i forbindelse med <i>indsatsen</i> matche brugerbehov gennem udvikling af nye produkter i innovativ i forbindelse med <i>ledelsesudfordringen</i> opbygning af indsigt i brugers behov
Medarbejdernes brug af CV-basen	<i>Antal</i> gange medarbejderne bruger CV-basen eller <i>Antal</i> gange, medarbejdere i gennemsnit bruger CV-basen	Medarbejdernes brug af CV-basen viser, hvor ofte medarbejderne har brug for 'know -who' – dvs. viden om, hvem der har viden om bestemte fagområder og erfaring i forbindelse med løsning af bestemte opgaver. Tallet understøtter <i>ledelsesudfordringer</i> i forbindelse med sammensætning af viden/kompetencer på tværs af virksomheden
Investeringer i kvalitetsledelse	<i>Totale</i> omkostninger brugt på implementering og udvikling af kvalitetsledelse	Investeringer i kvalitetsledelse viser hvor meget der arbejdes med at indarbejde kvalitetsstyring i virksomheden – det kan være i forhold til kvalitetssikring af processer herunder sagsbehandling eller i forhold til projektstyring
Interne audits, benchmarking og selvevaluering	<i>Antal</i> interne audits, benchmarkings og selvevalueringsaktiviteter.	Interne audits, benchmarking og selvevaluering viser omfanget af den indsats, virksomheden gør for at beskrive, optimere og evaluere dens processer. Tallet kan relateres til <i>ledelsesudfordringer</i> omkring optimering og kvalitetssikring af processer og projektstyring.

PROCESSER – EFFEKTER		
Indikator	Beregning	Formål
Gennemsnitlig ordrebehandlingstid	Gennemsnitlig tidsrum, det går fra en ordre kommer ind i huset til varen er leveret	Gennemsnitlig ordrebehandlingstid er udtryk for, hvor hurtigt virksomheden kan håndtere en ordre. Tallet kan anvendes i forbindelse med <i>ledelsesudfordringen</i> optimering af produktionsprocesser etc.
Produktionsstop	<i>Antal</i> produktionsstop	Antal produktionsstop viser hvor driftssikker produktionsprocesserne er og optræder i forbindelse med <i>indsatsen</i> driftssikkerhed
Produktionsomkostni	Omkostninger pr. produceret enhed.	Produktionsomkostninger relateres til <i>ledelsesudfordringer</i> som optimering af

nger		produktionsprocesser. Desuden giver udvikling i produktionsomkostninger over tid samt sammenligning mellem virksomhedens produktionsomkostninger og branchens generelle omkostningsstruktur et godt indblik i omkostningsniveauet.
Leveringspræcision	<i>Andel</i> af ordrer leveret til rette tid, sted, mængde og kvalitet	Leveringspræcision udtrykker pålidelighed i virksomhedens leverancer og dermed hvor mange ordrer, der lever op til de fastsatte standarder. Tallet kan f.eks. relateres til <i>indsatser</i> som driftssikkerhed, kundeorienterede processer i forbindelse med <i>ledelsesudfordringen</i> udvikling af virksomhedens processer.
Reklamationsfrekvens	<i>Antal</i> reklamationer eller <i>Andel</i> af ordrer med reklamationer	Reklamationsfrekvens indikerer hvor mange leverancer og løsninger, som kundernes opfatter som værende mangelfulde. Tallet relateres typisk til <i>indsatser</i> som at udvikle en høj driftssikkerhed, have procedurer for håndtering af fejl, udvikle kundeorienterede processer relateret til <i>ledelsesudfordringen</i> udvikling af virksomhedens processer herunder forankring af kvalitetsstyring.
Besvarelse af kundehenvendelser	<i>Andel</i> af telefonopkald besvaret inden for 10 sekunder eller <i>Andel</i> af breve besvaret inden for tidsfristen eller <i>Gennemsnitlig</i> ventetid ved opkald til omstillingen	Serviceeffektivitet dækker over mange forskellige funktioner, der kan påvirke kundernes indtryk af virksomheden. Tallet er udtryk for <i>indsatsen</i> , der gøres for at skabe kundeorienterede processer i relation til <i>ledelsesudfordringen</i> udvikling af virksomhedens processer
Kvalitetssikring og certificeringer	<i>Antal</i> certificeringer udfra kvalitetsstandard	Typen af kvalitetscertificering afhænger ofte af, hvilken branche virksomheden befinder sig i. Hoteller får stjerner, andre anvender indeks som Lloyds, andre ISO-certificering etc. Tallet relateres til <i>ledelsesudfordringer</i> i forbindelse med at procesoptimeringer herunder <i>indsatser</i> som kvalitetssikring af processer og projektstyring etc.
Projekter kørt efter produktudviklingsmodel	<i>Antal</i> projekter kørt efter produktudviklings-model eller <i>Andel</i> af projekter kørt efter produktudviklings-model	Antal projekter kørt efter produktudviklingsmodel udtrykker i hvor høj grad produktudviklingsprojekter følger skabelonen for udviklingsprojekter Det er en indikator, der optræder i forbindelse med <i>indsatsen</i> kvalitetssikring af projekt
Nye produkters andel af omsætningen	Nye produkters <i>andel</i> af samlet omsætning, eller	Nye produkters andel af omsætningen viser, i hvor høj grad virksomheden udvikler nye produkter og forstår at markedsføre dem.

	Nye produkters <i>andel</i> af samlet antal solgte varer Nye produkter kan f.eks. defineres som under to år gamle.	Tallet kan f.eks. høre til <i>ledelsesudfordringen</i> opbygge indsigt i brugeres behov, hvor det måler på <i>indsatsen</i> matche brugerbehov gennem udvikling af nye produkter herunder udviklingsprojekter og opdatering af metoder og koncepter
Produktinnovationsgrad/ antal nye produkter i år	<i>Antal</i> nye produkter introduceret de seneste 12 måneder	Produktinnovationsgraden indikerer, hvorvidt virksomheden følger med tiden produktmæssigt set, hvilket kan relateres til gennemførelsestiden for produktudviklingsprojekter. Tallet anvendes typisk i forbindelse med <i>indsatser</i> som at matche brugerbehov gennem udvikling af nye produkter herunder omfanget af udviklingsprojekter og opdatering af metoder og koncepter
Medarbejdernes tilfredshed med kvalitet og effektivitet i arbejdsprocesserne	Tilfredshed angivet i medarbejderundersøgelse Beregnet ud fra en skala (se note 2).	Medarbejdertilfredshed med kvalitet og effektivitet i arbejdsprocesserne viser, hvordan medarbejderne oplever virksomhedens arbejdsprocesser og kan indikere, hvor virksomheden skal forsøge at forbedre eller ændre sine processer. Tallet har at gøre med <i>ledelsesudfordringer</i> i forbindelse med optimering og kvalitetssikring af processer.

TEKNOLOGI – RESSOURCER

Indikator	Beregning	Formål
Pc'ere pr. medarbejder	<i>Antal</i> pc'ere pr. medarbejder I nogle virksomheder kan det være en fordel at opdele pc'ere på stationære og bærbar pc'ere, da bærbar pc'ere typisk er tegn på mobilitet og fleksibilitet.	Pc'ere pr. medarbejder viser, i hvor høj grad virksomheden er med i den teknologiske udvikling og giver medarbejderne redskaber til at udveksle og indsamle information via intranet og internet. Tallet anvendes som en <i>baggrundsoplysning</i> eller som en indikator for i hvor høj grad virksomhedens arbejdsprocesser er understøttet af IT
Hjemme-pc'ere	<i>Antal</i> medarbejdere, som har hjemme-pc	Hjemme-pc'ere kan vise, hvor mange medarbejdere, der ønsker at bruge noget af deres fritid til at dygtiggøre sig IT-mæssigt (f.eks. tage pc-kørekort) eller som arbejder hjemmefra. Hjemme-pc'er anvendes som indikator på virksomhedens <i>indsats</i> for at give medarbejderne mulighed for at arbejde derhjemme eller for at udvikle deres IT-kompetencer
Distancearbejde	<i>Antal</i> hjemmearbejdspladser eller <i>Andel</i> af ansatte med hjemmearbejdspladser	Distancearbejde indikerer, hvad virksomheden gør for at give sine medarbejdere fleksible arbejdsvilkår.

	Tallet optræder i relation til <i>indsatser</i> som mulighed for hjemmearbejde i forbindelse med <i>ledelsesudfordringer</i> med at rekruttere og fastholde medarbejdere, da det viser imødekommenhed over for den enkelte medarbejders arbejdssituation.
--	---

TEKNOLOGI – AKTIVITETER

Indikator	Beregning	Formål
IT-omkostninger	<i>Totale</i> IT-omkostninger eller IT-omkostningers <i>andel</i> af omsætning, Kan evt. fordeles på hardware, software service, licenser, vedligehold, udvikling & implementering (herunder undervisning)	IT-omkostninger indikerer, hvor meget virksomheden investerer i det teknologiske udstyr, så det understøtter forretningsprocesserne og understøtter medarbejdernes arbejdsprocesser. IT-omkostninger bruges i forbindelse med <i>indsatser</i> IT-understøttelse af arbejdsprocesserne for at håndtere <i>ledelsesudfordringen</i> udvikling af virksomhedens processer
Øget kapacitet ved installering af nye computere	<i>Procentvis</i> stigning i kapacitet ved installering af nye computere	Tallet vil typisk være indikator på <i>indsatsen</i> IT-understøttelse af arbejdsprocesser
Investering i lokaler og kontorudstyr	<i>Totale</i> omkostninger til lokaler og kontorudstyr eller <i>Totale</i> omkostninger til lokaler og kontorudstyr pr. medarbejder	Investering i lokaler og kontorudstyr viser, hvad virksomheden gør for at skabe gode, fysiske rammer for medarbejderne og for kunder, der besøger virksomheden. Tallet vil typisk være en indikator på om virksomheden gør en <i>indsats</i> for at skabe gode, fysiske rammer for medarbejderne i forbindelse med håndtering af <i>ledelsesudfordringen</i> rekruttering og fastholdelse af medarbejdere

TEKNOLOGI – EFFEKTER

Indikator	Beregning	Formål
Hjemmesideaktivitet	<i>Antal</i> besøg på hjemmesiden eller <i>Gennemsnitlig</i> varighed af besøg eller <i>Andel</i> af besøgende, der besøger hjemmeside mere end en gang.	Hjemmesideaktivitet indikerer, hvor mange interne og eksterne interessenter, der har sin daglige gang på virksomhedens hjemmeside. Tallet kan også være en god indikator for kendskabet til virksomheden og anvendes i forbindelse med <i>indsatserne</i> markedsføring og profilering overfor potentielle medarbejdere og kunder til at vise om der er sket en stigning i antallet af brugere i forbindelse med markedsføringskampagne overfor kunder eller

		image- og rekrutteringskampagne overfor potentielle medarbejdere.
Medarbejdernes tilfredshed med IT-værktøjer	<i>Andel</i> af medarbejdere der er tilfredse med IT-ressourcerne. Beregnet ud fra en skala (se note 2)	Medarbejdernes tilfredshed med IT viser effekten af de IT-investeringer, der foretages som led i at understøtte arbejdsprocesserne og bruges i tilknytning til <i>ledelsesudfordringerne</i> fastholdelse af medarbejdere og udvikling af virksomhedens processer
Medarbejder-tilfredshed med fysiske forhold	<i>Andel</i> af medarbejdere, der er tilfredse med de fysiske forhold Beregnet ud fra en skala (se note 2).	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.