

KPI-katalog for økonomi- 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 eksemplere, som I mener kunne inspirere andre, høre vi meget gerne om dem på 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
- **Styringsområde 1: Økonomi** 4
 - Tema 1.1: Økonomiopfølgning 6-7
 - Tema 1.2: Indkøb 8
 - Tema 1.3: Løn 9
- **Samlet liste over KPI'er for økonomistyring** 10

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.

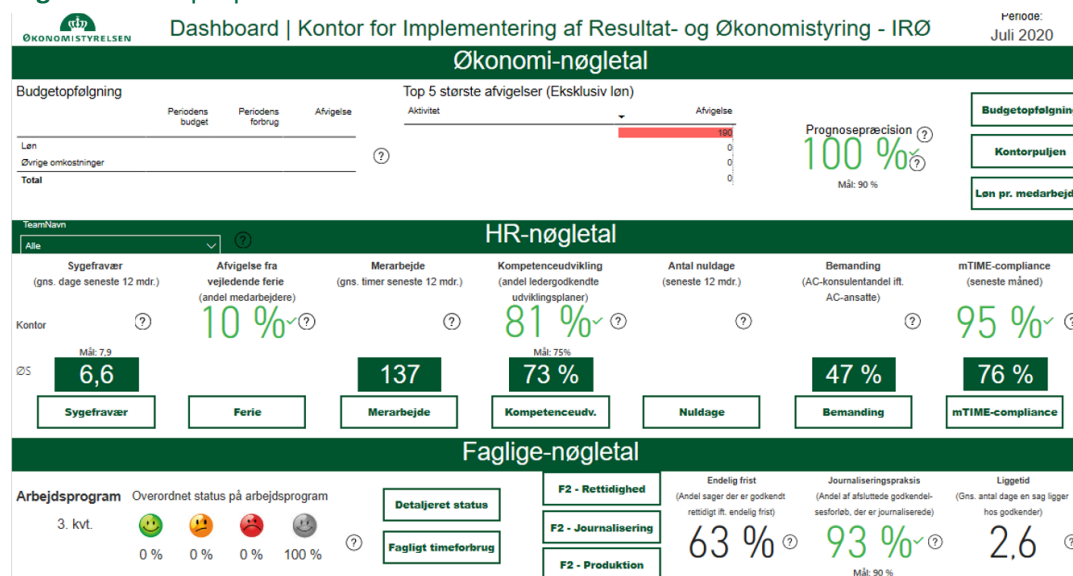
Hvad styrer vi efter?

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/ - alternativt er du velkommen til at kontakte os på 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.

Økonomi

Styringsområde 1: Økonomi

God økonomi-ledelsesinformation

Ledelsesinformation om institutionens økonomi er centralt for forvaltningen af de tilgængelige ressourcer hos den øverste ledelse, fagchefer og økonomifunktionen. God økonomi-ledelsesinformation er fremadrettet og koblet til institutionens aktiviteter, og dermed mere end fremlæggelse af historiske data. Det betyder, at der i udviklingen skal foretages en række overvejelser om indhold og organisering i relation til styringsbehov.

Indholdet i økonomirapporteringen afhænger af institutionens styringskompleksitet, herunder omfanget af finansieringskilderanlæg, investeringer, indtægtsprofil, opgavespredning mv. På de følgende sider vil der fremgår forslag til KPI'er for de nedenstående temaer under styringsområdet økonomi.

De centrale temaer for økonomi-ledelsesinformation er:

1. **Økonomiopfølgning:** Bagudrettet opfølgning på økonomi ift. budget, forbrug og afvigelse, samt fremadrettet prognostisering baseret på fx sidste års forbrug
2. **Indkøb:** Opfølgning på indkøb ift. fx indkøbskategorier, compliance med rammeaftaler, rettidig betaling, etc.
3. **Løn:** Opfølgning på løn ift. fx ledig lønsum, udbetaling, sammensætning, forventet og faktisk forbrug samt årsværkspris

Meget data og god systemunderstøttelse i LDV og Power BI

Systemerne Navision Stat, Statens Budgetsystem, IndFak og RejsUd indeholder alle store mængder data, der kan anvendes til ledelsesinformation. Størstedelen af de økonomiske nøgletal er systemunderstøttet og kan hentes via LDV. LDV fungerer i de fleste institutioner derfor som grundlaget for økonomisk ledelsesinformation, hvor data bearbejdes i Excel-rapporter eller udsendes automatisk til modtageren via funktionaliteten i *Reporting services*. Alternativt kan Power BI med fordel anvendes til at visualisere økonomidata.

Aktivitets- og ressourcestyring kræver kobling af data

Når økonomidata kobles med data fra tidsregistrering og relevante fagsystemer, kan ledelsesinformationen indeholde faktiske enhedsomkostninger for faglige aktiviteter. Det er en forudsætning, at institutionen har en sammenhængende registreringsramme på tværs af de relevante systemer.

Hvis du vil læse mere om sammenhængende registreringsramme kan du finde information på Økonomistyrelsens hjemmeside eller at kontakte styring@oes.dk

Datakilder til økonomi-ledelsesinformation

- **Navision Stat:** Kildesystem til regnskabsdata, og understøtter den daglige økonomistyrings- og regnskabsopgave. Navision Stat er grundlaget for institutionens økonomiske registreringsramme.
- **Statens Budgetsystem (SBS):** SBS understøtter arbejdet med budgetlægning og udgiftsopfølgning. Indeholder budgetdata – både bagud- og fremadrettet rettet og forud – baseret på forudsætninger og forventninger til aktivitet. Understøtter de grundlæggende økonomiprocesser, herunder udarbejdelse af drifts-, løn-, og investeringsbudget samt omkostningsfordeling.
- **Statens Koncern Systemer (SKS):** SKS indeholder regnskabsdata fra alle statslige institutioner. Data fra SKS kan på nuværende tidspunkt kun hentes i kildesystemet, men forventes at blive gjort tilgængeligt i LDV i løbet af 2020.
- **IndFak:** Opfølgning på institutionens samlede indkøb gennem indblik i faktura, leverandører, compliance mm.
- **RejsUd:** Indeholder data om rejseudgifter, time-/dagpenge og godtgørelser samt diverse udlæg fx mødeforplejning.

Tema 1.1: Økonomiopfølgning 1

Styringsområde 1: Økonomi

Økonomiopfølgningen drejer sig grundlæggende om opfølgning på forbrug og budget samt evt. afvigelser herimellem for en given periode. Det giver institutionen og enheden overblik over udviklingen i forbruget og de tilgængelige ressourcer. Økonomiopfølgningen er også fremadrettet ift. forventningerne til fremtidigt forbrug ud fra de planlagte faglige aktiviteter– fx ud fra et restbudget eller sidste års budget for perioden.

Data:
Navision Stat
SBS
SKS

Eksempel 1

For at udøve god økonomistyring, er der behov for en grundlæggende økonomiopfølgning i form af en status på forbruget overfor budgettet for den aktuelle periode. Herved kan ledelsen og enhedschefer følge udvikling i forbruget og kende behovet for at gribe ind i forhold til et forventet mindre- eller merforbrug. Forbrug og budget kan derved også løbende afstemmes ift. faktisk og forventet aktivitet.

Økonomiopfølgning kan ske på forskellige niveauer afhængig af institutionens kompleksitet, styringsbehov og registreringsrammen. For de fleste institutioner vil en overordnet status, hvor budget og forbrug er fordelt på art, være relevant. Det kan her besluttes hvilke artstyper, der ønskes vist. I eksemplet nedenfor er det kun indtægter, løn og øvrige omkostninger. Renter, afskrivninger og lignende kan også vises.

Status for året			
Type	Periodens budget	Periodens forbrug	Afvigelse
Indtægter	-278.069.763	-25.412.164	252.657.599
Løn	223.145.644	24.224.939	-198.920.705
Øvrige omkostninger	285.455.741	30.047.521	-255.408.221
Total	230.531.622	28.860.296	-201.671.327

Eksempel 2

Ledelsen, økonomifunktionen og enhedschefer kan have behov for at se den økonomiske status fordelt på andre dimensioner i registreringsrammen. I eksemplet til venstre ses status på tværs af institutionens eller ministerområdets delregnskaber. Alternativt kan visningen være på aktiviteter eller projekter som til højre, hvor der fremgår de fem projekter med største afvigelser for perioden. Herved bliver det tydeligt for ledelsen og enhedschefer, hvor der kan være behov for at gribe ind. Visningen kan også laves for udvalgte projekter, der er strategisk vigtige eller påvirket af en særlig grad af risici.

Status fordelt på delregnskaber				Top 5 afvigelser (merforbrug)	
Delregnskab	Periodens budget	Periodens forbrug	Afvigelse	Aktivitet	Afvigelse
10 – Almindelig virksomhed	185.084.604	16.784.871	-168.299.733	Analyse/Policy	105.245,48
11 – Koncernfælles funktioner	-1.007.803		1.007.803	Faglig ledelse	37.734,65
20 – Nævnsekretariat	39.106.922	12.344.105	-26.762.818	Øvrige faglige aktiviteter	26.925,46
30 – Forskningscenter	-475.248		475.248	Økonomistyring	15.226,90
90 – Indtægtsdækket virksomhed	-1.283.610		-1.283.610	Implementering	9.108,72
Total	221.424.865	29.128.976	-194.863.110		

Øvrige KPI'er til inspiration

- Opfølgning på sted/enhed
- Opfølgning på aktivitet eller projekter, fx strategisk eller politisk vigtige aktiviteter
- Opfølgning på øvrige dimensioner, hvis der er lagt budget herfor
- Opfølgning på øvrige arter, fx renter og afskrivninger
- Top 5 afvigelser (mer- og/eller mindreforbrug) på relevante dimensioner, fx sted, projekt, etc.

Tema 1.1: Økonomiopfølgning 2

Styringsområde 1: Økonomi

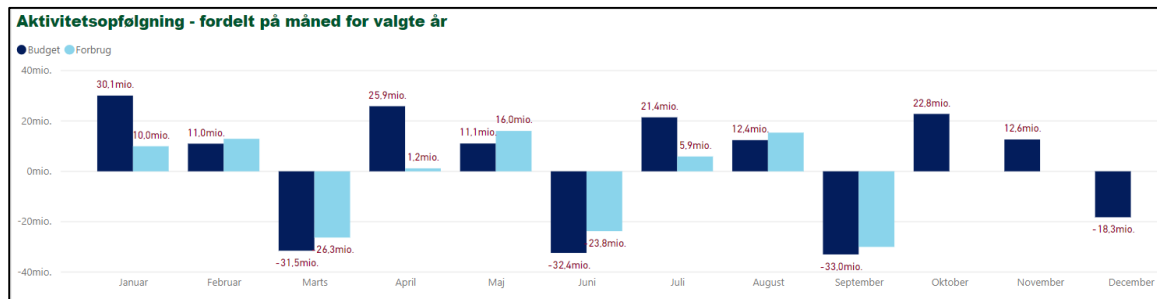
Økonomiopfølgningen drejer sig grundlæggende om opfølgning på forbrug og budget samt evt. afvigelser herimellem for en given periode. Det giver institutionen og enheden overblik over udviklingen i forbruget og de tilgængelige ressourcer. Økonomiopfølgningen er også fremadrettet ift. forventningerne til fremtidigt forbrug ud fra de planlagte faglige aktiviteter – fx ud fra et restbudget eller sidste års budget for perioden.

Data:
Navision Stat
SBS
SKS

Eksempel 3

God økonomistyring forudsætter, at budgettet er periodiseret ud fra de forventede aktiviteter, som udløser udgifter, forbrug og indtægter. Når budgettet beror på klare budgetforudsætninger, kan enhedschef, ledelse og økonomifunktion identificere og handle på afvigelser i løbet af året, og dermed sikre optimal udnyttelse af ressourcer.

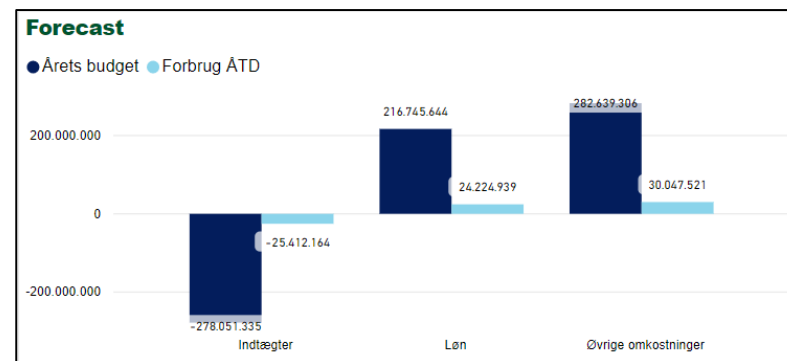
Grafen nedenfor viser, hvordan et periodiseret budget baseret på forventede udgifter giver bedre forudsætninger for den løbende økonomiopfølgning, fremfor et budget fordelt ligeligt på årets 12 måneder. Visningen kan laves på institutions- eller enhedsniveau, og kan suppleres med måltal for prognosepræcision.



Eksempel 4

For at sikre et fremadrettet fokus i økonomiopfølgning kan det være gavnligt for ledelsen, økonomifunktionen og enhedschefer at have overblik over et forecast af den nuværende økonomiske status. Herved bliver det muligt at følge med i, hvorvidt der er behov for at foretage korrigerende handlinger ift. forventede mer- og mindreforbrug.

Grafen nedenfor viser et forecast i form af årets budget sammenlignet med forbrug år-til-dato fordelt på art. Visningen kan laves for hele institutionen til ledelsen eller pr. enhed til enhedschefer.



Øvrige KPI'er til inspiration

- Periodiseret budget fordelt på måneder sammenlignet med realiseret forbrug
- Indeværende års budget og forbrug sammenlignet med sidste års forbrug pr. måned
- Måltal for prognosepræcision, opgjort som den samlede absolutte afvigelse på tværs af indtægter, løn og øvrige omkostninger, divideret med samlede det absolutte budget.
- Forecast af årets budget og forbrug år-til-dato fordelt på art, delregnskab, sted, etc.

Tema 1.2: Indkøb

Styringsområde 1: Økonomi

Ledelsesinformation om indkøb drejer sig om at kunne følge med i institutionens løbende indkøb. Professionelt indkøb handler om at få mest mulig værdi ud af de tilgængelige ressourcer. I den forbindelse kan der være behov for at analysere og fremstille data på de indkøb, som sker i institutionen.

Data:
IndFak, ofte via
LDV

Eksempel 1

Formålet med de brede indkøbsaftaler på tværs af offentlige institutioner er at give bedre priser og vilkår for indkøb i staten. I den forbindelse kan der være behov for at analysere og fremstille data på institutionens indkøb, herunder compliance på overholdelse af indkøbsaftaler i staten.

Analyse af indkøb kan ske i forskellige aggregeringsniveauer afhængig af modtageren. Overordnet kan compliance på indkøb vises som en enkelt KPI eller inden for en indkøbskategori. Nedenfor ses compliance på indkøb fordelt på indkøbskategori og aktivitet.

Compliance på indkøb			
Indkøbskategori	Aktivitet	Beløb (samlet)	Indkøbscompliance i %
1210 - Rengørings- og forbrugsartikler	Flytning Landgreven 4 (SAP)	18.858	100 %
	Ingen kontering	129.184	88 %
	Interessevaretagelse	2.068	0 %
	Kaffe/automat Landgreven 4 (SAP)	5.128	0 %
	Kaffe/automat Lautruphøj 2-4 - Ballerup - (SIT)	8.037	85 %
	Kantine Landgreven 4 (SAP)	207	0 %
	Kantine Lautruphøj 2-4 - Ballerup - (SIT)	2.585	100 %
	kontorhold-Kontorartikler, planter osv.	2.067	100 %
	Lokalisering (SIT)	4.759	100 %

Eksempel 2

For at understøtte god økonomistyring er det vigtigt at sikre rettidig betaling af fakturaer. Herved får økonomifunktionen et retvisende billede af institutionens forbrug på diverse indkøb.

Nedenfor ses en tabel, som viser forfaldsstatus for fakturaer inddelt i en række tidskategorier. Det fremgår således tydeligt, hvis der er forfaldne fakturaer, som skal håndteres.

Forfaldsstatus for fakturaer - dags dato		
Forfaldsstatus	Antal dokumenter	Fakturabeløb
Forfalden	368	59.296.770
Forfalder indenfor 3 dage	7	74.857
Forfalder indenfor 4 til 7 dage	15	2.144.209
Forfalder senere end 7 dage	76	16.407.199
Total	466	77.923.034

Øvrige KPI'er til inspiration

- Udvikling i indkøb år-til-dato fordelt på indkøbskategorier, leverandører, enheder eller andre dimensioner
- Indkøbscompliance fordelt på sted eller andre dimensioner
- Aggregeret KPI og måltal for samlet indkøb på tværs af indkøbskategorier, fx 90 %
- Liste med ikke-compliance indkøb
- Indkøb af konsulentytelser på tværs af typer, indkøbskategorier, fx IT-konsulenter, managementkonsulenter, etc.
- Udgifter til Kammeradvokaten

Tema 1.3: Løn

Styringsområde 1: Økonomi

Ledelsesinformation på løn gør det muligt at følge udviklingen i faktisk udbetalt løn overfor institutionens lønbudget, og dermed resterende lønsum. Dette understøtter styring af de tilgængelige ressourcer i form af lønbudgettet på tværs af institutionen.

Data:
SLS

Eksempel 1

Opfølgning på lønforbrug giver økonomifunktionen, ledelsen og enhedschef indblik i lønudvikling og –sammensætning i institutionen. Til økonomifunktion og enhedschef fremgår opgørelsen ofte på medarbejderniveau, mens ledelsen ofte modtager en aggregeret visning på enhedsniveau. Hermed kan er det muligt at styre den udbetalte løn i hver enhed, og sammenligne lønudviklingen på tværs af institutionens enheder.

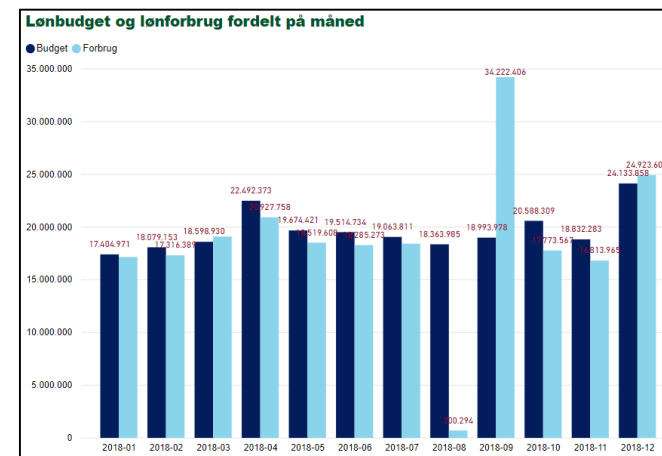
Eksemplet nedenfor viser opgørelse af realiseret og fremskrevet lønforbrug pr. medarbejder fordelt på de enkelte lønde. Denne visning kan også laves for lønnen total.

Realiseret og fremskrevet lønforbrug pr. medarbejder																			
Personalkategori	Navn	Ans. brøk	Lønde	2019-01	2019-02	2019-03	2019-04	2019-05	2019-06	2019-07	2019-08	2019-09	2019-10	2019-11	2019-12	Total			
Bibliotekar	1,00	Statens pensionsstikud	7.143	7.143	7.143	7.897	7.382	7.382	7.382	7.382	7.382	7.382	7.444	7.444	7.444	88.569			
			168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	2.013			
Total	49.083	49.083	49.083	61.349	50.721	50.721	50.721	50.721	50.721	50.721	50.721	51.143	51.143	51.143	615.635				
																49.083	49.083	49.083	61.349
Civiløkonomer	1,00	Statens pensionsstikud	6.414	6.414	6.414	6.474	6.474	6.917	6.917	6.917	6.917	6.917	6.974	6.974	6.974	80.780			
			168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	2.013			
Total	6.414	6.414	6.414	6.474	6.474	6.917	6.917	6.917	6.917	6.917	6.917	6.974	6.974	6.974	82.793				
																6.414	6.414	6.414	6.474

Eksempel 2

På både institutions- og enhedsniveau kan der være behov for at følge den løbende udvikling i lønforbrug sammenlignet med budgettet. Dette bruges bl.a. til vurdering af behov og muligheder for rekruttering.

Eksemplet nedenfor viser aggregeret lønbudget i forhold til lønforbrug fordelt på måneder for det kommende år. Visningen kan også laves enhedsniveau til enhedschefer.



Øvrige KPI'er til inspiration

- Akkumuleret afvigelse ÅTD mellem udbetalt løn og lønbudget
- Andel af årsværk og lønkroner til ledelse og administration
- Andel af årsværk og lønkroner til kerneopgaver
- Løn- og lønsumsloft
- Hensættelser til løn
- Årsværkspris
- Opgørelse af udbetalt over-/merarbejde
- Opgørelse af udbetalt refusion pr. måned

Alle KPI'er for styringsområde 1: Økonomi

1 Økonomiopfølgning

- Status fordelt på art
- Status fordelt på delregnskab eller aktivitet
- Status inkl. restbudget for året
- Opfølgning på sted/enhed
- Opfølgning på aktivitet eller projekter, fx strategisk eller politisk vigtige aktiviteter
- Opfølgning på øvrige dimensioner, hvis der er lagt budget
- Opfølgning på øvrige arter, fx renter og afskrivninger
- Top 5 afvigelser (mer- og/eller mindreforbrug) på relevante dimensioner, fx sted, projekt, etc.
- Periodiseret budget fordelt på måneder sammenlignet med realiseret forbrug
- Periodiseret budget fordelt på måneder sammenlignet med realiseret forbrug
- Indeværende års budget og forbrug sammenlignet med sidste års forbrug pr. måned
- Måltal for prognosepræcision, opgjort som den samlede absolutte afvigelse på tværs af indtægter, løn og øvrige omkostninger, divideret med samlede det absolutte budget.
- Forecast af årets budget og forbrug år-til-dato fordelt på art, delregnskab, sted, etc.

2 Indkøb

- Udvikling i indkøb år-til-dato fordelt på indkøbskategorier, leverandører, enheder eller andre dimensioner
- Indkøbscompliance fordelt på sted eller andre dimensioner
- Aggregeret KPI og måltal for samlet indkøb på tværs af indkøbskategorier, fx 90 %
- Liste med ikke-compliance indkøb
- Indkøb af konsulentytelser på tværs af typer, indkøbskategorier, fx IT-konsulenter, managementkonsulenter, etc.
- Udgifter til Kammeradvokaten

3 Løn

- Realiseret og fremskrevet lønforbrug pr. medarbejder fordelt på løndele
- Lønbudget sammenlignet med lønforbrug pr. måned de seneste 12 måneder
- Akkumuleret afvigelse ÅTD mellem udbetalt løn og lønbudget
- Andel af årsværk og lønkroner til ledelse og administration
- Andel af årsværk og lønkroner til kerneopgaver
- Løn- og lønsumsloft
- Hensættelser til løn
- Årsværkspris
- Opgørelse af udbetalt over-/merarbejde
- Opgørelse af udbetalt refusion pr. måned