



---

# Organisatoriske nøgletal

- Et ledelsesværktøj med  
bundlinieeffekt

Kyösti Schmidt  
*Foreningen af Rådgivende Ingeniører  
København, 21. april 2009*

Kyösti Schmidt  
Schmidt Management ApS  
Esplanaden 34G  
1263 København K

E-mail: [ks@schmidt-man.dk](mailto:ks@schmidt-man.dk)  
Mobil: 29 25 44 04  
Tlf.nr.: 33 16 44 04

[www.schmidt-man.dk](http://www.schmidt-man.dk)

# Agenda

---



- Hvad er Organisatoriske Nøgletal?
- Hvordan fungerer Organisatoriske Nøgletal?
- FRI-Workshop
- Hvad består Organisatoriske Nøgletal af?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

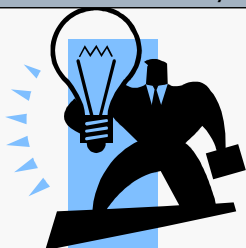
## Vores nye bog



Tilbyder virksomhedsledere en **forståelse** af de såkaldte 'bløde områder's forretningsmæssige betydning



Tilbyder HR et **sprog**, der giver taletid, hvor der træffes forretningsmæssige beslutninger



21. april 2009

Foreningen af Rådgivende Ingeniører

3

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Meget forenklet



- + Min virksomheds organisatoriske styrke
- Mine konkurrenters organisatoriske styrke

---

- = Min organisations konkurrenceevne

*Beregnings-  
principper*

*Forretnings-  
sprog*



*Omfanget  
Systematikken*

*Multidata's database*

*En 'objektiv' vurdering*

**Bundlinie-effekt i DKK**

*Online  
Enkelt*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

# Sagt på en lidt anden måde – 3, 13, 29 29



### 3

- Afdækker **styrker** og **svagheder**
- Estimerer **økonomiske konsekvenser**
- På et **databaseret** og **forretningsorienteret grundlag** gør det muligt at **identificere forbedringsområder**

### 13

- Performance i markedet
- Innovationsevne (Vitality Index)
- Fælles fokus
- Organisatorisk lønomkostningsstruktur
- Organisatorisk tilpasningsevne
- Successor rate på nøglejobs
- Samlede løn- og personaleomkostninger pr. medarbejder
- Investeringer i kompetenceudvikling
- Personaleomsætning
- Sygefravær
- Ulykker

- Omsætning pr. medarbejder
- Indtjening pr. medarbejder
- Udvikling i omsætning pr. medarbejder
- Udvikling i indtjening pr. medarbejder
- Innovationsevne (Vitality Index)
- Fælles fokus
- Andel af medarbejdere med performanceafhængig løn
- Performanceafhængig lønandel
- Lønomkostninger i procent af samlede omkostningsmasse
- Adm. & Sup. lønomkostninger pr. medarb.
- Organisatorisk fleksibilitet
- Successor rate
- Lønomkostninger af samlede omkostninger
- Løn- og personaleomkostninger for ledere
- Løn- og personaleomkostninger for funktionærer
- Løn- og personaleomkostninger for timelønnede
- Løn- og personaleomkostninger for medarbejdere pr. leder
- Andel af investeringer til kompetenceudvikling koblet til virksomhedens mål og planer
- Investeringer i kompetenceudvikling i procent af lønomkostninger
- Stillinger besat med interne kandidater i forhold til opslåede jobs
- Personaleomsætning i procent (fratrådte)
- Personaleomsætning i procent (tiltrådte)
- Gennemsnitlig anciennitet
- Andel af personaleoms. fra medarb. med mindre end 12 mdr. anciennitet
- Sygefravær i procent
- Ulykkesfrekvens, Antal af tilskadekomster pr. 1. mill. arbejdstimer
- Ulykker, gennemsnitligt antal tabte arbejdsdage pr. ulykke

**BUNDLINIE!**

21. april 2009

Foreningen af Rådgivende Ingeniører

---

---

---

---

---

---

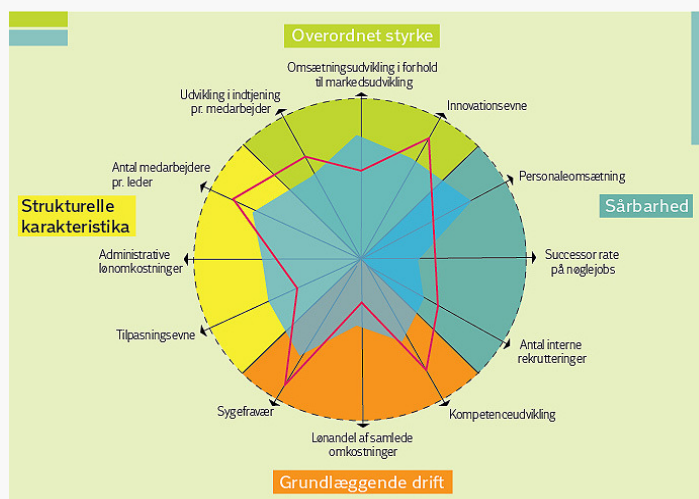
---

---

---

---

# Din virksomheds Organisatoriske Performance

**Ydercirklen:**

Virksomhed med laveste omkostning

**Det blå skraverede felt:**

Den gennemsnitlige performance

**Den røde streg:**

Min virksomheds performance

21. april 2009

Foreningen af Rådgivende Ingeniører

6

Eksempelvis ligger *Min virksomheds* Innovationsevne over Gennemsnit, men under Best Practise. Omvendt har den en dyrere Tilpasningsevne end Gennemsnit og den virksomhed, der repræsenterer Laveste Omkostning.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Myter om *bløde* **målinger**



- De tager tid
- De er ressourcekrævende
- De er alt for unøjagtige
- De kræver mindst en Ph.D at gennemføre...



21. april 2009

Foreningen af Rådgivende Ingeniører

7

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Myter om bløde målinger



- De tager...
- De...



21. april 2009

Foreningen af Rådgivende Ingeniører

8

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Myter om bløde **målinger**



- De er alt for unøjagtige*
- Målet er at kunne træffe **beslutninger**
- Beslutninger** kræver sikkerhed – ikke nøjagtighed
  
- De kræver mindst en Ph.D at gennemføre...*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## Personaleomsætning



- 100 ingeniører
- Personaleomsætning 18,5%
- Anciennitet 5 år og 7 mdr.
- Samlede omkostninger: **DKK 2.323.600,-**



21. april 2009

Foreningen af Rådgivende Ingeniører

11

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## FRI-Workshop

---



- Estimer** personaleomsætningen i pct. for gruppen af ingeniører
- Estimer** indlæringskurven for den typiske nyrekrutterede ingeniør
- Estimer** den direkte rekrutteringsomkostning
- Estimer** de indirekte rekrutteringsomkostninger

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Område	VFV A/S mill. DKK	GNS mill. DKK	BP mill. DKK
Personaleomsætning effekt på omkostninger	10,1	16,4	-3,7
Omkostninger til løn effekt på omkostninger	779,3	-73,5	-117,6
Sygefravær effekt på omkostninger	38,5	-9,5	-20,4
Kompetenceudvikling effekt på omkostninger	15,0	-5,5	-8,7
Organisatorisk tilpasningsevne effekt på omkostninger	12,7	4,5	-12,7
Medarbejder pr. leder effekt på omkostninger	81,0	-2,7	-8,1
Omkostningsbase	936,6		
Mulig omkostningsreduktion		-91,2	-171,2
I pct. af profit, 2007		19,6	36,8

Værdien af Organisatoriske nøgletal, p.159

13

---



---



---



---



---



---



---



---



---

## Hvad består ON af?

---



- Nøgletalsrapport**
- Nøgletalsanalyse:**
  - Executive overview
  - Delanalyser og -konklusioner:
    - Overordnet organisatorisk styrke
    - Sårbarhed
    - Primær drift
    - Strukturelle karakteristika
  - ca. 20 sider
- Præsentationsmateriale**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Hvad kan ON?

---



- Hurtigt identificere indsatsområder
- Hjælpe til at øge indtjening
  - - uden at skulle i klinch med et i forvejen hårdt marked!



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## ROI på ON...



### □ Virksomhed:

- 400 medarbejdere & 400 mio. DKK
- Indtjening 5% = 20 mio. DKK

### □ ON:

- a) 2 timer med Adm.dir., Øko.dir. + HR-chef ~ 6.000,- + ON ~ 55.000,-
- b) Mulighed for indtjeningsforøgelse = 10% svarende til 2 mio. DKK
- c) Omkostning til forbedrede processer svarende til 0,5 mio. DKK

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## ROI på ON...



### ROI på ON:

■ Investment:	561.000,-
■ Return:	2.000.000,-

### År efter år...

ren

**En ledelsesmæssig beslutning...**

21. april 2009

Foreningen af Rådgivende Ingeniører

17

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Synspunkt



- Forretningsorienteret HR:
  - HR bør have indsigt i væsentlige dele af forretningsorganisationens fokusområder
  - HR bør kunne argumentere for, hvorfor forskellige 'HR-tiltag' er nødvendige og relevante for forretningen – og dermed for kunderne
  - (HR-tiltag er i bund og grund noget vrøvl!)
- HR skal også kunne regne i forretningsmæssige termer
  - **HR bør** have indsigt i de nøgletal, som forretningsorganisationen er optaget af
  - **HR bør** kunne producere HR nøgletal (hvem ellers?)
  - **HR bør** kunne udarbejde business-cases med fokus på kunderne og bundlinien

21. april 2009

Foreningen af Rådgivende Ingeniører

18

Hvad skal der til før end HR **for alvor** bliver forretningsorienteret?

Et fornuftigt afsæt kan tage udgangspunkt i kundernes situation. Hvad er det der gør, at kunderne vil handle med os?

Et skridt på vejen kan være at begynde at opstille business cases på såkaldte HR-tiltag. Hvad skulle ellers være årsagen til at sætte et givent HR-tiltag i værk?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---