



MODERNISERINGSSTYRELSEN

BILAG

KPI'er til ledelsesinformation

Februar 2017

INDLEDNING OG INDHOLDSFORTEGNELSE

Indledning

Dette bilag præsenterer en praksisnær indgangsvinkel til at hente inspiration til ledelsesinformation i statslige institutioner. Bilaget er et katalog med både empiriske og teoretiske eksempler på KPI'er, indikatorer og andet indhold/data til ledelsesinformation.

Udvælgelsen af hvilke KPI'er eller data, som en institution skal styre efter, afhænger af styringsmodel, kerneopgaver og styringskompleksitet. Fokus på de rigtige KPI'er og data sikrer, at institutioner prioriterer ressourcer og opgaver mest effektivt.

Bilaget er struktureret efter samme temaer som resten af case-samlingen:

- ★ Sammenhængende styring
- ★ HR/personale
- ★ Økonomi
- ★ Faglig fremdrift

De enkelte temaer er opdelt efter specifikke styringsbehov. Til hvert styringsbehov er der opstillet ideer til KPI'er eller indikatorer samt eventuelle analysemuligheder. Læseren kan tage udgangspunkt i et konkret styringsbehov, for at finde frem til relevante KPI'er og data.

Hvor relevant, er styringsbehovene koblet til cases i case-samlingens Del III.

Det er vigtigt at understrege, at der for ledelsesinformationen ikke gælder '*jo mere, jo bedre*'. Anvendelsesorienteret ledelsesinformation er målrettet brugeren, og KPI'erne skal være styringsrelevante. For meget information forstyrrer, og fjerner fokus fra det centrale i rapporteringen.

Ønskes der yderligere detaljer om baggrund og anvendelse af KPI'er og indikatorerne i praksis, er I velkomne til at kontakte Moderniseringsstyrelsen.

Indhold	Side
Sammenhængende styring	3
HR/personale	6
Økonomi	10
Faglig fremdrift	15

Styringsbehov	Inspiration til indhold i ledelsesinformation
Enhedsomkostninger <i>(Fx Fødevarestyrelsen)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Tidsanvendelse i forhold til enhed eller aktivitet • Driftsomkostninger i forhold til enhed eller aktivitet • Lønomsomkostninger i forhold til enhed eller aktivitet • Timepris i forhold til produktion • Analyser af marginal udbytte
Kompetencestyring	<ul style="list-style-type: none"> • Ressourcer/kompetencer i virksomheden ift. opgaveportefølje • Ressourcer/kompetencer i virksomheden ift. at kunne levere på fastsatte mål i mål- og resultatkontrakten • Analyser af pris/tidsanvendelse ift. til at implementere nye tiltag/arbejdsopgaver internt i institutionen • Analyser af pris/tidsanvendelse for medarbejdere for at løse nye opgaver i forhold til ordinære/kendte opgaver
Policy/drift balance	<ul style="list-style-type: none"> • Balancen i institutionen mellem driftslignende opgaver og policy-lignende opgaver, herunder ressourcefordeling (antal medarbejdere, økonomi mv.)
Målstyring	<ul style="list-style-type: none"> • Økonomi/driftsomkostninger forbundet med de enkelte mål • Ressourceanvendelse/årsværk forbundet med de enkelte mål • Andel af institutionens opgaveportefølje, der indgår i mål- og resultatplanen • Målopfyldelsesgrad • Progression i målopfyldelsesgrad over tid
Tilbageløb <i>(Fx Fødevarestyrelsen)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Opfølgende tilsyn i forhold til antal tilsyn i alt • Genhenvendelser i forhold til antal henvendelser i alt • Antal virksomhedsbesøg i forhold til brugt tid og ressourcer • Forbedringsratio pr. besøg • Analyser af hvorvidt de ressourcer, der bruges på informationskampagner har en effekt • Analyser af udviklingen i påtaler pr. enhed over tid
Kvalitet	<ul style="list-style-type: none"> • Genhenvendelser i forhold til antal henvendelser i alt • Analyser af besøg på hjemmeside eller download af fagligt materiale (vejledninger og andre publikationer) • Indikation af om oplysning på hjemmeside mv, var hjælpsomt

Styringsbehov	Inspiration til indhold i ledelsesinformation
<p>Effektivitet og produktivitet</p> <p><i>(Fx Patent- og Varemærkestyrelsen, Fødevarestyrelsen, Lægemiddelstyrelsen, Miljøstyrelsen, Rigspolitiet, Statsforvaltningen, Styrelsen for Institutioner og Uddannelsesstøtte, Trafik-, Bolig- Byggestyrelsen)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Effektiv arbejdstid opgjort i kr. i forhold til samlet tid opgjort i kr. • Direkte anvendt tid i forhold til understøttende tid, fx transport • Fordeling mellem fravær, direkte og indirekte tid • Analyse af hvilke omkostninger det har for andre opgaver/enheder at nedbringe en sagsbunke inden for en bestemt type opgaver/enheder • Analyse af hvilken pris det har at have sager liggende i forhold til en straks-afvikling
<p>Projekt- og puljestyling</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Overskridelse af deadline målt i omkostninger, herunder tidsanvendelse • Opgørelse af over- og underestimering af projekter målt i omkostninger, herunder tidsanvendelse • Opgørelse af det forventede og realiserede administrationsbidrag • Færdiggørelsesgrad af projekter målt i omkostninger, herunder tidsanvendelse
<p>Styring på kerneopgaver</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Opgørelse af tidsanvendelse og driftsomkostninger ved produktion af kerneopgaver i forhold til generelle fællesomkostninger

Styringsbehov	Inspiration til indhold i ledelsesinformation
<p>Personalesammensætning og dimensionering</p> <p><i>(Fx Fødevarestyrelsen, Styrelsen for Landbrug og Fiskeri, Lægemiddelstyrelsen, Udenrigsministeriet, Finansministeriet, Trafik, Bolig- og Byggestyrelsen, Rigspolitiet, Beskæftigelsesministeriet, Miljøstyrelsen)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gennemsnitlige personaleomkostning pr. årsværk (løn, pension, uddannelse, mm.) • Personaleomsætning: til- eller afgang årsværk ud af det gennemsnitslige antal årsværk • Genbesættelsesomkostninger; rekruttering, mv. • Administrativ lønandel ift. samlede lønomkostninger • Andel af årsværk til ledelse og administration • Ledesspænd: Antal medarbejdere (ekskl. ledere) i forhold til antal ledere (ekskl. topledere) • Ledesspænd for topledere: Antal ledere (ekskl. topledere) i forhold til antal topledere • Medarbejdersammensætning, herunder konsulent- og chefandel • Bemandingsoversigt, fx forflyttelsespligt • Andel af elever og studenter i forhold til medarbejdere i alt • Gennemsnitsalder og/eller median/kvartil alder • Gennemsnitlig anciennitet pr. årsværk • Kønssammensætning, chefer • Kønssammensætning, medarbejdere • Andel afskedigelser og øvrige disciplinære sager
<p>Arbejdstilrettelæggelse</p> <p><i>(Fx Finansministeriet, Beskæftigelsesministeriet, Styrelsen for Landbrug og Fiskeri, Lægemiddelstyrelsen, Udlændingestyrelsen, Miljøstyrelsen, Rigspolitiet, Kystdirektoratet, Patent- og Varemærkestyrelsen, Børne- og Socialministeriet, Statsforvaltningen, Styrelsen for Institutioner og Uddannelsesstøtte, Trafik-, Bygge- og Boligstyrelsen)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Afspadsering, flexsaldo samt over/merarbejde • Antal arbejdsgiverbetalte fridage • Anvendelse af rådighedsforpligtelse • Arbejdstid for konsulenter, herunder anvendelse 39/11-ordningen • Ferie, andel afholdt eller udbetalt/overført • Hjemmearbejdsdage • Fordeling af arbejdstimer/timefordeling (udnyttelsesgrad) fx produktion, salg, vidensformidling og markedsføring, interne projekter, administration, kompetenceudvikling og fravær • Tidsforbrug pr. opgave i relation til arbejdsprogrammet

Styringsbehov	Inspiration til indhold i ledelsesinformation
<p>Kompetenceudvikling</p> <p><i>(Fx Patent- og Varemærkestyrelsen, Fødevarestyrelsen, Lægemiddelstyrelsen, Miljøstyrelsen)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tidsforbrug på kompetenceudvikling pr. årsværk • Udgifter til kompetenceudvikling pr. årsværk • Dækningsgrad for kompetenceudvikling (andel ansatte der får del i kompetenceudviklingsmidlerne)
<p>Lønstyring</p> <p><i>(Fx Fødevarestyrelsen, Beskæftigelsesministeriet, Finansministeriet, Lægemiddelstyrelsen, Miljøstyrelsen, Patent- og Varemærkestyrelsen, Rigspolitiet, Statsforvaltningen, Styrelsen for Institutioner og Uddannelsesstøtte, Trafik-, Bygge- og Boligstyrelsen, Styrelsen for Landbrug og Fiskeri, Kystdirektoratet, Børne- og Socialministeriet, Udlændingestyrelsen, Udenrigsministeriet)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Andel chefløn af samlet løn • Forholdet mellem medianløn og gennemsnitsløn • Gennemsnitsløn for forskellige løntrin • Indeks for udvikling i lønsum • Kobling mellem præstationer og lokalløn • Kobling mellem resultatløns og præstationer (objektivt) • Lønniveau for personalekategorier • Lønomsætningsandel • Lønsammensætning • Lønspredning for forskellige personalegrupper • Lønsum anvendt på fratrædelsesgodtgørelser mv. • Lønudvikling for forskellige personalegrupper • Lønudvikling, chefer • Præsteret timeløn • Topchef/medarbejder-lønratio • Andel medarbejdere/chefer 20% over/under medianløn • Gennemsnitslønsindeks for personalegrupper • Tillægsfordelingsratio og udvikling over tid (funktionstillæg, engangsvederlag, kvalifikationstillæg) • Lønsammensætning i forhold til målsætning eller gennemsnit for staten/sammenlignelige institutioner
<p>Rekruttering</p> <p><i>(Fx Fødevarestyrelsen, Lægemiddelstyrelsen, Trafik-, Bygge- og Boligstyrelsen)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Antal ansøgere pr. opslag • Antal genopslag pr. opslag • Etnicitet i ansøgere kontra ansatte • Kønsopdeling i ansøgere kontra ansatte • Omkostninger ved rekruttering • Antal interne rekrutteringer ud af samlet antal rekrutteringer

Styringsbehov

Organisationskultur, trivsel og medarbejder motivation, arbejdsmiljø og fravær

(Fx Finansministeriet, Beskæftigelsesministeriet, Miljøstyrelsen)

Inspiration til indhold i ledelsesinformation

- Trivsel angivet som indekstal: medarbejdernes trivsel og tilfredshed samt arbejdspladsvurdering
- Antal interne røkeringer
- Antal medarbejdere som ind eller udstationeres
- Udviklingen i ledernes bedømmelser ved lederevalueringer,
- Efterfølgerrate til nøglejobs (stillinger, hvori der løftes opgaver, der er særdeles vigtige og kritiske for institutionen, og hvortil det er svært at finde egnede kandidater på arbejdsmarkedet)
- Gennemsnitlig antal sygefraværsdage i institutionen sammenlignet med den øvrige koncern eller stat, samt internt i institutionen eller anden fastsat mål
- Sygefraværsomkostninger ift. Staten
- Brug af Falck Healthcare (arbejdsrelateret, privatrelateret og udenfor abonnement)
- Antal sygefraværsperioder pr. medarbejder

Styringsbehov	Inspiration til indhold i ledelsesinformation
<p>Budgetoverholdelse</p> <p><i>(Fx Børne- og Socialministeriet, Patent- og Varemærkestyrelsen, Kystdirektoratet, Udenrigsministeriet, Udlændingestyrelsen, Styrelsen for Institutioner og Uddannelsesstøtte, Trafik-, Bygge- og Boligstyrelsen, Rigspolitiet, Styrelsen for Landbrug- og Fiskeristyrelsen)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gennemsnitlig nettoafvigelse mellem prognose og realiseret forbrug • Afvigelse mellem budget og bevilling • Finanslovens rammer (FL og TB) i forhold til realiseret forbrug • Opgørelse af prognosepræcision • Estimeret fremadrettet økonomi/prognose • Forbrug/status ÅTD (bagudrettede afvigelser) • Afvigelsesforklaringer • Driftsbevilling: total realiseret i forhold til disponeret
<p>Anlægsstyring</p> <p><i>(Fx Trafik, Bygge- og Boligstyrelsen, Kystdirektoratet)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Låneramme: afskrivnings- og nedskrivningsratio samt udnyttelsesgrad • Ratio for interne kapacitetsomkostninger • Anlægsbevilling: total realiseret i forhold til disponeret • Kapacitet og omkostninger forbundet med projekter, herunder nødvendige investeringer sammenlignet med generelle investeringer • Vedligeholdelse: afskrivningsrate i forhold til genanskaffelsesrate
<p>Tilskudsfinansieret virksomhed</p> <p><i>(Fx Finansministeriet, Styrelsen for Institutioner og Uddannelsesstøtte)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tilskudsfinansierede aktiviteter (budget i forhold til realiseret) • Tilskudsfinansieret forskningsvirksomhed (budget i forhold til realiseret) • Dækningsbidrag

Styringsbehov	Inspiration til indhold i ledelsesinformation
<p>Gebyr- og indtægtsdækket virksomhed</p> <p><i>(Fx Patent- og Varemærkestyrelsen, Lægemiddelstyrelsen, Miljøstyrelsen, Fødevarestyrelsen)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Den akkumulerede bruttoubalance på gebyrområdet • Balanceratio for gebyrområdet og indtægtsdækkede virksomhed • Salg af varer og tjenesteydelser i forhold til målsætning eller gennemsnit for staten/sammenlignelige institutioner
<p>Likviditetsstyring</p> <p><i>(Fx Finansministeriet, Beskæftigelsesministeriet, Patent- og Varemærkestyrelsen)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Renteudgifter (morarenter mv.) • Likviditet og råderum for virksomheden/koncernen, herunder udnyttelse af rentedifference og beregnede likviditetsgrader (kassekredit, uforrentet konto og langfristet gæld) • Langsigtede gældsforpligtelser • Hensættelser, fx sandsynlige udgiftsrisci, kalkulerbar afdækning, risikoafdækning
<p>Rammestyring: overordnet økonomistyring</p> <p><i>(Fx Kystdirektoratet, Børne- og Socialministeriet, Patent- og Varemærkestyrelsen, Rigspolitiet, Trafik-, Bygge- og Boligministeriet, Styrelsen for Institutioner og Uddannelsesstøtte, Rigspolitiet)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Omkostninger (løn, afskrivninger, øvrig drift), forventet og realiseret • Nedbrydning af omkostninger i løn/øvrig drift • Indtægter fx ved salg af ydelser mv., forventet og realiseret • Gennemsnitlig nettoafvigelse pr. kvartal på driftskontoen i forhold til de senest indmeldte prognoser for samme periode • Videreførsel opdelt på reserveret bevilling/overskud eller forventet videreførsel ultimo året • Akkumuleret overskudsgrad • Akkumuleret reservationsandel • Anvendelse af negative budgetkorrektioner • Mer/mindreforbrug i forhold til tillægsbevillinger • Omprioriteringsgrad • Overholdelse af delloft for drift • Overholdelse af lønsumsloft • Prognosepræcision for anlægsbevillinger • Risikobaseret prognosepræcision • Udnyttelse af dispensationer • Udvikling på standardkonti

Styringsbehov	Inspiration til indhold i ledelsesinformation
<p>Indkøb</p> <p><i>(Fx Finansministeriet, Beskæftigelsesministeriet, Patent- og Varemærkestyrelsen)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Anvendelse af eksterne konsulenter pr. årsværk/øvrige drift • Compliance pr. indkøbskategori • Varecompliance • Konsulentudgifter til administrative opgaver • Omkostninger til eksterne konsulenter • Udgifter til kammeradvokaten
<p>Betalinger</p> <p><i>(Fx Finansministeriet, Lægemiddelstyrelsen)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fakturaers levetid • Hensættelse til over-/merarbejde samt feriepenge • Prognosepræcision for hensættelser • Rettidige betalinger • Levetid for udarbejdelse til godkendelse af udlæg
<p>Overhead og lignende</p> <p><i>(Fx Finansministeriet, Udenrigsministeriet)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Andel lønudgifter til støttefunktioner, opdelt på HR, økonomi mv. • Antal kvadratmeter pr. årsværk • Forsyning (vand/varme mv.) pr. årsværk • IT-udgifter • Kontorhold pr. årsværk • Udgifter til rengøring pr. årsværk • Husleje/forpagtningsafgifter pr. årsværk
<p>Særlige fokusområder</p> <p><i>(Fx Statsforvaltningen, Udenrigsministeriet)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Underleverandørforbrug i kr. • Intern omsætning ift. målsætning: omkostninger til underleverandører og timer til produktion. Et højere forholdstal er udtryk for højere effektivitet. • Køb af varer og tjenesteydelser i forhold til målsætning eller gennemsnit for staten/sammenlignelige institutioner • Salg af data fra offentlige registre i forhold til målsætning eller gennemsnit for staten/sammenlignelige institutioner • Aktindsigtssager antal og tidsforbrug • Rejser og repræsentation (rejseomkostninger) pr. årsværk • Udgifter til personalegoder pr. årsværk

Styringsbehov	Inspiration til indhold i ledelsesinformation
<p>Lønstyring</p> <p><i>(Fx Miljøstyrelsen, Udenrigsministeriet, Patent- og Varemærkestyrelsen, Kystdirektoratet, Børne- og Socialministeriet, Trafik-, Bolig- og Byggestyrelsen, Finansministeriet, Fødevarestyrelsen)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Andel af lønomkostninger og tid anvendt på generel administration • Andel af lønomkostninger og tid anvendt på kerneopgaver • Lønomkostningsandel: samlede lønforbrug i forhold til ordinære driftsindtægter • Hensættelser til løn • Ordinære akkumulerede lønudgifter i forhold til lønsum over tid • Omkostninger for udbetalt ferie • Årsværkpris • Lønspredning • Løn- og årsværkprognoser • Løn- og lønsumsloft

Styringsbehov	Materiale til ledelsesinformation
<p>Produktivitet</p> <p><i>(Fx Styrelsen for Institutioner og Uddannelsesstøtte, Styrelsen for Landbrug og Fiskeri, Miljøstyrelsen, Fødevarestyrelsen, Trafik-, Bygge- og Boligstyrelsen, Lægemiddelstyrelsen, Patent- og Varemærkestyrelsen, Rigspolitiet, Statsforvaltningen)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Timer pr. afgjort sag • Registreret fagtid i timer i forhold til antal afgørelser • Vægtet mål for produktive timer og volumen af opgaver
<p>Kvalitet i sagsbehandling</p> <p><i>(Børne- og Socialministeriet, Statsforvaltningen, Trafik-, Bolig- og Byggestyrelsen, Fødevarestyrelsen, Lægemiddelstyrelsen, Miljøstyrelsen, Patent- og Varemærkestyrelsen, Rigspolitiet, Styrelsen for Institutioner og Uddannelsesstøtte, Udlændingestyrelsen)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Antal af sager/klagesager der omgøres • Andel af salg til eksisterende kunder/brugere i forhold til andre udbydere • Gennemsnitlig ventetid • Forenkling af procedurer og transparens i forhold til målsætning • Responstid fx ekspeditionstider • Overholdelse af servicemål og ventetid i forbindelse med brugerbetjening fx antallet af modtagne serviceopkald/konsultationer • Rettidighed over ministersvar på sager og/eller borgerbreve (antal, skønnet anvendelighed og rettidighedsprocent) • Ministerbetjenings- og departementsbetjeningsager (antal fremsendte sager, skønnet anvendelighed og rettidighedsprocent)
<p>Datakvalitet</p> <p><i>(Fx Fødevarestyrelsen, Udlændingestyrelsen)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Andel sager med registreringsfejl • Andel af sager/dokumenter der har sigende titler • Andel korrekt registrerede sagsgrupper • Andel af sager som er aktive og bruges • Kategorisering af fejltyper
<p>Tilsynsmyndighed</p> <p><i>(Fx Styrelsen for Institutioner og Uddannelsesstøtte, Landbrug- og Fiskeristyrelsen, Miljøstyrelsen, Fødevarestyrelsen, Trafik-, Bygge- og Boligstyrelsen)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Produktivitet i en tilsynsmyndighed: Effektive kontroller (indenfor tidsfrist og opdateret i register, mv.) • Opnåelse af fastsat procentandel af de planlagte kontrolbesøg indenfor en given periode

Styringsbehov	Materiale til ledelsesinformation
<p>Tilskudsforvaltning</p> <p><i>(Fx Styrelsen for Institutioner og Uddannelsesstøtte, Landbrug- og Fiskeristyrelsen)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Udbetalingsflow fra sagen er færdigbehandlet til udbetaling • Sagsbehandlingstider (estimat og realiseret) • Produktivitet i puljeforvaltning (timer pr. sag) • Opfølgning på tilskudsadministration pr. tilskudsordning • Kontrolfremdrift: Tilsynsaktivitet og -frekvens (realiseret, prognose, auditdage) • Anvendelsesgrad/tilbageførlingsgrad af tilskud
<p>Sagsproduktionsstyring</p> <p><i>(Fx Rigspolitiet, Udlændingestyrelsen, Statsforvaltningen, Fødevarestyrelsen, Lægemiddelstyrelsen, Miljøstyrelsen, Patent- og Varemærkestyrelsen, Styrelsen for Institutioner og Uddannelsesstøtte, Trafik-, Bygge- og Boligstyrelsen, Landbrug- og Fiskeristyrelsen)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Andel afgjorte sager og verserende sager fordelt efter ansvarsafdeling eller sagsområde • Udvikling i sagsbunker over tid • Udvikling i liggetid og sagsbehandlingstid: Realiserede sagsbehandlingstider, liggetid på sager/post sammenholdt med gennemsnitsmål for året • Udvikling i antal sager: tilgang i sager, verserende sager og afgang i sager • Liggetid på nye sager/post • Antal overskredne sager • Afgørelsesprocent: Antal overskredne og åbne opgaver pr. opgavetype • Manglende antal afgjorte sager i relation til produktionsmål • Arbejdsbelastning (ressourcetræk) fordelt hen over året • Alderssammensætningsratio på afgjorte sager (opgørelse af antal sager ældre end skæringsalder)
<p>Risikostyring</p> <p><i>(Fx Lægemiddelstyrelsen)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Udregning af risikobilledet ift. omdømme, sikkerhed og/eller økonomiske risici på sager (sandsynlighed multipliceret med konsekvens). • Udarbejdelse af et risikoregister, risikoidentifikation og -estimering fx økonomi, faglig styring af produktionen, fastholdelse af medarbejdere eller IT-sikkerhed. • Planlægge og fastsætte interne toleranceniveauer for risici ift. institutionens/projektets risikoaversion. • Interessentanalyser
<p>Strategisk styring</p> <p><i>(Fx Fødevarestyrelsen, Lægemiddelstyrelsen, Børne- og Socialministeriet, Rigspolitiet)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kontraktstyring: målopfyldelsesgrader som angivet/estimeret lokalt i opfølgningen af mål- og resultatkontrakter • Opfølgning på målopfyldelsesgrad af kontormål, styrelsesmål og/eller departementsmål (interne udviklingsmål, inddragelse af interessenter, driftsmål, mv.)



MODERNISERINGSSTYRELSEN