

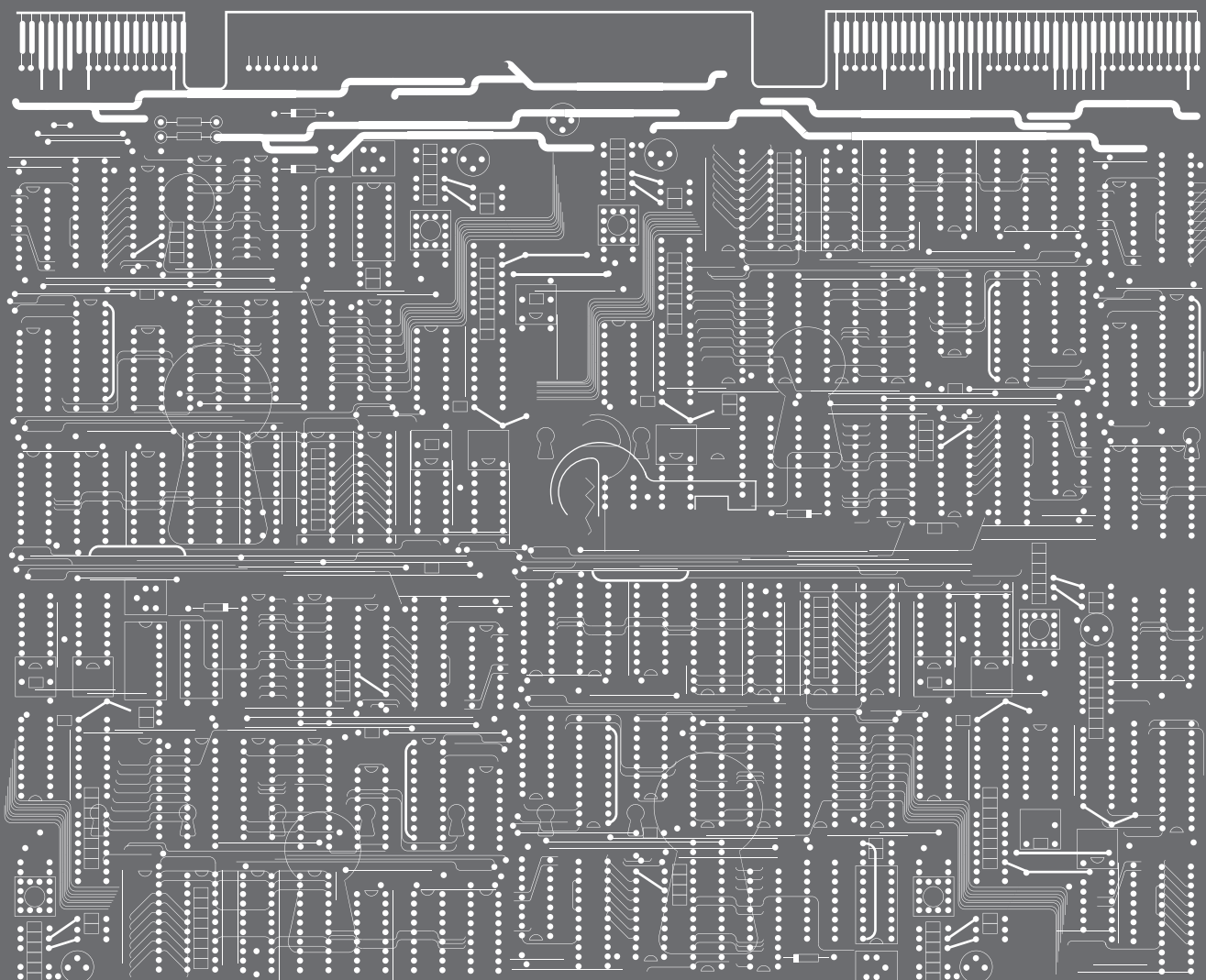


Erhvervsfremme
Styrelsen

Erhvervsministeriet

GUIDELINE FOR VIDENREGNSKABER

- EN NØGLE TIL VIDENLEDELSE



Erhvervsfremme Styrelsen

Dahlerups Pakhus

Langelinie Allé 17

2100 København Ø

Tel. 35 46 60 00

Fax. 35 46 60 01

www.efs.dk

Erhvervslivets Hotline

Tel. 35 46 66 66

November 2000

ISBN 87-90704-30-4

Guideline for videnregnskaber er et af de væsentlige resultater af et udviklings- og forskningsprojekt, der startede i 1998, og som Erhvervsfremme Styrelsen har været koordinator for. I løbet af projektet har 17 virksomheder bidraget særligt ved at udarbejde hver to videnregnskaber. Arthur Andersen har været proceskonsulent, og Handelshøjskolerne i København og Aarhus har haft ansvaret for forskningsdelen i projektet.

A/S Dansk Shell

ATP

Byggecentrum

Byggeplandata A/S

Carl Bro Gruppen

Coloplast A/S

COWI

Dansk System Industri A/S

Dator A/S

Forsikringshøjskolen Rungstedgaard A/S

Hofman-Bang A/S

Hotel Impala A/S

Kommunedata A/S

Meku A/S

Nellemann Konsulenterne A/S

Systematic Software Engineering A/S

Tele & Data

Guidelinen er udarbejdet af en projektgruppe bestående af:

Jan Mouritsen, professor

Handelshøjskolen i København

Per Nikolaj D. Bukh, BDO-professor

Handelshøjskolen i Århus

Heine Thorsgaard Larsen, Phd-stipendiat

Handelshøjskolen i København

Gitte Hansen, projektleder

Erhvervsfremme Styrelsen

Benedikte Stakemann, fuldmægtig

Erhvervsfremme Styrelsen

Gustav Jeppesen, konsulent

Arthur Andersen

Dariusz Reza, konsulent

Arthur Andersen

Bjarne Andersen, konsulent

Arthur Andersen

Sten Kirkegaard Rasmussen, fuldmægtig

Erhvervs- og Selskabsstyrelsen

Lars Holm Nielsen, fuldmægtig

Erhvervs- og Selskabsstyrelsen

Samfundet ændrer sig meget i disse år. Vi taler om "den nye økonomi", "videnøkonomien" eller "vidensamfundet". Der er mange forklaringer på, hvad disse begreber omfatter og hvilke nye krav, udviklingen stiller til mennesker, virksomheder og samfundet. Uanset hvad vi vælger at kalde udviklingen, så er den kendetegnet ved en større grad af digitalisering, globalisering og udnyttelse af viden.

Vi har hidtil været vant til, at naturressourcer, teknisk udstyr, maskiner og jord har været grundlaget for værdiskabelse. Udfordringen i vidensamfundet bliver at finde nye måder at skabe materiel og immateriel værdi i alle samfundets processer med udgangspunkt i udvikling, deling og anvendelse af viden. Det betyder, at også virksomhederne står over for en væsentlig udfordring i de kommende år.

Regeringen har iværksat mange initiativer, der skal sikre bedre rammebetingelser for virksomhederne under de nye forhold. Et af dem er udviklingen af denne guideline for udarbejdelse af videnregnskaber.

Et videnregnskab kan bruges til at styre og sætte fokus på udviklingen af virksomhedens videnressourcer. Videnregnskabet og guidelinen er derfor et redskab for den virksomhed, der ønsker at arbejde systematisk med sine videnressourcer. At kunne udnytte sine videnressourcer optimalt vil være et afgørende konkurrenceparameter både nu og i fremtiden.

Med denne guideline har Danmark bragt sig i front internationalt. Vi er det første land, der har taget initiativ til udvikling af en guideline for udarbejdelse af videnregnskaber baseret på konkrete erfaringer fra en række virksomheder. Nu har danske virksomheder derfor mulighed for at bringe sig i front, hvad angår strategisk udnyttelse af viden. Det danske arbejde bliver fulgt med stor interesse i udlandet.

Selve guidelinen er udarbejdet på baggrund af et unikt samarbejde mellem forskere, virksomheder, interesseorganisationer, konsulenter og embedsmænd. Den er således baseret på både praktiske erfaringer og solid forskning på området.

Tak til de mange, der har tænkt, rådet og argumenteret. Og ikke mindst til de virksomheder, der har lagt ryg til at prøve ideerne af.

Det er mit håb, at guidelinen vil hjælpe endnu flere virksomheder til at komme i gang med at arbejde systematisk og strategisk med deres videnressourcer. På den måde vil de danske virksomheder være godt klædt på til at imødekomme nogle af de udfordringer, som vidensamfundet bringer.

God arbejds- og læselyst.



Ole Stavad
Erhvervsminister

INTRODUKTION



Stadigt flere virksomheder erfarer i disse år, at vilkårene for at drive konkurrencedygtig forretning er under hastig forandring. For eksempel bliver stærk innovationsevne og hurtig produktudvikling helt afgørende for at overleve på et omskifteligt marked. En stigende del af produkternes værdi består af de videnressourcer, der er nedlagt i dem. Og virksomhedens strategiske udvikling kan være afhængig af, at hele organisationen er parat til at tage ny teknologi i anvendelse.

Sådanne erfaringer forstærker virksomhedernes behov for at kunne udvikle deres videnressourcer i form af medarbejdere, kunder, processer og teknologi. Og som får dem til at efterspørge brugbare redskaber og metoder til at støtte og strukturere virksomhedens videnledelse. På den baggrund skal de seneste års arbejde med at udvikle videnregnskaber forstås, og i det lys skal denne guideline læses.

Det er ikke tilfældigt, at der internationalt er øget fokus på videnregnskaber netop i disse år. Mange taler direkte om et vidensamfund eller en global videnøkonomi, hvor det der skiller vindere fra tabere, er evnen til at tilegne sig ny viden, dele den med andre og anvende den i praksis. Dette stiller næsten alle virksomheder overfor nye spørgsmål om, hvordan de skal forvalte den del af deres ressourcer, der har at gøre med viden i bredeste forstand. Videnregnskabet er en oplagt mulighed for at arbejde mere systematisk og helhedsorienteret med de mange initiativer inden for videnledelse, som de fleste virksomheder allerede har taget hul på. Videnregnskabet er derfor en del af virksomhedens strategiske videnledelse.

Et videnregnskab kan blandt andet være med til at stimulere udviklingen af nye produkter, styrke samarbejdet med virksomhedens interessenter og sørge for, at ny teknologi hurtigere kan vinde indpas i produktionen. Langt de fleste virksomheder er opmærk-

somme på, at styringen af videnressourcer bliver en af de helt centrale udfordringer i de kommende år. Derfor har mange virksomheder allerede sat forskellige initiativer i gang på området, og arbejdet med deciderede videnregnskaber er ved at vinde frem i dansk erhvervsliv.

Et af de synlige beviser herpå er de 17 virksomheder, der de sidste to-tre år har deltaget i Erhvervsfremme Styrelsens projekt om videnregnskaber, og som i den periode hver har udarbejdet og offentliggjort to videnregnskaber. De deltagende virksomheders erfaringer har dannet afsæt for denne guideline, der har til formål at hjælpe andre virksomheder i gang med at udarbejde et videnregnskab. Guidelinen er ingen facitliste, men et forsøg på at trække det bedste ud af de erfaringer, der hidtil er gjort. Den rummer derfor en række anbefalinger til, hvordan man kan arbejde med videnregnskabet i praksis, og hvordan et publiceret videnregnskab kan se ud.

MANGE SLAGS UDBYTTE

I løbet af projektet har de deltagende virksomheder høstet en lang række forskellige erfaringer med, hvilket udbytte arbejdet med videnregnskaber giver. I det følgende nævnes blot nogle af de vigtigste former for udbytte.

Først og fremmest er det en central erfaring i de virksomheder, der har arbejdet med videnregnskaber, at det er et redskab til at styre videnressourcer og derved skabe værditilvækst i virksomheden.

Ved at udarbejde videnregnskab kommer en virksomhed igennem en proces, så den får udarbejdet en strategi for videnledelse. Det sker især ved at arbejde med, hvordan virksomhedens mission, vision og overordnede strategi skal afspejle sig i styringen af videnressourcerne.

Videnregnskaber kan være med til at strukturere og prioritere virksomhedens indsats inden for videnledelse. Regnskabet hjælper med at fokusere på både, hvad virksomheden gør for at udvikle sine videnressourcer, og hvilke effekter der kommer ud af disse aktiviteter. Det kan fx være tilfredse medarbejdere og kunder, omsætningsfremgang på nye produkter, eller at virksomheden bliver lettere at lede. At lade videnregnskabet strukturere videnledelsen kan dermed føre til en mere målrettet indsats. Dette kan skabe større opmærksomhed om, at indsatserne faktisk fører til resultater.

Et andet centralt udbytte er, at forløbet omkring et videnregnskab kan være med til at udvikle en viden-delingskultur, som er vigtigt i mange virksomheders bestræbelser på at få anvendt og forankret viden i virksomheden. En del af en sådan kultur er at udveksle erfaringer, kunne finde frem til personer i organisationen med særlige kompetencer etc. Mange virksomheder har derfor kunnet bruge videnregnskabet til at sætte fokus på betydningen af at have en åben videndelingskultur.

En fælles identitet kan også være en af gevinsterne ved at arbejde med videnregnskaber, fordi det fortæller, hvad organisationen skal vide og være god til. Det kan fx være relevant i forbindelse med udvikling af organisationen eller sammenlægning af virksomheder. Andre virksomheder har brugt videnregnskabet i forbindelse med generationsskifte eller stor vækst.

Offentliggørelsen af videnregnskabet kan føre til en bedre kommunikation. Det kan signalere principperne i virksomhedens videnledelse – både internt og til eksterne partnere. Og det kan opfordre alle til at være med til at udvikle videnressourcerne i virksomheden. Kommunikation er blandt andet vigtig, fordi den er med til at afstemme forventninger og kan motivere medarbejdere, kunder og andre i virksomhedens univers til at engagere sig i virksomhedens udvikling.

Videnregnskabet kan også være med til at tiltrække medarbejdere - en opgave, ikke mindst IT-virksomheder kæmper hårdt med. Potentielle medarbejdere kan finde en virksomhed med et videnregnskab interessant, fordi det dokumenterer, at virksomheden arbejder seriøst med sine videnressourcer herunder medarbejder- og kompetenceudvikling. Erfaringen viser, at denne effekt blandt andet giver sig udslag i, at virksomheden modtager flere uopfordrede ansøgninger.

Endelig kan videnregnskabet også føre til en bedre kommunikation med virksomhedens kunder. De kan via regnskabet få større forståelse for, hvad virksomheden laver, og det giver et bedre udgangspunkt for dialog. Nogle virksomheder opnår også kontakt til nye kunder og har øget forretningerne med eksisterende kunder via videnregnskabet, fordi det klart fortæller dem, hvad virksomheden kan.

OM GUIDELINEN

Denne guidelines fokus er, hvordan man udarbejder eksternt publicerede videnregnskaber. Den indeholder derfor ikke særlige retningslinjer for, hvordan et videnregnskab kan læses, analyseres eller fx sammenlignes med andre videnregnskaber. Men også som bruger af videnregnskaber kan det naturligvis være nyttigt at kende principperne i deres opbygning.

Guidelinen tager i høj grad udgangspunkt i de 17 virksomheders erfaringer med at udarbejde hver to videnregnskaber. Hver enkelt virksomhed har gjort sine erfaringer, som alle er indgået i arbejdet med denne guideline. Pladsen tillader imidlertid kun eksempler fra en lille del af de involverede virksomheder. På **www.efs.dk/icaccounts** er det muligt at komme i dybden med alle videnregnskaberne.

Ingen af de 17 virksomheder føler endnu, at deres videnregnskab har fundet sin endelige form. De eksperimenterer og udvikler stadig på det. Guidelinen nøjes derfor ikke med at gengive disse virksomheders hidtidige erfaringer, men går videre, så det bliver tydeligere, hvor videnregnskabet er på vej hen. Beskrivelserne i guidelinen er derfor baseret på en dialog med virksomhederne og udviklet på basis af tankerne i guidelinen. Det er derfor ikke alle eksemplerne i denne guideline, der kan genfindes som konkrete eksempler i de 17 virksomheders nyeste videnregnskaber.

De 17 virksomheder, der har deltaget i projektet, er ikke repræsentative for dansk erhvervsliv. Derfor skal guidelinen formentlig justeres, efterhånden som flere virksomheder gør nye erfaringer med videnregnskaber.

GUIDELINEN ER OPDELT I SEKS KAPITLER

Kapitel 1 introducerer kort, hvad et videnregnskab er. I de fem efterfølgende kapitler er de enkelte elementer af videnregnskabet uddybet, og der er anbe-

falinger til, hvordan virksomheder kan udarbejde et videnregnskab.

I kapitel 2-5 behandles processen med at formulere og prioritere, hvad der er centralt i virksomhedens styring af sine videnressourcer. Kapitel 2 drejer sig om den såkaldte videnfortælling, der handler om virksomhedens brugere og videnressourcer. Kapitel 3 viser, hvordan man kommer fra videnfortællingen til virksomhedens udfordringer inden for videnledelse. Kapitel 4 giver tre eksempler på, hvordan videnfortælling og ledelsesudfordringer kan præsenteres som en sammenhængende strategi for videnledelse. Endelig behandler kapitel 5 oversættelsen af ledelsesudfordringer til indsatser og indikatorer.

I kapitel 6 handler guidelinen om udarbejdelsen af det trykte videnregnskab. Kapitlet giver anbefalinger til, hvad der skal overvejes i opbygningen af regnskabsdokumentet, behandler troværdighed og regnskabspraksis i videnregnskabet.

Appendiks 1 giver tre eksempler på, hvordan virksomheder kan gribe arbejdet med videnregnskaber an. Appendiks 2 bringer som inspiration en oversigt over en lang række indikatorer, der kan indgå i et videnregnskab. Appendiks 3 redegør kort for forskellen mellem videnregnskaber, grønne/socialt regnskaber og stakeholderregnskaber. Appendiks 4 er en ordliste med begreber, man ofte støder på i arbejdet med videnledelse og videnregnskaber. Appendiks 5 beskriver de 17 virksomheder, som har deltaget i videnregnskabsprojektet.



HVAD ER ET VIDENREGNSKAB ?

side 12 - 17

VIDENREGNSKAB OG VIDENLEDELSE
VIDENREGNSKABETS ELEMENTER
VIDEN OG REGNSKAB

VIDENFORTÆLLINGEN

side 18 - 23

VIDENFORTÆLLINGENS INDHOLD
BRUGSVÆRDI
PRODUKTIVILKÅR

LEDELSESUDFORDRINGERNE

side 24 - 29

FRA VIDENFORTÆLLING TIL LEDELSESUDFORDRINGER

EN SAMMENHÆNGENDE STRATEGI FOR VIDENLEDELSE

side 30 - 39

FRA ANALYSE TIL FORTÆLLING
COLOPLAST´S VIDENFORTÆLLING
NELLEMANN KONSULETTERNE´S VIDENFORTÆLLING
BYGGEPLANDATA´S VIDENFORTÆLLING
FLERE MULIGE VIDENFORTÆLLINGER

INDSATSER OG INDIKATORER

side 40 - 47

DEN EKSTERNE RAPPORTERING

side 48 - 59

VIDENREGNSKABET SOM RAPPORT
VIDENREGNSKABETS TEKST
VIDENREGNSKABETS TAL
VIDENREGNSKABETS ILLUSTRATIONER
VIDENREGNSKABETS TROVÆRDIGHED - KVALITETSKRITERIER
ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS
REVISION AF VIDENREGNSKABET

APPENDIKS /1

side 60- 111

ERFARINGER MED VIDENREGNSKABER - TRE CASES

APPENDIKS /2

INDIKATORER

APPENDIKS /3

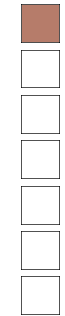
ANDRE SUPPLERENDE REGNSKABSTYPER

APPENDIKS /4

ORDLISTE

APPENDIKS /5

LISTE OVER VIRKSOMHEDER



Videnregnskabet er en del af virksomhedens arbejde med videnledelse. Det rapporterer om virksomhedens indsats for at anskaffe, udvikle, dele og forankre de videnressourcer, som skal være med til at sikre de fremtidige resultater. Videnregnskabet kan bidrage til at skabe værdi for virksomheden ved at sikre et bedre grundlag for vækst, fleksibilitet og innovation. Det skyldes, at det udtrykker virksomhedens strategi om, hvad den skal være god til for at levere hensigtsmæssige produkter eller serviceydelser.

HVAD ER ET VIDENREGNSKAB ?



HVAD ER ET VIDENREGNSKAB

■ VIDENREGNSKAB OG VIDENLEDELSE

Videnregnskabet understøtter virksomhedens videnledelse – dvs. den del af ledelsesarbejdet, der drejer sig om at anskaffe, dele, udvikle og forankre videnressourcer. Videnregnskabet gør i tekst, tal og illustrationer status over virksomhedens indsats for at udvikle sine videnressourcer gennem videnledelse.

Videnregnskabet er et strategisk værktøj, der er med til at skabe værdi for virksomheden og et kommunikationsværktøj, der får medarbejdere, kunder og andre til at bidrage til denne værdiskabelse. Dermed retter et videnregnskab sig fremad og handler ikke primært om beholdningen af videnressourcer på et givent tidspunkt.

Målet med et videnregnskab er ikke at regne sig frem til ét finansielt udtryk for værdien af virksomhedens viden. Det kan formentlig ikke lade sig gøre. Derfor kan et videnregnskab heller ikke bruges til at forklare forskellen mellem virksomhedens bogførte værdi og dens markedsværdi, selv om dét af og til hævdes at være selve videnregnskabet formål. En sådan brug af regnskabet giver af flere grunde ikke mening. For det første ville forskellen paradoksalt nok afhænge af regnskabsregler og af markedets generelle udvikling. For det andet ville det indebære, at markedet allerede kendte virksomhedens sande værdi, og det ville derfor være unødvendigt at beregne dens størrelse.

■ VIDENREGNSKABETS ELEMENTER

Videnregnskabet består af tre elementer: en videnfortælling, et sæt ledelsesudfordringer og en rapportering. Det er en god idé at tænke udarbejdelsen af videnregnskabet i den rækkefølge, selv om der i praksis ofte vil være mange spring frem og tilbage mellem dem.

Et videnregnskab er nemlig ikke blot et fysisk doku-

VIDENFORTÆLLING

Videnfortællingen udtrykker, hvordan brugeren tilgodeses af virksomhedens produkter eller serviceydelser, samt hvordan virksomheden er indrettet for at kunne levere disse. Videnfortællingen bygges op om fire elementer:

1. Virksomhedens mission med særlig henblik på brugeren.
2. Virksomhedens produkts eller serviceydelses brugsværdi:
 - 2a Brugers situation, behov for og anvendelse af virksomhedens produkt eller serviceydelse.
 - 2b Produktets eller serviceydelsens særlige karakter med henblik på, hvordan de kan støtte brugeren.
3. Virksomhedens grundlæggende produktionsvilkår, der viser behovet for videnressourcer for at kunne tilfredsstille brugerens behov.

ment. Det er et omdrejningspunkt for hele virksomhedens videnledelse. Derfor er videnregnskabet formål at udtrykke og gennemføre virksomhedens strategi om, hvad den skal være god til for at levere hensigtsmæssige produkter og serviceydelser til brugere. Denne strategi skal indpasses mellem virksomhedens strategier på alle andre områder fx konkurrence, prisfastsættelse, organisations opbygning og ansvarsfordeling, internationalisering mv.

VIDENFORTÆLLING

Ordet "videnfortælling" kan måske forekomme for eksotisk. Pointen i begrebet er, at fortællinger rummer et plot – en idé om et helt forløb, hvor mange indbyrdes afhængige personer og problemstillinger munder ud i en eller anden form for hensigtsmæssig forløsning. Videnfortællingen udtrykker, hvad virksomhedens produkter eller serviceydelser gør for brugeren, samt hvordan virksomheden indrettes for at kunne levere disse. I en videnfortælling skal man derfor koble brugeren sammen med dét, virksomheden skal være god til.

Produktet eller serviceydelsen skal knyttes an til virksomhedens videnressourcer: Virksomhedens videnressourcer skal bygges sådan op, at de understøtter

LEDELSESUDFORDRINGER

– eller mere korrekt videnledelsesudfordringer.

Ledelsesudfordringerne er et afgrænset sæt af udfordringer, som udledes af videnfortællingen. De oversættes videre til et antal indsatser, som kan realisere videnfortællingens ambition.

- Et sæt ledelsesudfordringer, der på basis af videnfortællingen er logiske udfordringer inden for videnledelse, som virksomheden skal gøre noget ved.
- En liste af indsatser, der viser en række nødvendige eller fornuftige handlinger, når man skal give svar på ledelsesudfordringerne. Indsatserne vedrører videnressourcer i forbindelse med kunder, medarbejdere, processer og teknologier. Hver indsats knyttes sammen med en eller flere indikatorer.

RAPPORTERING

Når videnfortællingen og ledelsesudfordringerne er "på plads", skal de sættes sammen i en rapport. Udover selve det eksterne videnregnskab, kan der også være brug for mere detaljerede interne rapporter.

Det eksterne videnregnskab er det dokument, der offentligt rapporterer om virksomhedens strategi for videnledelse gennem tekst, tal og illustrationer.

- Teksten vedrører videnfortællingen, ledelsesudfordringerne og de konkrete indsatser.
- Tallene dokumenterer iværksættelsen af ledelsesudfordringerne, idet alle indsatser knyttes sammen med en eller flere indikatorer.
- Illustrationerne er fotos, tegninger og andre grafiske effekter, som kan hjælpe med at formidle videnfortællingen og ledelsesudfordringen, og som kan give læseren et indtryk af virksomhedens tone, karakter og identitet.

produktets eller serviceydelsens brugsværdi, dvs. produktets eller serviceydelsens værdi for brugeren i en anvendelsessituation. Videnfortællingen er med andre ord en ambition for, hvordan der skabes sammenhænge mellem brugerens behov og virksomhedens formåen.

LEDELSESUDFORDRINGER

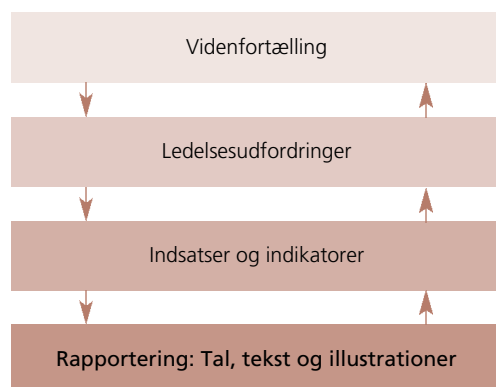
Ledelsesudfordringerne er den række af udfordringer omkring videnledelse, som virksomheden skal have check på for at kunne realisere videnfortællingen. Det er en kreativ øvelse at oversætte videnfortællingen til ledelsesudfordringer, da der her er tale om virksomhedens strategier for, hvad der skal til for at skabe brugsværdi. Der kan være tale om ledelsesudfordringer, der primært handler om individers kompetencer f.eks. kompetencer til at styre projekter, men oftest er der tale om virksomhedens arbejds måder, rutiner systemer og metoder til at løse problemer.

I forlængelse af ledelsesudfordringerne udvikles en række indsatser, som hver især drejer sig om at gøre noget ved enten kunder, medarbejdere, processer eller teknologier – ofte i kombinationer herimellem. De enkelte indsatser vedrører typisk almindelige forhold i virksomheden, fx om man er i stand til at gennemføre kvalitetssikring, medarbejderuddannelse, samtaler med brugerne om produktet, sørge for service til kunderne mv.

RAPPORTERING

Et videnregnskab kan både være en intern og en ekstern rapportering. I denne guideline behandles det eksterne videnregnskab, fordi det er den måde virksomheder kommunikerer til både nuværende og potentielle kunder, medarbejdere og andre med interesse for virksomheden. Ved at forholde sig til videnregnskabet er de med til at skærpe virksomhedens

HVAD ER ET VIDENREGNSKAB



FIGUR 1: Processen i arbejdet med videnregnskab

Figur 1 viser de fire faser i processen omkring et videnregnskab, der alle er nødvendige for et godt resultat.

videnledelse. Det er nemlig i stadigt højere grad afgørende for virksomhedens evne til at konkurrere, at medarbejdere, kunder mv. ønsker at engagere sig aktivt i virksomhedens udvikling. Videnregnskabet kan være med til at fortælle dem, hvordan de kan udøve deres engagement. Det er blandt andet derfor, at videnregnskabet skaber værdi, og derfor bør det offentliggøres.

PROCESSEN

Når man skal udarbejde et videnregnskab, vil man typisk starte med at fastlægge videnfortællingen, og dernæst definere ledelsesudfordringerne, inden man udformer selve videnregnskabet. Fremgangsmåden har den fordel, at alle præmisserne for de senere faser lægges fast, før man går videre. Ofte kan dette imidlertid være vanskeligt, fordi en del af processen er at finde ud af, hvad virksomhedens videnfortælling egentlig er, hvad ledelsesudfordringerne og indsatserne består af, og hvilke indikatorer man har til rådighed. Disse elementer vil ofte spille så meget sammen, at det svært at undgå at se lidt på dem alle på én gang. Erfaringerne viser, at processen i praksis har masser af frem- og tilbageløb mellem faserne.

En udfordring er således at tilrettelægge det praktiske arbejde med at producere videnregnskabet. Det er imidlertid også vigtigt at erkende, at det ikke blot drejer sig om at udarbejde et dokument, der kan publiceres. Videnregnskabet virker ofte som en katalysator for videnledelse. Det er med til at etablere kommunikation mellem ledelse, medarbejdere og kunder om virksomhedens udvikling og om opbygningen af videnressourcer.

Videnledelse og videnregnskab fungerer derfor ikke i et ledelsesmæssigt vakuum. De er del af virksomhedens generelle ledelses- og styringsprocesser. Hermed er videnledelse også del af virksomhedens konkurrencestrategi, produktudviklingsstrategi og organisationsopbygning. At udarbejde et videnregnskab er således med til at belyse, hvilken rolle videnressourcer spiller for virksomheden. Det giver indsigt i virksomhedens indsats for at udvikle, dele og forankre sine videnressourcer i ledelsesprocesserne. Samtidig er det med til at give virksomheden en tone og en identitet, der gør den levende.

■ "VIDEN" OG "REGNSKAB"

Den viden, videnregnskabet drejer sig om, er organisationens evne til og muligheder for at handle. Der-

VIDEN KAN VÆRE MANGE TING

Nedenstående liste viser, at viden ikke bare er akademiske eller formelle kvalifikationer. Listen er ikke udtømmende, og flere af punkterne overlapper hinanden:

- Indsigt i brugeres situation.
- Indsigt i kollegers kompetencer og forståelse for, hvordan samarbejde kan udvikles.
- Praktiske færdigheder af fx håndværksmæssig art: Lige fra viden om at gennemføre og forbedre produktionsmetoder til at kunne håndtere informationsteknologi mv.
- Viden om, hvordan virksomhedens processer og systemer kan anvendes til at forbedre servicens eller ydelsens kvalitet.
- Motivation til eller engagement i at videreudvikle virksomhedens ydelser.
- Forståelse for, hvor behovet for viden er på vejen, og indsigt i, hvordan man kan bidrage til at understøtte denne udvikling.
- Færdigheder, kompetencer og kvalifikationer, der kan gøre en forskel for virksomheden.

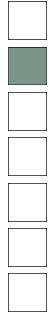
med er den interessante viden for et videnregnskab viden om en praksis. Den handler om viden, der virker, i langt højere grad end om viden i filosofisk forstand. Viden handler derfor om de indsigter, praktiske handlinger, og de samspil mellem mennesker og maskiner/teknologier mv., som gør det muligt for en virksomhed at levere en service eller et produkt til nogle brugere.

Viden kan dreje sig om så forskellige ting som persons faglige indsigt, om lysten til at være med, om praktiske færdigheder i at gennemføre og forbedre produktionsmetoder eller om grupperes samarbejde på tværs af forskellige fagligheder. Viden kan også være evnen til at koble alle disse forskellige delelementer kreativt sammen, så de i fællesskab arbejder til fordel for virksomhedens brugere. Meget af den viden, der er interessant i et videnregnskab, ligger derfor

"imellem" de forskellige elementer i virksomhedens produktionsnetværk: "Imellem" mennesker, processer og teknologi, "imellem" medarbejdere og kunder. Viden er således et grundlæggende og dagligdags aktiv, der anskaffes, deles, udvikles og forankres gennem almindelige aktiviteter. Når man rekrutterer og udvikler medarbejdere, når man opbygger og udvikler kunderektioner, når man stabiliserer og fornyer processer, og når man anskaffer og bruger ny teknologi.

Typisk er ordet "regnskab" synonymt med virksomhedens finansielle regnskab. Men betegnelsen kan med lige så stor ret bruges, når det gælder videnressourcer. Som regnskab er videnregnskabet med til at holde styr på, om virksomheden rent faktisk bliver bedre til at opbygge og styre sine videnressourcer. Det er derfor et helt klassisk regnskab i betydningen "at holde øje med sin indsats og sine resultater". Regnskabet forklarer, om ledelsen og udviklingen af videnressourcer er på rette vej. Det drejer sig altså om, at virksomheden står til regnskab for sin strategi for videnledelse i et videnregnskab.

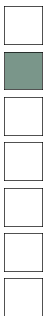
I de senere år er der foruden videnregnskabet dukket en række andre supplerende regnskabsformer op. I appendiks 3 findes en kort diskussion af ligheder og forskelle mellem videnregnskabet, stakeholderregnskabet og grønne/socialt regnskaber.



VIDENFORTÆLLINGEN

Videnfortællingen udpeger ambitionen for virksomhedens videnledelse. Det gøres ved at beskrive produktets eller serviceydelsens værdi for brugerne, samt de krav til virksomhedens videnressourcer den stiller for at kunne skabe denne værdi. Videnfortællingen er ikke alene en beskrivelse af virksomhedens aktuelle formåen. Den er også en strategi for, hvad virksomheden skal kunne i fremtiden. En ambition.





VIDENFORTÆLLING

VIDENFORTÆLLINGENS INDHOLD

En god videnfortælling er fortællingen om, hvordan virksomheden via sine produkter eller serviceydelser gør noget godt for brugerne, og dermed forbedrer brugernes situation. I videnfortællingen forklares, hvad der skal til for at skabe denne forbedring hos brugerne, samt hvilke videnressourcer, det er nødvendigt virksomheden råder over for at kunne skabe denne forbedring. Den røde tråd i videnfortællingen er forklaringen af hvilken strategi for videnledelse, der ligger bag virksomhedens arbejde med at sammensætte, anvende og udvikle virksomhedens videnressourcer. Og hvorfor netop denne strategi i sidste ende medfører den ønskede forbedring af brugerens situation. Videnfortællingen sætter med andre ord fokus på, hvad virksomheden og dens ansatte skal være gode til for at skabe værdi for de mennesker, der bruger virksomhedens produkter. Dermed er fortællingen med til at definere virksomhedens grundlæggende værdier, dens raison d'être.

Videnfortællingen er ikke alene en beskrivelse af virksomhedens formåen her og nu. Den har en stærk strategisk dimension: En ambition om at ville gøre en forskel gennem videnledelse.

Det er en kreativ proces at formulere virksomhedens videnfortælling. Det er anderledes end at opstille mere traditionelle og kortfattede strategiske målsætninger som fx at være nummer 1 på et givet marked, eller at være branchens foretrukne leverandør.

En videnfortælling er en længere struktureret fortælling. Men den velformulerede videnfortælling vil kunne koncentreres i et budskab om, hvordan virksomhedens strategiarbejde bygger på præcise forestillinger om produktets brugsværdi – dvs. om relationen mellem brugerens situation og produktet/ydelsen.

VIDENFORTÆLLINGEN KAN IDENTIFICERES VED FØLGENDE FIRE SPØRGSMÅL:

- Hvilken værdi skal virksomheden ud fra dens mission skabe for brugeren af virksomhedens produkter/serviceydelser ?
- Hvad er brugerens situation, og hvilke aspekter af denne kan virksomheden forbedre ?
- Hvilke af produktets/serviceydelsens karakterer er centrale for at skabe den ønskede forbedring i brugerens situation ?

Disse tre spørgsmål handler alle om, hvilken brugsværdi, virksomheden kan tilbyde sine brugere. Dette skal sammenholdes med det sidste spørgsmål:

- Hvad er virksomhedens særlige produktionsvilkår, og hvorledes hænger de sammen med de særlige krav til videnressourcer, som virksomheden skal lede gennem videnledelse.

ARBEJDET MED VIDENFORTÆLLINGEN

De 17 virksomheder i dette projekt har grebet arbejdet med videnfortællingen an på mange måder. De færreste har kunne formulere fortællingen fra start af, og de fleste har brugt en række kreative metoder i processen: Brainstorming, dialog med andre virksomheder, kontakt til forskere og konsulenter mv.

Det typiske har været, at virksomhederne efter noget tid er gået videre til ledelsesudfordringer, indsatser og indikatorer. Senere i processen er de så vendt tilbage med en mere præcis formulering.

I det følgende gives tre eksempler på dette fra virksomheder, der har deltaget i projektet.

BRUGSVÆRDI

Et produkts eller en serviceydelses brugsværdi handler om den forskel, produktet gør for brugeren, når det anvendes i praksis. Brugeren og brugerens situation er derfor omdrejningspunktet for overvejelser omkring et produkts brugsværdi. Brugsværdi er et nøglebegreb, når virksomheden skal lægge sin videnledelse til rette, netop fordi det stiller skarpt på, hvordan produktet

ET PRODUKTS ELLER EN SERVICEYDELSES BRUGSVÆRDI KAN IDENTIFICERES VIA FØLGENDE SPØRGSMÅL:

- Hvilken situation befinder brugeren sig i ?
- Hvordan anvendes produktet/ydelsen ?
- Hvorfor har brugeren nytte af virksomhedens produkter eller serviceydelser ?
Hvilken forbedring giver det brugeren ?
- Hvad er produktets/ydelsens særlige kendetegn ?
- Hvordan er sammenhængen mellem disse kendetegn og forbedringen af brugerens situation ?

eller serviceydelsen skal fungere i praksis for at skabe den mest hensigtsmæssige værdi for kunden. Her defineres kravene til, hvad virksomheden skal kunne - dvs. hvilken produktionsproces den skal kunne gennemføre, og hvilke videnressourcer den skal have for at understøtte denne proces.

Når brugsværdien skal indkredses, er det ofte en god idé at tage udgangspunkt i virksomhedens hovedprodukter eller væsentligste serviceydelser. Hos Coloplast er hovedproduktet fx stomiposer, der skal klæbes på en stomiopereret patients krop for at opsamle affaldsstoffer fra kroppen. Egentlig er de bare plasticposer, men set fra brugernes synspunkt er historien om produktet en helt anden. Posens brugsværdi er, at den gør den handicappede i stand til at omgås andre mennesker socialt og professionelt på så nær normale vilkår som overhovedet muligt. Produktet er kort sagt med til at skabe livskvalitet, blandt andet ved at sikre, at der ikke kommer lugtgener fra brugerens handicap. Stomiposen skal hele tiden kunne fungere sikkert, kunne skiftes uden ubehag, kunne gemmes under tøjet etc. På den måde er brugsværdien tæt knyttet til brugerens livssituation. Uden stomiposen ville handicappet indebære store begrænsninger i dagligdagen og skabe ubehagelige situationer for brugeren.

Denne beskrivelse er ikke blot en klinisk analyse af stomiposens funktion. Det er også en fortælling med dét plot, at Coloplast ikke bare sælger plasticposer, men først og fremmest livskvalitet.

Når brugsværdien skal identificeres, kan det være

vigtigt at skelne mellem kunder og brugere. Ikke alle brugere er også kunder. Kunder betaler for produktet eller ydelsen, mens brugerne forbruger den. Denne sondring er fx vigtig i Coloplast, hvor kunden ofte er et sundhedsvæsen, der betaler en stor del af produktets pris, mens selve brugeren af produktet holdes helt eller delvist økonomisk skadesløs.

Sondringen kan være afgørende, og videnledelse må koncentrere sig om brugeren. Kun ad den vej kan virksomheden få indsigt i, hvordan selve produktet eller serviceydelsen gør en forskel. Og kun ad den vej kan virksomheden derfor få indsigt i, hvilke videnressourcer og kompetencer der er centrale for virksomhedens videnledelse. Der kan så være andre problemer som fx, om ydelsen har den rette pris, men dét er imidlertid ikke direkte et spørgsmål om brugsværdi. Det er et spørgsmål om produktets eller ydelsens finansielle værdi.

Et andet eksempel på en definition af brugsværdi kan findes hos Nellemann Konsulenterne, der tilbyder en bred vifte af konsulentytelser til især den offentlige sektor. De adskiller sig fra flere andre konsulentvirksomheder ved ikke blot at fokusere på at løse en konkret opgave – fx planlægning, evaluering, udredning mv. – men ved også at satse stærkt på via direkte dialog at skabe en udvikling hos brugeren og dennes brugere.

Produktet er den konkrete konsulentløsning, og brugsværdien er, at brugeren sættes i stand til aktivt at løse lignende problemer i fremtiden. Ambitionen er ikke alene at løse et problem for kunden, men at sikre problemløsningskompetencen hos de enkelte brugere, så disse i højere grad kan overskue og håndtere deres job og funktion fremover.



VIDENFORTÆLLINGEN

Et tredje eksempel er Byggeplandata, som er en anden og anderledes konsulentvirksomhed end Nellesmann Konsulenterne. Virksomheden yder rådgivning, der aflaster en byggherre for opgaver med koordinering og kontrol af byggeprojekter, og som sikrer, at den nødvendige faglige viden er tilstede i planlægningsfasen. Der er tale om en uafhængig og fagligt kompetent rådgivning, som skal være til rådighed, når kunden har behov for det. Den skal sikre, at byggeprocessen gøres færdig til tiden, med den rette økonomi og kvalitet. Brugsværdien er den tryghed, det giver brugeren at slippe for en lang række bekymringer omkring opgaveløsningen.

For de tre nævnte virksomheder kan man ved at redegøre for deres produkter og serviceydelser komme tæt på forestillingen om den brugsværdi, de leverer. Selv om formuleringen af brugsværdien her er ret kortfattet, viser den i alle tre tilfælde, hvordan brugeren får nytte af virksomhedens produkter eller serviceydelser. Samtidig giver den en forståelse af, hvilke videnressourcer virksomheden skal sammensætte, anvende og udvikle for at kunne producere den optimale brugsværdi. Denne indsigt udgør fundamentet i den anden del af videnfortællingen.

■ PRODUKTIONSVILKÅR

Efter at analysen af brugsværdien har rettet blikket mod brugerne, er det tid til at se på karakteren af det viden- og kompetencesystem, der skal kunne frembringe produkter og ydelser med den ønskede brugsværdi.

På dette punkt er der stor variation i forskellige virksomheders situation. Der er forskel mellem serviceproducerende og produktproducerende virksomheder, mellem store og små virksomheder, mellem kapital- og arbejdskraftintensive virksomheder osv. Sådanne forskelle viser sig blandt andet ved, at virksomhederne har behov for meget forskellige typer videnressourcer.

Det er fx vigtigt for Coloplast at have et højt integreret industrielt produktionssystem og et massefremstillet produkt. Hermed har virksomheden brug for videnressourcer, der kan understøtte kollektive indsatser bl.a. gennem sammenhængende systemer, procedurer og organisatoriske rutiner. Denne grundforudsætning stiller krav til sammenhængene i produktionssystemerne, der i Coloplasts tilfælde endda er integreret med salgs- og marketingaktiviteter i mange lande uden for Danmark.

Produktionsforholdene er noget anderledes for Nellesmann Konsulenterne og for Byggeplandata, fordi koordinationen mellem konsulenterne er helt anderledes overskuelig. Hver konsulent har nok brug for systemer og rutiner til at gennemføre sit arbejde, og der er blandt andet behov for at dele viden med andre konsulenter. Den konkrete tilrettelæggelse af arbejdet er imidlertid ret uafhængig af, hvordan de andre konsulenter arbejder. De individuelle træk ved produktionsforholdene er mere markante end hos Coloplast.

Sådanne forskelle betyder, at videnledelsen i de tre virksomheder må koncentrere sig om forskellige typer

VIRKSOMHEDENS SÆRLIGE PRODUKTIONSVILKÅR KAN IDENTIFICERES VIA FØLGENDE SPØRGSMÅL

- Hvad er virksomhedens særlige produktionsvilkår?
- Hvilken type er virksomheden? (f.eks. service, produktion osv.)
- Hvilke produktionsmetoder har virksomheden?
- Hvorledes ser virksomhedens distributions- og leverancesystem ud?
- Hvorledes stiller produktionsvilkårene krav til videnressourcer?
- Hvilke individuelle ressourcer er der behov for?
- Hvilke organisatoriske ressourcer har virksomheden brug for?
- Hvorledes koordineres ressourcerne i forhold til hinanden?

af videnressourcer. Coloplast tager direkte udgangspunkt i sammenkoblingen af medarbejdere, kunder, teknologier og processer. Videnledelsen handler først og fremmest om kollektive færdigheder og arbejder derfra ind til individuelle færdigheder. Hos Nellesmann Konsulenterne og Byggeplandata derimod, er de centrale videnressourcer i langt højere grad den enkelte konsulents personlige kompetencer, som så samordnes gennem organisatoriske processer og rutiner. Videnledelse drejer sig her især om at udvikle individuelle færdigheder og sætte dem sammen via organisatoriske procedurer.

Sammenstiller man ønsket om at skabe en bestemt brugsværdi med virksomhedens særlige produktionsvilkår, bliver det muligt at tegne en tydelig ambition for virksomhedens sammensætning, anvendelse og udvikling af dens videnressourcer. Det bliver med andre ord muligt at lægge en overordnet strategi for videnledelsen i virksomheden.

LEDELSESUDFORDRINGERNE

Ambitionen for virksomhedens videnledelse skal omsættes til specifikke ledelsesudfordringer. Det er de udfordringer, der skal håndteres for at videreudvikle og virkeliggøre ambitionen i videnfortællingen. Dette er en aktivitet, der indebærer en række strategiske valg om, hvordan videnfortællingen skal realiseres.

LEDELSESUDFORDRINGERNE

Følgende spørgsmål kan hjælpe til at formulere ledelsesudfordringerne:

- Hvilke problemstillinger begrænser realiseringen af videnfortællingen fx med hensyn til:
 - Etablering af indsigt i relevante forhold f.eks. brugersituationer eller særlige teknologier.
 - Sammensætning og anskaffelse af virksomhedens videnressourcer.
 - Opkvalificering eller udvikling af virksomhedens eksisterende ressourcer.
- Hvordan hænger denne række af problemstillinger sammen?

FRA VIDENFORTÆLLING TIL LEDELSESUDFORDRINGER

Videnfortællingen er virksomhedens strategi for videnledelse. For at kunne realisere videnfortællingens plot skal den oversættes til en række kritiske ledelsesudfordringer. Denne oversættelse er strategisk, fordi den kan foretages på flere måder og dermed indebærer en række valg og prioriteringer.

At identificere sine ledelsesudfordringer er at udpege kritiske sammenhænge. Den proces består i stort omfang af valg, der skal knytte brugsværdi sammen med videnressourcer og være rettet mod fremtiden. De handler dermed om at vurdere, hvilke konsekvenser forskellige typer af handlinger vil få. Sådanne vurderinger er ofte en tro på eller overbevisning om, at en bestemt indsats har gode effekter.

I nogle virksomheder tror man fx på, at en forbedring af medarbejdertilfredsheden vil føre til øget kundetilfredshed, som igen fører til bedre rentabilitet. I andre virksomheder forestiller man sig, at det især er rekruttering af medarbejdere med de rette faglige forudsætninger, der skaber en god fremtid for virksomheden. Og for endnu andre er hastigheden i personaleomsætningen et udtryk for virksomhedens stabilitet. Sådanne forestillinger om sammenhænge er forventninger, der ikke nødvendigvis fuldt og helt kan bevises. De er strategiske formuleringer af, hvordan virksomheden tænkes at skulle fungere. Sådanne formuleringer skal alle virksomheder have for at kunne handle fælles.

Med dette udgangspunkt kan man illustrere sammenhængen mellem videnfortælling og ledelsesudfordringer som vist i matrixen på næste side.

Virksomhed	Videnfortælling: brugsværdi og produktionsvilkår	Ledelsesudfordringer
Coloplast	<p>Produkterne leverer livskvalitet, så handicappede kan leve et "normalt" liv både socialt og professionelt. Det sker ved, at produkterne mindsker generne fra handicappet.</p> <p>Produktionsforholdene er industrielle i form af masseproduktion, hvilket gør de kollektive indsatser særligt vigtige.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Produktudvikling, der bringer produkterne i overensstemmelse med ønsker og brugssituationer. • Indsigt i brugers ønsker og brugssituationer, der er vigtig, når man skal udvikle produkter med livskvalitet for øje. • Systematisk kvalitetsstyring, der direkte påvirker livskvalitet – især når den er fraværende. Det er kritisk at, produkterne er af bedste kvalitet, idet brist i produkterne vil medføre forringet livskvalitet for patienten. • Medarbejderudvikling, som er et gode i sig selv og væsentlig for at få kvalitetsstyring til at fungere.
Nellemann Konsulenterne	<p>Rådgivningen gør brugeren stærkere, så en løsning ikke alene er en teknisk løsning men også en uddannelse af brugeren til at kunne håndtere lignende problemstillinger i fremtiden.</p> <p>Serviceydelsen leveres i direkte kontakt med brugeren, og 'produktionen' er bygget op omkring individuelle projekter.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Udvikle medarbejdere, der er både fagligt kompetente og psykologisk modne medarbejdere, og som har evne til at fungere som proceskatalysatorer. • Understøtte teamwork mellem medarbejdere. Ved fælles opgaveløsning styrkes medarbejdernes indbyrdes trivsel, og kompetenceoverførslen sikres.
Byggeplandata	<p>Rådgivningen skaber tryghed ved at aflaste en bygherres juridiske, tekniske og økonomiske styring af byggeprojekter.</p> <p>Serviceydelsen leveres i individuelle projekter og lidt på fysisk afstand af brugeren.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sikre dybe faglige kompetencer, som udvikles løbende ved den nødvendige efteruddannelse. • Understøtte videndelingen ved at opbygge systemer, der sikrer registreringer og klare arbejdsgange. • Sikre projektstyring af engagementet og kommunikationen i hele projektets forløb. • Synliggøre, hvad opgaven omfatter og betyder for kunderne.



LEDELSESUDFORDRINGERNE

Oversættelsernes karakter er forskellige for de enkelte virksomheder, i høj grad fordi brugsværdien og de grundlæggende produktionsforhold er forskellige, men også fordi de afspejler strategiske valg. Matrixen illustrerer, at der findes flere forskellige former for ledelsesudfordringer. Nogle vedrører indsigt (fx viden om kunders ønsker), der kan bruges til at udvikle produktet eller serviceydelsen. Andre drejer sig om sammensætningen af virksomhedens ressourcer (jurister, ingeniører og økonomer eller erfarne konsulenter), andre igen om virksomhedens processer eller procedurer (fx projektstyringsystemer eller systematisk kvalitetsstyring), mens endnu andre vedrører beherskelsen af bestemte teknologier (fx viden om klæbning på hud). Ledelsesudfordringer kan formuleres og udformes på mange forskellige måder, og de nævnte eksempler er ikke udtømmende.

Hvorledes kan man fx udvikle Coloplasts ledelsesudfordringer? Når man tager udgangspunkt i brugsværdien, kommer man til at overveje, hvordan livskvalitet – evnen til at omgås andre på næsten normale betingelser – kan realiseres i dagligdagen. Det må for det første kræve, at posen ikke lækker, og dernæst må det handle om, at posen rent faktisk ikke er i vejen for dagligdagens gøremål. Idet Coloplasts produktion samtidig er bygget op omkring masseproduktion, peger det på to udfordringer: Kvalitetssikring og viden om brugeres situationer. Det peger også på, at der må være en forsknings- og udviklingsindsats, som kan omsætte viden om brugere til produkter. Og alene af hensyn til kvalitetssikringen er det nødvendigt, at virksomheden har motiverede og veluddannede medarbejdere, der kan garantere et højt niveau af selvkontrol i produktionen.

Coloplast skal altså have stor indsigt i brugernes holdninger og ideer til produktet og deres måde at

anvende det på. Man skal sørge for, at der ikke er kvalitetsproblemer i produktet. Det er nødvendigt hele tiden at produktudvikle ud fra de brugerønsker og -behov, som til stadighed opstår. Og endelig er kvalitetsstyringen ikke alene et spørgsmål om at overvåge den faktiske fejlprocent, men også om at etablere en organisation, som motiverer og kvalificerer medarbejderne til at sætte kvaliteten i højsædet.

For Nellemann Konsulenterne forudsætter den særlige konsulentform med stort samspil med brugerne, at man har brug for erfarne og individuelt højt kompetente konsulenter. De skal i kraft af psykologisk modenhed kunne begå sig i kritiske situationer og handle med konduite og pr. refleks. Man skal hos Nellemann Konsulenterne endvidere udvikle mekanismer til at evaluere rådgivning og projektstyring for at få videreudviklet og forankret rådgivningskompetencen.

Disse ledelsesudfordringer tager direkte udgangspunkt i medarbejdernes egenskaber, fordi Nellemann Konsulenternes ydelse forudsætter stor livserfaring, finger-spidsfornemmelse og ro. Improvisation er også et kodeord, idet selve situationen er medbestemmende for, hvad der skal ske i rådgivningen. Da en stor del af denne virksomheds kompetencer drejer sig om intuitive indsigter, er videndeling et spørgsmål om at kunne lære gennem direkte deltagelse og observation bl.a. ved at være mere fælles om at udføre de enkelte opgaver.

For Byggeplandata skal der være særlig fokus på den snævre faglighed, blandt andet fordi man skal være i stand til at definere brugerens problemer på et særligt afgrænset område, før vedkommende opdager, at disse problemer er påtrængende. Derfor skal man have højt kvalificerede medarbejdere, der er specialiseret inden for juridiske, ingeniørmæssige og økonomiske aspekter af byggestyring, og som arbejder

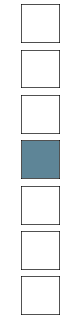
sammen på en måde, så der i de enkelte projekter både stilles faglige og projektstyringsmæssige kompetencer til rådighed. Der skal endvidere være væsentlige arbejdsrutiner, der er systematiseret, så bi-standen kan ske systematisk, sikkert og på en måde, så erfaringer overføres mellem projekter.

Både Byggeplandata og Nellemann Konsulenterne leverer konsulenttydelser, men de har forskellige videnfortællinger. Byggeplandata leverer tryghed, idet brugeren har uddelegeret en række byggefaglige styringsopgaver til virksomheden, så bygherren kan koncentrere sig om andre ting. Man skal således kunne mestre en række tekniske opgaver. Byggeplandatas serviceydelse er endvidere delvis usynlig for brugeren, fordi bygherren netop "udliciterer" opgaver for ikke at skulle bekymre sig om dem. Der er tale om en "teknisk" opgave. Ved Nellemann Konsulenternes bredtfavnende ydelser er der derimod en forestilling om tæt kontakt, fordi en del af ydelsen er at skabe nye kræfter hos brugeren. Derfor er der også forskel i ledelsesudfordringerne mellem de to konsulentvirksomheder.

Videnfortællingen kan altså ved hjælp af en række strategiske valg oversættes til nogle ledelsesudfordringer, der er centrale for realiseringen af virksomhedens videnledelsesstrategi. Oversættelsen skal være logisk og velargumenteret ud fra videnfortællingen. Alligevel er der ikke kun én måde, hvorpå dette kan gøres, fordi den ikke alene er en beskrivelse af virksomheden. Den er også et bud på, hvorledes man kan udtrykke en for virksomheden hensigtsmæssig videnledelse. Den er derfor et strategisk valg om virksomhedens ønskede måder at fungere på, om formodede sammenhænge og om fornemmelser for, hvad en 'god virksomhed' er for noget.

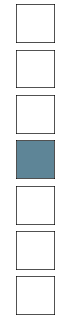
I kapitel 4 udfoldes de tre analyserede virksomheders videnfortællinger i fuld længde, og her fremgår det endnu tydeligere, hvordan de fører frem til de tre forskellige sæt ledelsesudfordringer, hvilket tilsammen giver en sammenhængende strategi for videnledelse.





Selvom det kan være fristende at formulere videnfortælling og ledelsesudfordringer i kortfattede pointer, så er dette ikke nok til at skabe – og kommunikere – meningen med virksomhedens strategi for videnledelse. Videnfortællingen og ledelsesudfordringerne skal formuleres som en sammenhængende fortælling.

EN SAMMENHÆNGENDE STRATEGI FOR VIDENLEDELSE



EN SAMMENHÆNGENDE STRATEGI FOR VIDENLEDELSE

■ FRA ANALYSE TIL FORTÆLLING

Den analytiske udredning af elementerne i et videnregnskab (kapitel 2 og 3) virker unægtelig lidt karikerede, netop fordi de præsenteres analytisk. En videnfortælling er imidlertid ikke (kun) en analytisk aktivitet. Den er – som ordet siger – en fortælling, der med et plot sætter de analytiske dele sammen, så de udgør en sammenhængende, meningsfuld historie. For at få videnregnskabet til at fungere som god kommunikation, skal det have fortællingens præg. Det er også kun i den ramme, at oversættelserne mellem brugsværdi, produktionsvilkår og ledelsesudfordringer bliver logiske og indlysende.

I kapitel 2 er det centrale i videnfortællingerne fremstillet i blot en enkelt sætning eller to – nærmest som et slogan. Et sådant slogan kan umiddelbart virke stærkt, men det er er ikke nok til at bære virksomhedens videnfortælling igennem. Dét kræver mere plads og flere detaljer. Dette er nødvendigt for at få det særlige ved virksomhedernes videnfortælling forklaret, så man viser de unikke træk ved virksomhedens videnressourcer, der forudsætter et særligt sæt af ledelsesudfordringer og indsatser.

De følgende beskrivelser af videnfortællingerne og ledelsesudfordringerne i de tre virksomheder er bygget op omkring pointerne fra kapitel 2 og 3, men får her mere plads, fylde og bevægelse. Det er nødvendigt, hvis de skal kunne kommunikere virksomhedernes ambition med deres videnledelse – hvis de skal kunne kommunikere strategien for videnledelse.

Den sammenhængende strategi for videnledelse er opbygget efter den disposition, der også har styret den analytiske udvikling af videnfortællingen og ledelsesudfordringerne:

- Brugsværdien, der ud fra virksomhedens mission, skal skabes
- Brugerens situation
- Det særlige ved produktet eller serviceydelsen
- De grundlæggende produktionsvilkår
- Ledelsesudfordringerne

De efterfølgende videnfortællinger er opbygget efter ovennævnte disposition med de fem nævnte punkter.

Bemærk, at der er tale om fortolkninger på baggrund af virksomhedernes eget arbejde med videnregnskaberne. De nedenstående tekster er med andre ord udarbejdede til brug for denne guideline på baggrund af virksomhedernes eksisterende arbejde med videnregnskaber. Og de er her – med virksomhedernes accept – tilpasset guidelinens skabelon for videnregnskaber.

■ COLOPLAST'S VIDENFORTÆLLING

At forbedre livskvaliteten for mennesker med et fysisk handicap

HJÆLPE MENNESKER GENNEM MEDICINSKE ENGANGSPRODUKTER

Coloplast har som mission at udvikle, producere og markedsføre medicinske engangsprodukter, der hjælper mennesker med et fysisk handicap til at få en bedre livskvalitet.

Med udgangspunkt i hudvenlige klæbere udvikler vi innovative, videnstunge og pålidelige produkter spændende fra stomiprodukter til mennesker, der har fået ført tarmen ud på maven, over kontinenshjælpemidler til mennesker med vandladningsproblemer og bandager til mennesker med kroniske sår, til hudplejemidler til forebyggelse og behandling, samt specialplastre til konsumentmarkedet og proteser og specialtekstiler til brystopererede kvinder.

ET FYSISK HANDICAP BEGRÆNSER FOR LIVSUDFOLDELSEN

At leve med et fysisk handicap betyder, at man ofte må leve med mange begrænsninger i sin livsudfoldelse. Mange ting bliver meget mere besværlige med et fysisk handicap. Det kræver øvelse at leve så normalt et liv som muligt, og i mange situationer er man afhængig af andre. Ofte kan denne situation resultere i en følelse af sårbarhed og usikkerhed og bekymringer, som let kan komme til at dominere en alt for stor del af dagligdagen. Det betyder, at der sættes unødige begrænsninger op for udfoldelsen af det positive og rige liv alle mennesker bør have ret til.

ENKEL HÅNDTERING OG PÅLIDELIGHED GIVER FRIHED

For at kunne hjælpe til en forbedring af livskvaliteten hos mennesker med et fysisk handicap, må vi i Coloplast være i stand til at producere og levere medicinske engangsprodukter, der er karakteriseret ved enkelhed og sikkerhed i anvendelsen. Enkelhed så produkterne påkræver sig så lidt opmærksomhed fra brugerne i dagligdagen som muligt. Og sikkerhed så brugerne er fri fra bekymringer, om hvorvidt produktet eksempelvis lækker med det ubehag og de fysiske og psykiske gener, det medfører. Med andre ord er det et væsentligt element i vores bestræbelser på at hjælpe mennesker med et fysisk handicap til en større livskvalitet, at vores produkter er genefrie og pålidelige, så brugerne kan leve deres liv uden hele tiden at blive mindet om produktet og deres handicap. For på den måde at reducere så mange af de fysiske og psykiske begrænsninger, vores brugere er underlagt på grund af deres handicap, som muligt.

AT LÆRE EN BRUGER AT KENDE OG AT SÆTTE DENNES BEHOV I SYSTEM

Skal vi kunne udvikle og producere de produkter, der hjælper mennesker med et fysisk handicap til en forbedret livskvalitet, kræver det, at vi i Coloplast besidder en stor forståelse for såvel de fysiske som de psykiske aspekter, det er at leve med fysisk handicap. Denne forståelse skabes via dialoggrupper med brugere og professionelle behandlere ud fra vores holdning om, at det er personlige erfaringer, der overbeviser. Samt vores tro på, at det kun er ved at bygge på personlige erfaringer, at vi bliver i stand til at sortere det væsentlige fra det mindre væsentlige, når vores innovations- og udviklingsaktiviteter skal planlægges. I forlængelse af nærheden til brugerne spiller produkt- og procesudvikling og højteknologi

EN SAMMENHÆNGENDE STRATEGI FOR VIDENLEDELSE

en afgørende rolle i vores stræben efter at kunne hjælpe mennesker med fysiske handicap til en forbedret livskvalitet. Der er stor mulighed for at hente forbedret livskvalitet til vores brugere i udviklingen af materialer, samt ved pakningen af mere og mere viden ned i vores produkter. Ligesom der er mange flere handicap, hvis gener og begrænsninger kan bekæmpes med medicinske engangsprodukter med udgangspunkt i hudklæberteknologien, hvis produkterne hertil blot udvikles. Procesudviklingen tager udgangspunkt i virksomhedens arbejde med kvalitet, som ikke blot har skaffet os en kvalitetspris, men som også strukturerer vores udvikling af produktionsprocesser. Kvalitet er det omdrejningspunkt, som sætter udviklingen af produktion, organisation og personale sammen med virksomhedens behov for at gøre tingene rigtigt hele tiden.

MED KVALITET SOM OMDREJNINGSPUNKT

Når kvalitet, innovation og forståelse for brugernes hverdag er helt afgørende for vores mulighed i Coloplast for at hjælpe mennesker med fysisk handicap til en forbedret livskvalitet, er det en forudsætning, at vi i vores daglige arbejde understøttes af en kultur, hvor ansvar uddelegeres, og initiativ belønnes. Ligeledes er det essentielt, at vi er kendt for vores evne til at sætte os ind i brugernes behov og for vores pålidelighed i forretningssammenhæng, samt at vores kultur vægter innovation og understøtter videndeling bl.a. gennem tværfaglige projektgrupper, gennem selvforvaltende grupper og gennem jobrotation.

Vores ønske om at forbedre livskvaliteten for mennesker med et fysisk handicap stiller os i Coloplast overfor centrale ledelsesmæssige udfordringer i

vores arbejde med en strategisk udvikling af vores intellektuelle kapital. Mere konkret er vores ledelsesudfordringer i Coloplast centreret om:

- At vi er i stand til at sætte os ind i brugernes væsentligste fysiske og psykiske behov. Dette opnås bl.a. ved at etablere dialoggrupper og personlig kontakt med brugere og professionelle behandlere.
- At vi sikrer lave fejlprocenter og pålidelige leverancer gennem et omfattende arbejde med kvalitetssikring omkring standardisering af processer, procesforbedringsaktiviteterne samt om udviklingsaktiviteterne.
- At vi skaber en kultur, der sikrer videndeling og understøtter produkt- og procesudvikling.
- At vi sikrer et arbejdsmiljø, der gennem jobrotation, selvforvaltende grupper, efteruddannelsesaktiviteter og social ansvarlighed, sikrer den bedste medarbejderudvikling.

■ NELLEMANN KONSULENTERNE'S VIDENFORTÆLLING

Forbedre rammerne for menneskers liv

AT LÆRE FOLK AT FISKE, FREMFOR AT GIVE DEM EN FISK

Nellemann Konsulenterne har som mission at hjælpe folk til at håndtere deres forandringer og forhandlinger selv og sætte en læring i gang på deres egne præmisser.

Med ydelser som rådgivning, evaluering, planlægning og træning er det målet at hjælpe kunder i den offentlige og private sektor med at skabe varige forbedringer af de sociale, organisatoriske, kulturelle og fysiske rammer for menneskers liv.

Vi ønsker i Nellemann Konsulenterne at fungere som katalysatorer for udviklingsprocesser. Frem for at levere en færdig løsning – en jernbanebro eller et system af forretningsgange – som kunden så må tage i brug, som han bedst kan, ønsker vi at udvikle kundens og brugernes evne til selv at løse deres problemer. Vi løser opgaven sammen med brugeren ikke for brugeren.

Fokus i missionen er således at forbedre rammer for livsudfoldelse, og ikke at være kendt som de bedste på markedet eller at skabe økonomisk vækst for vækstens egen skyld.

Det handler om forbedring, dvs. udvikling i kvalitet, ikke i kvantitet. Ikke enhver organisationsforandring er en forbedring. Målestokken for kvalitet er om menneskers behov dækkes, potentialer realiseres og talenter bringes til udfoldelse hos vore kunder og deres interessenter, og hos os selv.

Det er denne mission, der guider vores arbejde med en strategisk udvikling af vores videnressourcer.

PÅ TVÆRS AF ARBEJDSPLADS, FAGFORENING, KOMMUNE, STAT, AMT OG EU

Arbejdsdelingen i vores samfund gør, at almindelige borgers liv administreres af mange forskellige instanser: Arbejdsplads, fagforening, kommune, amt, stat og EU. Hver især forvalter disse instanser områder af almindelige danskernes liv, og konsekvensen bliver ofte at, en typisk danskers - lad os kalde ham hr. Olsen – liv skæres ud i økonomi, bolig, sundhed og sociale forhold og kultur osv. Vores kunder er specielt kommuner og offentlige myndigheder, der netop optræder som en af de mange forskellige instanser, der administrerer hr. Olsens liv. For eksempel har vi i tidens løb løst en lang række opgaver inden for fysisk planlægning, erhvervsudvikling, strategi og organisation samt evalueringer og analyser, specielt på kultur- og socialområdet.

At hr. Olsen skæres ud på denne måde, gør det sværere for vores kunder at tænke på helheden i hr. Olsens dagligdag. Rammerne, vores kunder arbejder under, stiller med andre ord en udfordrende opgave, når fragmenteringen af borgernes liv skal bekæmpes.

HELLERE KOGEBØGER END KARAKTERBØGER

For at kunne være med til at skabe og påvirke rammerne i det offentlige system, så borgerne oplever helhed i deres liv, må vores analyser og evalueringer bidrage til at øge de involveredes egne kompetencer og evner til at løse deres problemer fremover. De må aldrig ende som statiske karakterbøger over afsluttede projekter. De skal være bidrag til at styrke kompetencer og handledygtighed hos de mennesker, der skal leve og



EN SAMMENHÆNGENDE STRATEGI FOR VIDENLEDELSE

handle inden for disse rammer, således at de i videst muligt omfang selv medvirker til at forme dem. Derfor skal vores ydelser, fx evalueringer, billedligt talt have karakter af kogebøger fremfor karakterbøger.

FLERE FAGLIGHEDER OG STOR LIVSINDSIGT

Vi skal kunne levere rådgivning, evaluering, planlægning eller træning, der dækker menneskers behov, realisere deres potentialer og udfolde deres talenter. Det kræver, at vi i Nellemann Konsulenterne evner at bringe flere fagligheder i spil, når vi arbejder med vores kunder. Fundamentet for at kunne forbedre rammerne for livs-udfoldelse så helhed og sammenhæng kan skabes, er den humanistiske åre, der løber i årerne på vores medarbejdere. Vi forener lysten til at skabe praktiske organisatoriske resultater med en interesse for de mennesker, der med krop og sjæl skal leve med disse resultater. På det fundament arbejder vi i tværfaglige projektgrupper, hvor vi er optagede af at lytte til og indrage kunden i en fælles stræben efter varige forbedringer af rammer for menneskers liv.

FOKUS PÅ INDLEVELSE, LÆRING OG TVÆRFAGLIGHED

Når viden om og erfaring med, hvordan man handler bedre i organisationer og mellem mennesker, er kernen i vores virke, er det afgørende, at vi i vores dagligdag arbejder i og understøttes af en humanistisk kultur, hvor dialog, nysgerrighed, kollegial sparring og granskning af opgaver er gennemgående. Og hvor en fortsat udvikling af den faglige dybde og bredde hos virksomhedens medarbejdere, hvis behov for forskellighed, udvikling og udfordring, tilgodeses.

Samlet set stiller intentioner i denne videnfortælling/viden- og kompetencevision, Nellemann Konsulenterne som organisation overfor forskellige ledelsesmæssige udfordringer i vores arbejde med en strategisk udvikling af vores intellektuelle kapital. De er centreret om:

- At vi som organisation råder over kompetente, livskloge medarbejdere med både professionelle færdigheder og en stor social indlevelsessevne, der giver dem særlige proceskvalifikationer.
- At vi sikrer en løbende kompetenceudvikling af vores medarbejdere, så vi alle hele tiden føler, at vi også selv udvikler os både menneskeligt og fagligt. Det er i bund og grund betingelsen for, at vi kan være i stand til at rådgive andre.
- At vi sikrer et stimulerende læringsmiljø, med tid til fordybelse, evaluering og faglig inspiration.
- At vi udvikler en effektiv teamarbejdskultur, hvor tværfagligt samarbejde og kollegial sparring er i højsæde.

■ BYGGEPLANDATA'S VIDENFORTÆLLING

At skabe tryghed for bygherren

VARETAGE BYGHERRENS INTERESSER

Byggeplandata varetager bygherrens interesser fra det tidligste tidspunkt i byggeprocessens forløb, hvor behov, tanker og idéer er nye og måske uformulerede – og indtil byggeprocessens endelige afslutning, når indflytning og ibrugtagning er sket, og byggeregnskabet er fremlagt og godkendt.

Vi er kendt som en kompetent, fair, pålidelig og loyal samarbejdspartner, og det ønsker vi fortsat at være. Vores vigtigste opgave er at sikre, at vores kunder får det mest optimale byggeri eller løsning af deres opgaver, målt på aktiviteter, funktionalitet, kvalitet, teknologi og økonomi.

Vi ønsker, at kunder og samarbejdspartnere oplever vores medarbejdere som positive, opmærksomme og kompetente i alle forhold. Vi lægger stor vægt på, at medarbejderne oplever Byggeplandata som en spændende, udfordrende og udviklende arbejdsplads, hvor kvalitet er en selvfølge, og hvor der ikke er begrænsninger for den enkeltes ønske om udvikling.

TRYGHED

Vore kunder er kommuner, amtskommuner, organisationer, institutionelle investorer og større private bygherrer som fx industri- og teknologivirksomheder. Ved at overtage bygherrens ledelsesopgaver letter vi arbejdet for en række medarbejdere i kundens organisation, der ellers skulle involveres på områder, som de normalt ikke ville have ekspertise indenfor.

De brugere, der får nytte af vores rådgivning er ikke blot de medarbejdere, der har det overordnede ansvar for byggeprojektet, men i lige så høj grad de af kundens medarbejdere, for hvilke vi løser en række specialistopgaver, som ellers skulle have haft en særlig fremtrædende rolle i et stykke tid. Vi skaber tryghed for brugeren ved at levere ekspertise, loyalitet og uafhængighed.

EKSPERTISE, INTEGRERET KOORDINATION OG OVERBLIK

Vores arbejdsområde er planlægning, styring, kontrol og opfølgning gennem hele procesforløbet, men vi udfører ikke projektering og beregninger, der udføres af arkitekter og rådgivende ingeniører, og ej heller nogen form for entrepreneurvirksomheder eller opgaver for entrepreneurvirksomheder. Herved har vi den fulde uafhængighed, der muliggør, at vi kan give bygherren en rådgivning, der ikke skal tage hensyn til særinteresser.

På denne måde overtager vi en række ledelsesopgaver, som en bygherre har, men ikke praktiserer til daglig. Vi sørger for projektstyring, juridisk og ingeniørmæssig kvalitetskontrol samt for projektøkonomi og aflaster dermed bygherren på områder, hvor vedkommendes ekspertise er lille. Gennem uafhængig, personlig og faglig kompetent rådgivning stræber vi efter at skabe tryghed hos kunden ved hjælp af en sikring af, at tidsplan, budget og lovgivning overholdes.



OPBYGNING, UDVIKLING OG FORANKRING AF EKSPERTISER

Gennem en byggeproces er der flere aktører, som er betydningsfulde medspillere i den komplicerede proces, en byggesag er. Bygherren og bygherrerådgiveren deltager fra start til slut, mens de øvrige aktører kommer og går. Det er således vores opgave at sikre koordineringen samt varetage bygherrens interesser i alle faser af projektet.

Igennem byggeprocessen trækker vi både på den individuelle viden, som personer har dels pga. deres særlige uddannelse dels grundet deres erfaring og på den kollektive viden om projektstyring, der er baseret på organisationens erfaringer, og som findes dokumenteret i projektstyringssystemer og byggeprocedurer. Den kollektive, organisatoriske viden, som vi gradvist har opbygget, gør det blandt andet muligt at overlevere erfaringer fra et projekt til et andet, også når medarbejdere vælger at finde udfordringer andetsteds.

SIKKER PROJEKTSTYRING

For at kunne overtage ansvaret for og koordineringen af byggeprojektet skal vi råde over en bredt uddannet og erfaren medarbejderskare med den nyeste viden inden for juridiske, økonomiske og tekniske områder samt en organisation med speciale i projektstyring. Vi skal løse opgaven smidigt og effektivt, så kunden aflastes samtidig med, at ydelsens værdi opleves af kunden. Dette betyder, at vi skal fokusere vores ledelsesudfordringer omkring følgende forhold:

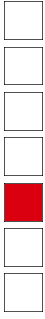
- At de rigtige medarbejdere kobles på det enkelte projekt, og at der sikres en kontinuerlig personlig rådgivning i hele projektets forløb.
- At medarbejdere har brede faglige kompetencer, som udvikles løbende ved den nødvendige efteruddannelse.
- At videndelingen finder sted ved uformelt samarbejde såvel som ved opbygning af formelle systemer, der sikrer registreringer og klare arbejdsgange.
- At omfanget og betydningen af den opgave, vi løser, synliggøres ved kommunikation med kunderne.

FLERE MULIGE VIDENFORTÆLLINGER

De tre eksempler viser, hvordan brugsværdi føjes sammen med produktionsvilkår og munder ud i nogle videnledelsesudfordringer. Videnfortællingen handler ganske vist om, hvad virksomheden er, men den beskriver ikke kun den eksisterende virksomhed. Videnfortællingen er også en målsætning, en strategi og dermed en ambition om, hvad virksomheden gerne vil være.

Eksemplerne i dette kapitel viser ikke den eneste måde, hvorpå videnfortællingen kunne udformes for de tre virksomheder. Da videnfortællingen præsenterer virksomhedens strategi for virksomhedens aktuelle og ønskede identitet, kunne de tre virksomheders videnfortællinger være udformet på andre måder. Det gælder både indkredsningen af brugsværdien og den efterfølgende oversættelse til krav omkring sammensætningen, anvendelsen og udviklingen af virksomhedens videnressourcer. Metoderne til at understøtte implementeringen og forankringen af videnfortællingen findes med udgangspunkt i ledelsesudfordringerne.

Alle virksomheder er forskellige, når man ser på de omgivelser, de fungerer i, deres historiske baggrund, de videnressourcer, der rådes over, den måde de ledes på, og den måde de har valgt at konkurrere på. Ikke blot kan virksomhedernes nuværende situation afvige fra hinanden. De kan også have vidt forskellige fortolkninger af, hvilken vej deres udvikling bør følge – hvilken strategi for videnledelse virksomheden skal følge, og dermed også af hvilken kurs videnfortællingen skal udstikke. Det betyder, at virksomheder, der umiddelbart ligner hinanden, kan udvikle meget forskellige videnfortællinger, selv om de fx er i samme branche, har samme type medarbejdere ansat, konkurrerer om de samme kunder etc.



INDSATSER OG INDIKATORER

Med udgangspunkt i ledelsesudfordringerne identificeres en række indsats, som udmønter udfordringerne i konkrete aktiviteter. Gennemførelsen af disse indsats måles ved hjælp af en række indikatorer, som er koblet direkte til hver enkelt indsats.





INDSATSER OG INDIKATORER

Fire typer af indsætser

- Hvilke kundeindsætser er vigtige?
- Hvilke medarbejderindsætser skal have vægt?
- Hvilke processer er væsentlige for indsatsen?
- Hvilke teknologier er vigtige i indsatsen?

En ledelsesudfordring har aldrig kun én mulig indsats knyttet til sig. Typisk er der mange mulige indsætser og dermed ofte endnu flere mulige indikatorer, der skal vise, om virksomheden realiserer indsætserne og dermed adresserer sine udfordringer.

En af Coloplasts ledelsesudfordringer er kvalitetssikring. En oplagt indsats er her at udvikle selve kvalitetssikringssystemet. Men man kunne også satse på at nå målet gennem efteruddannelse, ved at introducere nye arbejdsformer, via investeringer i ny produktionsteknologi – eller forskellige kombinationer heraf.

Ledelsesudfordringen "produktudvikling" kunne mødes ved at investere mere i forsknings- og udviklingsaktiviteter, fokusere på at skabe omsætning fra nye produkter eller ved at lægge vægt på at ansætte nye produktudviklere. Og når det gælder om at skaffe viden om kundernes ønsker og behov – også en ledelsesudfordring – kan man enten vælge at satse mest på tilfredshedsundersøgelser, eller man kan fx etablere fokus- eller brugergrupper til at levere feedback om produkternes brugsværdi.

Disse eksempler viser blot, at der er mange forskellige måder at oversætte fra en ledelsesudfordring til indsats på. Derfor er det også meget svært at finde én kvantitativ indikator for en bestemt ledelsesudfordring. Opgaven er mere overskuelig, når det gælder om at finde tal, der svarer til hver enkelt indsats. Her kan man som regel finde om ikke én, så dog et begrænset antal indikatorer per indsats. Med andre ord er afstanden mellem indikator og indsats lille, mens den er stor mellem ledelsesudfordring og indikator.

Indsætserne kan opdeles på flere måder, fx efter hvilke af virksomhedens ressourcer de vedrører: Medarbejdere, kunder, processer eller teknologi. Man kan også skelne

mellem, hvad indsætserne gør ved ressourcerne: Skal de fx ændre sammensætningen af virksomhedens ressourcer, opkvalificere ressourcerne eller vurdere effekten af en bestemt udnyttelse af dem. I det følgende deles indsætserne op efter de fire ressourcetyper:

Medarbejdere er som udgangspunkt virksomhedens ansatte. I nogle virksomheder er der imidlertid også brug for at overveje, om medarbejdere, som har hovedbeskæftigelse andetsteds, skal være med her.

Kunder kan forekomme lette at identificere, men der kan fx være brugere, som er "kunders kunder". Derfor må man ind imellem overveje, om kunden også rent faktisk er brugeren. Hvis svaret er "nej", kan der være gode grunde til at inkludere begge i denne type videnressourcer.

Processer drejer sig om aktiviteter, der har en vis kollektiv karakter. En proces binder en flerhed af personer, materialer, og teknologier sammen, og alle disse udtrykkes som en enhed. En proces vil ofte bestå af nogle af de andre ressourcetyper, men den er afgrænset og skal især betragtes og beskrives som indbyrdes relationer mellem de involverede ressourcer.

Endelig drejer **teknologi** sig om fx informations- og produktionsteknologi eller om den infrastruktur, der er bygget op omkring sådanne teknologier.

NOTE: Afhængig af virksomhedstype kan "kunder" mere generelt opfattes som virksomhedens eksterne samarbejdspartnere, således at denne kategori eventuelt også omfatter leverandører. Afgrænsningen af videnressourcer og kompetencer er her baseret på de 17 virksomheder, og her har man ikke i særligt omfang taget leverandører og eksterne samarbejdspartnere med i videnregnskabet. Det er muligvis et spørgsmål om tid, før disse virksomheder gør mere ud af dette, og muligvis ville andre typer af virksomheder prioritere anderledes.

Hvis de 17 deltagende virksomheders erfaringer med videnregnskaber kan generaliseres, viser det sig faktisk, at alle indsætser og indikatorer kan klassificeres i en af disse fire kategorier. Man kunne så spørge, hvor en række af videnøkonomiens centrale begreber bliver af: Innovation, kundeorientering, fleksibilitet, vækstorientering, højteknologisk satsning mv. Svaret er, at de mere har karakter af videnfortællinger end af indikator-kategorier. For eksempel kan et begreb som innovation føre til mange forskellige typer af indsætser og indikatorer: Omsætning fra nye produkter, antal produktudviklere, investeringer i F&U etc. De mere operationelle oversættelser af innovation kommer hurtigt til at handle om netop kunder, medarbejdere, processer og teknologi.

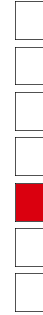
Fra ledelsesudfordringer kan man via indsætser nærme sig den slags tal, et videnregnskab skal rapportere: De tal, der rummer højest mulig information om virksomhedens videnledelse. Indsætserne udgør koblingen mellem ledelsesudfordringer og indikator. Indikatorerne skal kunne gøre det synligt, om de indsætser der faktisk bliver sat i værk, kan bringe virksomheden tættere på løsningen af sine ledelsesudfordringer.

For Coloplast kan man udtrykke sådanne sammenhænge på følgende måde.

Tabellen viser, at det er muligt at udvikle en vifte af tal, som på en rimelig måde afspejler ledelsesudfordringerne. De fleste tal er ordinære hver for sig, men sat sammen begynder de at skabe en større historie om, hvordan virksomhedens arbejde med videnressourcer ser ud. Hver af ledelsesudfordringerne kan sættes sammen med flere typer af indsætser og dermed indikatorer. Fx kan kvalitetssikring dreje sig om at få kvalitetssikringssystemet til mere præcist at rapportere, hvor kvalitetsproblemerne er. Kvalitetssikring

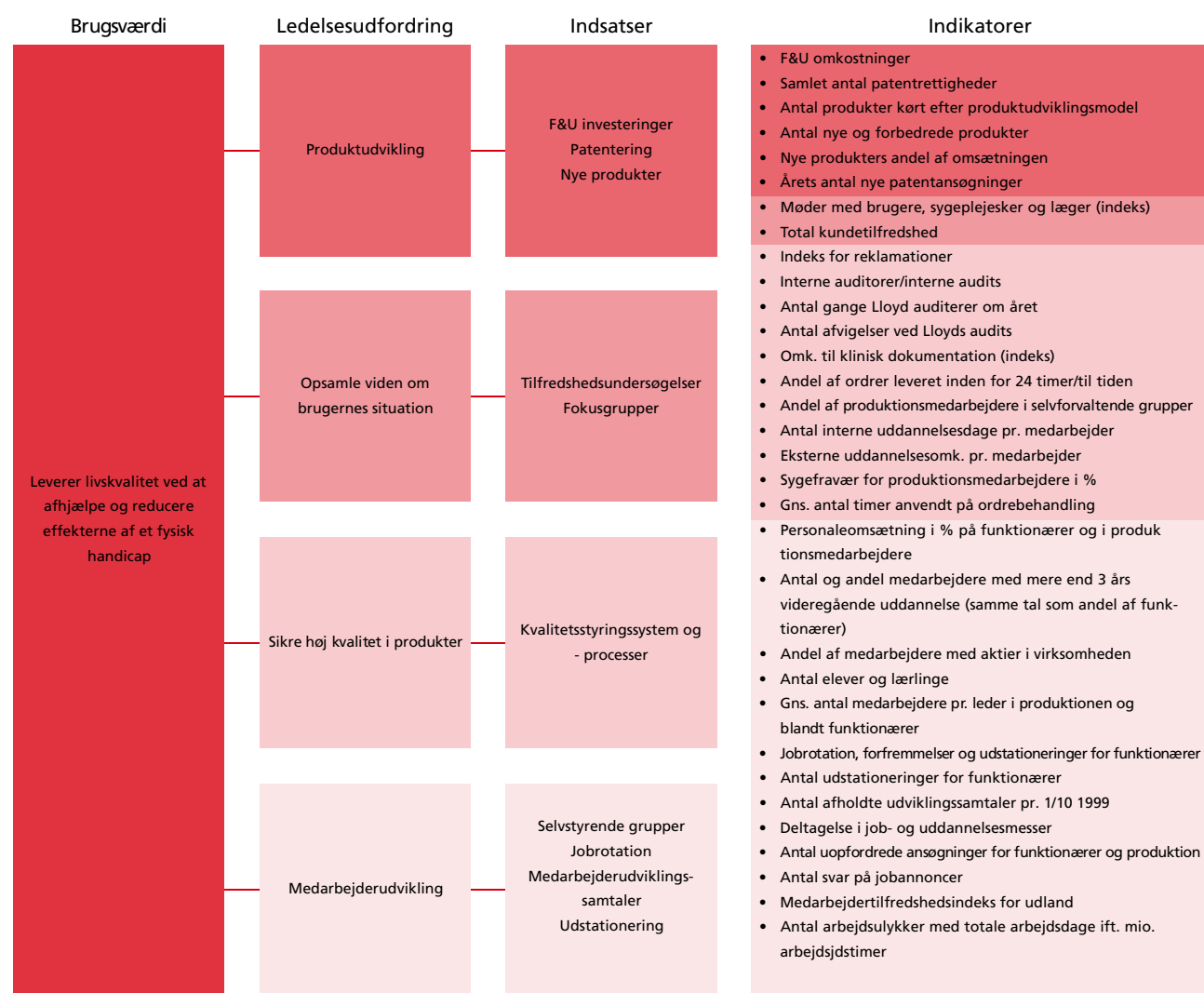
kunne også komme fra organisering af arbejdet, hvor kvalitet afhænger af et motiverende arbejdsmiljø skabt gennem efteruddannelse, selvstyrende arbejdsgrupper og deltagelse i arbejdstilrettelæggelsen. Kvalitet kunne også være et spørgsmål om hensigtsmæssig produktionsteknologi. Mekanismerne til at udvikle kvalitet kan findes mange steder i virksomheden. Den konkrete ledelsesudfordring realiseres dermed igennem en kombination af sådanne mekanismer.

Hovedelementerne i denne fremstilling illustreres via en grafisk oversigt over nogle af hovedtrækkene i Coloplasts offentliggjorte videnregnskab.



INDSATSER OG INDIKATORER

Coloplast



Baggrundsplysninger

Medarbejdere:	Kunder:	Teknologi og proces:
<ul style="list-style-type: none"> Antal medarbejdere i DK og udland Antal IT-supportere og -superbrugere Antal arbejdsprøvede Antal arbejdsprøvede ansat efter prøvetid 	<ul style="list-style-type: none"> Samlet antal arbejdsprøvede siden 1993 Antal jobannoncer Antal praktikanter Antal studerende og opgaveløser 	<ul style="list-style-type: none"> Omsætnings fordeling på produktområder Geografisk fordeling af omsætningen Eksportandel IT-omkostninger i % af omsætningen

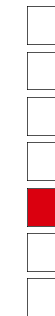
Sådanne illustrationer kan hjælpe med til at præsentere væsentlige dele af videnfortællingen og dens oversættelser til indikatorer.

For Nellemann Konsulenterne og Byggeplandata kan man også vise, at man kan udvikle videnressourcer på flere forskellige måder. Man kan fx vælge mellem at rekruttere kompetente rådgivere eller at udvikle dem selv. Der er imidlertid også forskelle. Hos Nellemann Konsulenterne er man meget opmærksom på den enkelte konsulents særlige personlige egenskaber, som erhveres og udbygges igennem hele livet. I Byggeplandata er faglig ekspertise det primære, og derfor fokuserer virksomheden mere på at beskrive sine videnressourcer som faglige kompetencer fx i form af ingeniører, konstruktører, arkitekter og jurister. De to konsulentvirksomheders sammenhænge mellem videnfortælling, ledelsesudfordringer, indsatser og indikatorer er gengivet i følgende illustrationer.

Alle elementerne i virksomhedens strategi for videnledelse er hermed præsenteret og gennemgået igennem de foregående kapitler. Det er et selvstændigt stykke arbejde at kommunikere denne strategi, hvilket bl.a. kan gøres gennem interne eller eksterne videnregnskabsdokumenter. Opbygningen af det eksterne videnregnskabsdokument præsenteres i næste kapitel.



INDSATSER OG INDIKATORER



NELLEMANN KONSULENTERNE		
Ledelsesudfordringer	Indsatser	Indikatorer (eksempler)
Rekruttering og udvikling af livskloge medarbejdere	<ul style="list-style-type: none"> Rekruttering af medarbejdere med bred erfaring System for læring gennem projektdeltagelse Udvikling af professionelle færdigheder 	<ul style="list-style-type: none"> Antal års erfaring uden for virksomheden Andel af arbejdstid, der anses for udfordrende og udviklende Andel medarbejdere, der deltager i projekter Andel af opgavetid brugt i en anden afdeling Timer brugt på fagligt relevante tidsskrifter Dage anvendt på efteruddannelse
Understøtte teamwork	<ul style="list-style-type: none"> Etablering af evalueringssystemer 	<ul style="list-style-type: none"> Antal minutter brugt på evaluering af afsluttede opgaver Antal gange en medarbejder har evalueret en kollegas opgave Antal projekter, der evalueres Andel medarbejdere med medarbejdersamtale Samtaler med kunder Antal gennemførte sparringer med kollegaer
BYGGEPLANDATA		
Projektstyring	<ul style="list-style-type: none"> Opbygning af projektstyringskompetencer 	<ul style="list-style-type: none"> Investeringer i projektstyring Efteruddannelsesudgifter til projektledelse Andel opgaver udført i team
Rekruttering	<ul style="list-style-type: none"> Ansættelse af eksperter Udvikling af evalueringssystemer/-samtaler Gennemførelse af efteruddannelse 	<ul style="list-style-type: none"> Portefølje af kvalifikationer Andel medarbejdere med medarbejderudviklingssamtale Udgifter til efteruddannelse per medarbejder
Videndeling	<ul style="list-style-type: none"> Opbygning af intranet Viden om behov Opbygning af fællesskaber 	<ul style="list-style-type: none"> Investeringer i procesudvikling. Antal samarbejdsgrupper
Synlighed over for kunden	<ul style="list-style-type: none"> Synlighed over for kunden Dialog om opgaven 	<ul style="list-style-type: none"> Synlighed over for kunden Kundetilfredshed.



Det eksterne videnregnskab er en rapport, som med tekst, tal og illustrationer præsenterer virksomhedens indsats for videnledelse. Rapporten skal kommunikere videnfortællingen og ledelsesudfordringerne og dokumentere, at de rent faktisk gennemføres. En god rapport behandler også spørgsmålet om anvendt regnskabspraksis, og man har gjort sig nogle overvejelser over troværdigheden i videnregnskabet.

DEN EKSTERNE RAPPORTERING



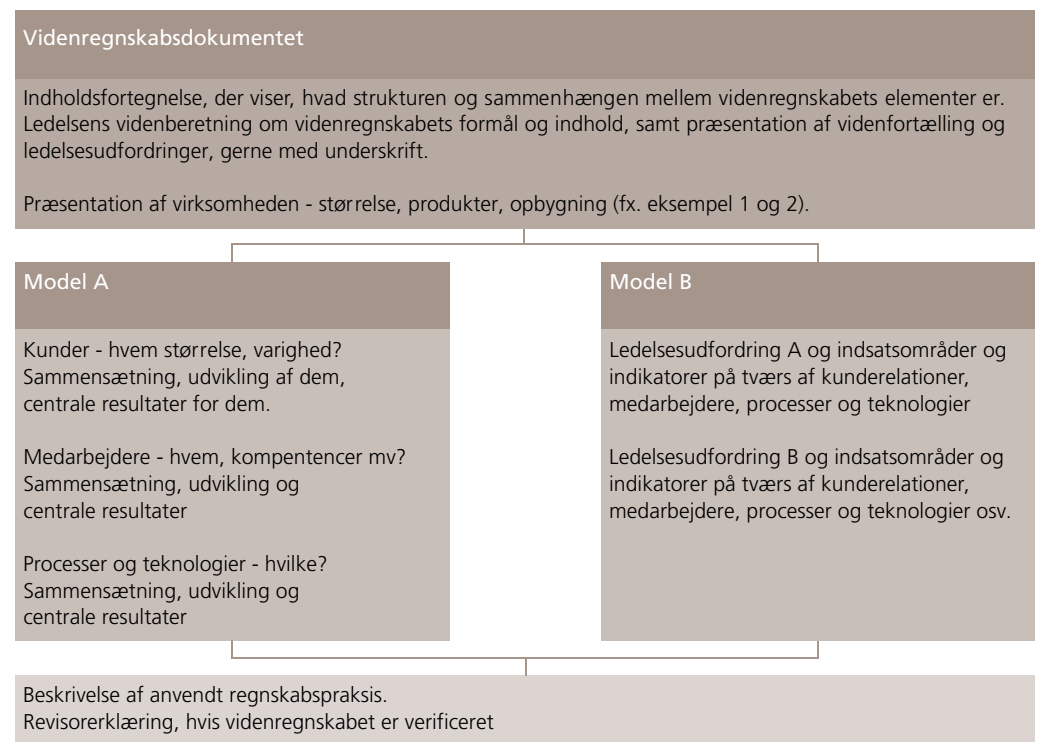
VIDENREGNSKABET SOM RAPPORT

Arbejdet med strategien for videnledelse hjælper til at etablere en videnfortælling og et sæt videnledelsesudfordringer, og indsatser. Men disse udgør ikke i sig selv den rapport, der betegnes videnregnskabet. Det eksterne videnregnskab består af en kombination af tekst, tal og illustrationer, der har til formål at formidle videnfortællingen, ledelsesudfordringerne og indsatserne samt at gøre dem troværdige.

Rapporten skal følge almindelige principper for pædagogisk fremstilling, læselighed og godt layout. Det indebærer, at både dens indhold og opbygning skal være overskuelige og forståelige. Ofte vil dokumentet videnregnskab bestå af de elementer, der er beskrevet i nedenstående figur.

Nogle af elementerne har ofte en fast plads. Fx kommer indholdsfortegnelsen som regel først og revisorerklæringen ofte til sidst i videnregnskabet. Anvendt regnskabspraksis er som regel også at finde sent i dokumentet, mens ledelsens beretning står tidligt. På denne måde ligner et videnregnskab et finansielt regnskab. De øvrige elementer kan være placeret flere forskellige steder.

Nogle virksomheder præsenterer tal parallelt med de ledelsesudfordringer, de handler om. Andre placerer alle tal på én regnskabsside. Hvad man foretrækker, afhænger af, hvordan videnregnskabet i øvrigt fremtræder. Mange tal, er det nok en god idé at placere dem i forbindelse med de temaer, de belyser. Mange tal skaber ikke nødvendigvis overblik, hvis de er placeret i en separat datarapport.



Figur 2: Opbygning af videnregnskabet



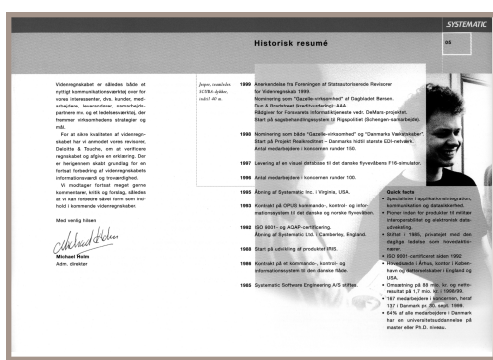
Dator A/S er en ingeniørvirksomhed, der udvikler og implementerer højkvalitets softwareløsninger til integreret proces- og logistikstyring. Vi yder også konsulentrådgivning lige fra projektdefinition og opstart til endelig implementering og idriftsættelse.

En fællesnævner for vores løsninger er sporing og styring af emner. Dvs. det at finde, genkende og styre emner. Dators kompetencer indgår i mange løsninger verden over, lige fra bagage- og informationsstyring i lufthavne og postsortering i store postterminaler til lager- og produktionsstyring i avispakkerier og produktionsvirksomheder.

Dators færdige løsninger opererer oftest i funktioner, hvor det ville være katastrofalt, hvis de gik ud af drift. Udgangspunktet er derfor "mission critical", dvs. systemerne skal fungere hver eneste dag, døgnet rundt.

Dator blev grundlagt i 1978, og siden er virksomheden vokset støt. I 1999 blev hovedkontoret i Hadsund suppleret med en afdeling ved Aalborgs nyrenoverede havnekaj. I dag beskæftiger virksomheden i alt knap 90 medarbejdere, der ejer op til 25% af aktierne i virksomheden. De resterende aktier kontrolleres af den ene af Dators grundlæggere samt virksomhedens direktion og bestyrelsesformand.

Eksempel 1: Dators præsentation af virksomheden



Quick facts

- Specialister i applikationsintegration, kommunikation og datasikkerhed.
- Pioner inden for produkter til militær interoperabilitet og elektronisk dataudveksling.
- Stiftet i 1985, privatejet med den daglige ledelse som hovedaktionærer.
- ISO 9001-certificeret siden 1992
- Hovedsæde i Århus, kontor i København og datterselskaber i England og USA.
- Omsætning på 88 mio. kr. og nettoresultat på 1,7 mio. kr. i 1998/99.
- 167 medarbejdere i koncernen, heraf 137 i Danmark pr. 30. sept. 1999.
- 64% af alle medarbejdere i Danmark har en universitetsuddannelse på master eller Ph.D. niveau.

Eksempel 2: Facts fra Systematic

DEN EKSTERNE RAPPORTERING

TEKSTEN

Videnregnskabets tekst skal vurderes på følgende forhold:

- Redegøres der for brugsværdien ?
- Præsenteres og karakteriseres virksomhedens videnressourcer?
- Kommunikeres ledelsesudfordringerne og indsatserne?

TALLENE

Et "godt tal" skal vurderes på om det:

- Viser, hvor det kommer fra, og hvad det henviser til.
- Hænger logisk sammen med nogle handlinger, som kan påvirke det.
- Er forankret i administrative systemer.
- Forklarer andre hændelser end de øvrige tal i et videnregnskab.
- Er med i tolkningen af videnregnskabets tekst, dvs. at tallet ikke står alene.
- Angiver en fremtidig udvikling.

Eksempler på tal:

- Investeringer i medarbejderuddannelse
- S sammensætningen af medarbejderressourcer
- Tilfredshedsindikatorer for kunder og medarbejdere
- S sammensætning af kunderessourcen
- Investeringer i produkt- og procesforbedringer

især forklare oversættelsen mellem videnfortælling og de indsatser, der skal dokumenteres i videnregnskabet.

Videnregnskabet skal også gøre rede for væsentlige dele af produktets eller servicens brugsværdi. Videnfortællingen er den hypotese om virksomhedens

Hver enkelt virksomhed må overveje, hvordan de enkelte elementer skal behandles, så de passer ind i regnskabets samlede komposition.

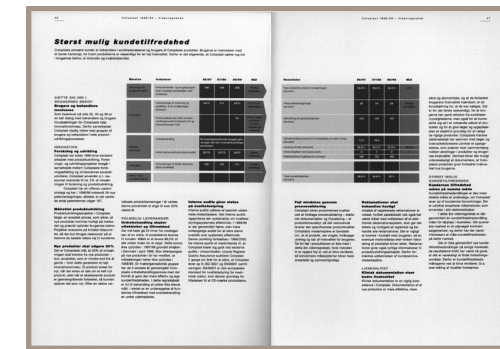
Det fremgår af figur 2, at der er mindst to mulige måder at præsentere videnregnskabets centrale tal på. Enten kan man tage udgangspunkt i de forskellige kategorier af videnressourcer. Argumentet for denne model er, at ledelsesudfordringerne nok strukturerer arbejdet med videnledelse, men at de ikke behøver ikke strukturere selve regnskabsrapporten. Læserne kan meget vel være interesserede i områder, der går på tværs af ledelsesudfordringerne. Fx kunne en kommende medarbejder være interesseret i medarbejderforhold, en potentiel kunde ville se på kundeaktiviteter osv.

På den anden side kan man lade ledelsesudfordringerne strukturere rapporten. Ved at bygge rapporteringen op efter dette princip, kan man få maksimalt fokus på den enkelte virksomheds særlige situation.

Rapporten tager udgangspunkt i relationen mellem videnfortællingen og ledelsesudfordringerne, der munder ud i et sæt indsatser. At disse indsatser bliver sat i værk, skal så dokumenteres gennem en række tal. Videnfortællingen, ledelsesudfordringerne og indsatserne udgør ikke i sig selv videnregnskabet. De er grundlaget for at kunne skrive et videnregnskab, der indeholder tekst om videnfortællingen og ledelsesudfordringerne, tal om iværksættelsen af de dertil hørende indsatser og illustrationer, tegninger og andre grafiske effekter, der kan bidrage til at kommunikere videnfortællingen og ledelsesudfordringerne endnu bedre.

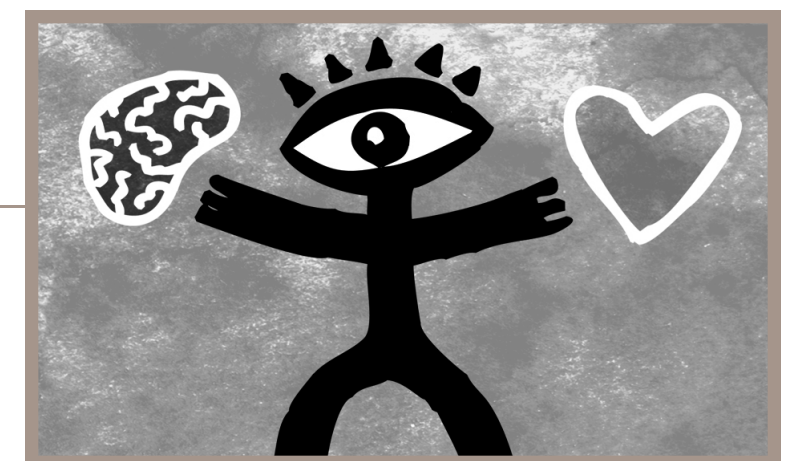
VIDENREGSKABETS TEKST

Videnregnskabets tekstdel skal formidle virksomhedens videnfortælling, ledelsesudfordringer og indsatser samt beskrive virksomheden generelt. Teksten skal



Mission	Indsatser	06/07	07/08	08/09	Mål	Resultater	06/07	07/08	08/09	Mål
Sætte sig ind i brugerens behov	Antal behandler- og brugergrupper som Coloplast støtter med (indskala)	100	125	295	115 nye Tætheder	Nye produkter andel af omsætningen (koncern)	33,8%	36,3%	22,5%	20%
Innovation	Ordningsfølge til forskning og udvikling i % af omsætningen (koncern)	4,9%	5%	4,8%	5% af omsætningen	Antal patenter ansøget (koncern)	25	24	26	Niveau Tætheder
	Antal projekter i et eller produkt- og teknologier (Coloplast A/S og Konsortierne A/S)			45	Støtte til 12 nye produkter fulgte på markedet	Beholdning af patenter (koncern)	142	145	167	
Placering bevaringer	Ordningsfølge	En tværgående teknik gruppe gennemgår alle, led i ordrebeholdnings- processen				Gennemsnitlig årsvest tid til behandling af ordre (time) (koncern)	12,5	10,5		
Lægeaktivitet	Antal interne auktioner (tætte aukter)	25/75	25/75	25/97	3 nye effektive led	Leveringstiden (koncern)	98,5%	99,5%	97,9%	98,5%
Stærkt mulig kunde tilfredshed	Ordningsfølge til HFEK dokumentation (indskala)	100	100	113	115 nye Tætheder	Antal afklarer ved Lijoch aukter Reklamationer (indskala) (koncern)	3	1	0	0
						Totale kundetilfredshed (koncern)	90,8%	94,8%	92%	

Eksempel 3: Figur fra Coloplast



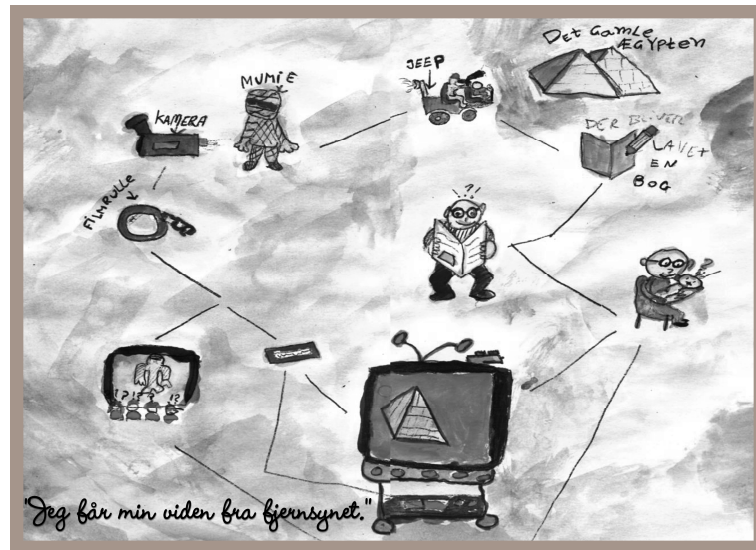
Eksempel 4: Illustration fra Dator

DEN EKSTERNE RAPPORTERING

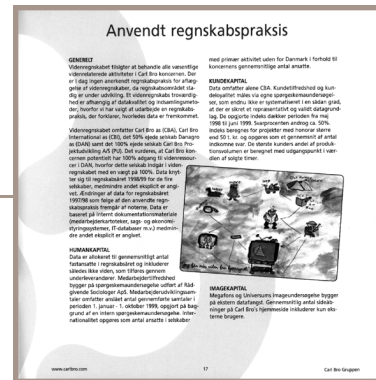
ILLUSTRATIONERNE

Den gode illustration:

- Illustrerer videnfortællingen og/eller ledelsesudfordringerne
- Viser virksomhedens liv, tone og identitet
- Fanger opmærksomhed
- Gør det muligt at tænke eller fortælle med om, hvor virksomheden kan være på vej hen
- Motiverer en læser til at deltage i at skabe og videreudvikle videnfortællingen



Eksempel 5: Børnetegning fra Carl Bro



produkter og serviceydelser, en læser gerne vil kunne vurdere. Derfor er videnregnskabet i sin helhed kun tilgængeligt, hvis det rummer en god beskrivelse af brugsværdi. Desuden bliver ledelsesudfordringerne kun forståelige, hvis rapporten tydeligt angiver, hvilke videnressourcer der er centrale for virksomheden. Tekstdelen tager derfor udgangspunkt i analysen af videnfortællingen og ledelsesudfordringerne.

VIDENREGSKABETS TAL

Tallene og teksten i videnregnskabet hænger sammen. Ved at sætte tal på teksten forklarer og dokumenterer virksomheden, hvordan ledelsesudfordringerne bliver implementeret. Isoleret set kan de enkelte tal kun sjæl-

dent rumme budskaberne i teksten. Samlet og kommenteret bidrager tallene til at gøre videnfortællingen og ledelsesudfordringerne til seriøs og troværdig kommunikation.

For at kommunikere troværdigt om eksempelvis produktudvikling er det således typisk ikke nok at nævne en enkelt indikator som investeringer i F&U. Til det samlede billede kan fx også høre rekruttering af udviklingsfolk, antal nye patenter samt rapportering af, hvordan og i hvilket omfang man skaffer ny viden om og fra kunder om deres ønsker og behov.



Eksempel 6: Medarbejdere i Systematic

På samme måde vil kvalitetsindsatsen skulle dokumenteres ved en række forskellige tal: Fra information om den faktiske kvalitet over indikatorer om motivation til medarbejderudvikling. Se også appendiks 2 for en beskrivelse af flere indikatorer og sammenhængen til indsatserne. Videnregnskabet tal bør præsenteres som tidsserier, så det er muligt at se udviklingen i en given indikator. Dermed kan læserne også bedre vurdere, om ledelsesudfordringerne rent faktisk bliver implementeret.

Tallene i videnregnskabet kan enten være valgt med udgangspunkt i de ledelsesudfordringer, de vedrører, eller som baggrundsplysninger, der er interessante, fordi de mere generelt beskriver virksomhedens videnressourcer. Derfor er tallene ikke forbundet på en sådan måde, at bestemte tal forventes at forklare eller forudsige andre. Tallene tjener alene til at forstærke teksten og øge dens troværdighed. Eksempel 3 viser, hvordan man kan opstille tallene og relatere dem til ledelsesudfordringer.



DEN EKSTERNE RAPPORTERING

De fleste videnregnskaber har på en eller anden vis tal, som handler om de fire typer af ressourcer: Medarbejdere, kunder/brugere, processer og teknologi. Med disse fire kategorier er det muligt at definere et rimeligt konsistent sæt begreber - en form for regnskabsystem - hvor det er let at se, hvad de enkelte tal refererer til.

Nogle virksomheder arbejder med deres egne modeller til at gengive deres tal, mens andre vælger eksisterende modeller som fx Balanced scorecard eller EFQM- modellen. Disse modeller er forskellige og har forskellige formål. Men de bliver også brugt af virksomheder, der arbejder med videnregnskaber, og ser ud til at fungere som en ramme for præsentation af indikatorer og tal.

Erfaringerne fra de deltagende virksomheder viser, at så længe der er substans og præcision i ledelsesudfordringerne, er det mindre vigtigt, hvilken form man vælger til at præsentere sine data. Hvis man vælger en særlig model for videnregnskabet, er det imidlertid vigtigt, at den er en integreret del af virksomhedens ledelse. Ellers vil regnskabet være vanskeligt tilgængeligt og måske direkte utroværdigt for både medarbejdere og andre med et nært kendskab til virksomheden.

■ VIDENREGNSKABETS ILLUSTRATIONER

Udover tekst og tal indeholder videnregnskabet ofte en række illustrationer. Det er en fælles betegnelse for grafiske elementer som billeder, modeller, farver og tegninger, der er med til at underbygge og kommunikere virksomhedens videnfortælling og ledelsesudfordringer. Flere virksomheder har illustrationer, der på hver deres måde forklarer en lille smule om, hvad videnressourcerne består af. Fx har Dator en tegning af en person, hvor hjernen og hjertet er gjort særligt synlige – se eksempel 4. Viden her drejer sig om at rekruttere dygtige folk og om at skabe en kultur for videndeling.

I Carl Bros videnregnskab er der bl.a. nogle børnetegninger. En af dem er lavet af Ernst på 11 år og viser et langt netværk af aktiviteter, der skal være til stede, for at pyramider kan komme på tv og dermed "transporteres" fra Ægypten til Danmark. Se eksempel 5. Tegningen skal associere til Carl Bros videnfortælling, som handler om "intelligente løsninger", der kræver samarbejde mellem forskellige typer af specialister.

Nogle videnregnskaber bruger fotos til at vise, hvordan virksomheden ser ud indvendig og udefra. Andre benytter billeder af personale eller kunder, og lader dem fortælle små historier om, hvordan det er, at arbejde i eller samarbejde med virksomheden. Coloplast har fx flere sider med brugernes historier om produktets betydning for dem – videnfortællingen om livskvalitet. Endelig er der eksempler på, at regnskaber indeholder billeder og beskrivelser af medarbejderne som kolleger, fx af deres interesser uden for arbejdslivet. Se eksempel 6.

Man skal være kritisk over for anvendelsen af sådanne visuelle virkemidler. De må ikke blot være staffage. Hvis de skal virke, skal de kunne fortælle mere om videnfortællingen, end teksten og tallene alene kan. Den gode illustration er ligesom tallene med til at dokumentere, at videnfortællingen er seriøs. Illustrationen skal hjælpe læserens forståelse på vej ved at gøre videnfortællingen anskuelig og give den substans. Det kan den, hvis den er tænkt som en illustration af ambitionen om videnfortællingen, ledelsesudfordringernes elementer eller indsatser. Illustrationer er ikke blot med til at skabe liv i et dokument som et videnregnskab. De kan også strukturere det og dermed forbedre videnregnskabets kommunikation.

OM REVISION, VERIFIKATION OG PÅTEGNING

- Revision anvendes normalt i forbindelse med økonomiske årsregnskaber. Revision er en systematisk proces, hvor en ekstern og uafhængig person objektivt søger at opnå og vurdere dokumentation for påstande om (økonomiske) handlinger og begivenheder for at forvisse sig om graden af overensstemmelse mellem disse påstande og anerkendte kriterier. Dernæst kommunikeres disse resultater til interesserede brugere.

- Verifikation anvendes ofte ved kontrol af nye regnskabsformer. Det er en ekstern, uafhængig og objektiv efterprøvelse af påstande - for eksempel i form af et videnregnskab. Der er ikke praksis eller standarder for form, omfang og indhold af en verifikation. Verifikation kan være synonym med kontrol, gennemgang, review og audit. Resultatet af verifikationen rapporteres normalt i påtegningen.

- Påtegningen er revisors/verifikators kommunikation af resultatet af sit arbejde til interesserede brugere. Påtegningen bør formuleres entydigt, klart og forståeligt. Den bør indeholde identifikation af det regnskab, der er revideret/verificeret, formålet med verifikationen, omfanget af verifikators arbejde, eventuelle supplerende bemærkninger og forbehold samt konklusion, dato, navn og underskrift.

Kilde: Jens Frederiksen, KPMG

■ VIDENREGNSKABETS TROVÆRDIGHED - KVALITETSKRITERIER

For at et videnregnskab kan virke, skal det være troværdigt. Spørgsmålet bliver derfor, hvad der skal til, for at man kan tro på det.

Igennem mange år er der udviklet en række anerkendte kvalitetskriterier for det finansielle årsregnskab. De er også relevante for videnregnskabet, og de kan benyttes til at skærpe sammenhængen i og kvaliteten af videnregnskabet. Herunder er de grundlæggende kvalitetskriterier beskrevet, således at de kan anvendes som en tjekliste, der kan støtte udarbejdelsen af et videnregnskab.

• RELEVANS

Alle oplysninger, der har betydning for regnskabsbrugerens beslutninger, skal indgå i rapporteringen. I et videnregnskab drejer relevanskriteriet sig om, at der skal være en logisk sammenhæng mellem tal/le/målingerne på den ene side og videnfortælling samt ledelsesudfordring og indsatser på den anden side. På den måde vil en læser kunne tage stilling til, om videnfortællingen er formuleret på en fornuftig måde, og om den tager hensyn til læserens egen forståelse af, hvordan virksomhedens videnfortælling burde se ud.

• PÅLIDELIGHED

Oplysningerne i rapporteringen skal kunne efterprøves, dvs. verificeres. Ved at oplyse om anvendt regnskabspraksis vil man kunne finde tallets oprindelse og kontrollere, at det er korrekt opgivet. Videnfortællingen og ledelsesudfordringerne kan kun "verificeres" ved deres sammenhæng og konsistens.

• KLARHED

Rapporteringen skal være udarbejdet på en klar og overskuelig måde. Videnregnskabet skal have en forståelig sammenhæng mellem tekst, tal og illustrationer. Væsentlige oplysninger må ikke forsvinde i øvrige oplysninger, så brugerens opmærksomhed afledes fra det relevante. Der skal være en rød tråd i videnregnskabet.

• VÆSENTLIGHED

Alle forhold bør indgå, med mindre de er ubetydelige. Tal og målinger, der ud fra videnfortællingen og ledelsesudfordringerne har betydning for virksomheden, skal tages med, samtidig med at omfanget af oplysninger skal begrænses. Der kan komme for mange tal med, især hvis de belyser samme pointe.





DEN EKSTERNE RAPPORTERING

- **FULDSTÆNDIGHED**

Rapporteringen skal give et fuldt dækkende billede af virksomhedens situation. Videnregnskabet skal inkludere tal, der har med virksomhedens indsats at gøre. Tallene skal handle om det centrale, ikke om perifere forhold.

- **SUBSTANS**

Der skal tages hensyn til de reelle forhold og ikke til formaliteter uden reelt indhold. Videnregnskabet skal medtage oplysninger, der er af betydning for forståelsen af den konkrete virksomheds videnledelse, frem for at bringe tal og målinger efter en model eller skabelon, som ikke passer til virksomheden. Videnregnskabet tal og illustrationer skal matche virksomhedens aktuelle ledelsesformer.

- **BRUTTOMÅLING**

Alle målinger skal rapporteres hver for sig. Videnregnskabet må ikke sløre tendenser i indikatorer ved at lægge én indikator sammen med en anden. Det betyder ikke, at man ikke kan udarbejde indekser af forskellige målinger, men de må ikke laves blot for at dække over uheldige resultater.

- **NEUTRALITET**

Alle relevante målinger skal indgå så objektivt som muligt uanset resultaternes indvirken på det samlede billede af virksomheden. Man må altså ikke manipulere med eller udelade målinger eller tal, der er relevante, blot fordi de giver et uønsket billede af virksomhedens indsats inden for videnledelse.

- **SAMMENLIGNELIGHED**

Oplysningerne skal kunne sammenlignes fra år til år. Videnregnskabet regnskabsperiode, opstillingsform, datagrundlag og målinger må ikke ændres fra periode til periode, med mindre man ved ændringen forbed-

rer kvaliteten af rapporteringen. Videnregnskabet skal have kontinuitet for at kunne forklare og kommunikere virksomhedens udvikling over tid. Det drejer sig især om tidsserier. Der skal også være oplysninger om anvendt regnskabspraksis.

Disse kvalitetskriterier kan på visse punkter være i konflikt med hinanden. Derfor er det overordnede kriterium, om videnregnskabet i sin helhed er i stand til at balancere mellem relevans og pålidelighed. Ved at skæve til de ovenstående kriterier, kan videnregnskabet få nogle kvalitetsdimensioner, der ligner det finansielle regnskab. Dette er ikke blot vigtigt for et publiceret videnregnskab, men også for et evt. internt videnregnskab.

■ ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS

Det skal fremgå af videnregnskabet, hvilke målemetoder videnregnskabet er udarbejdet på grundlag af. Anvendelsen af de regnskabsmæssige kvalitetskrav og den indbyrdes afvejning, der ligger til grund for rapporteringen, skal også omtales. Det er særdeles vigtigt for, at brugeren kan forstå og fortolke indholdet i videnregnskabet.

Under hele processen med at indsamle data skal målegrundlaget derfor beskrives. Man skal kort sagt kunne se, hvordan de enkelte tal og beregninger er fremkommet. Det vil være hensigtsmæssigt, at oplysninger om anvendt regnskabspraksis er placeret samlet på en side i videnregnskabet, så læseren hurtigt kan danne sig et overblik over dem.

Det er næppe muligt helt at opfylde alle kvalitetskravene samtidig, da de kan være indbyrdes modstridende. Derfor skal man redegøre for, hvilke kvalitetskrav man har lagt vægt på, og hvordan de er blevet vejlet op mod hinanden.

Som en del af beskrivelsen af den anvendte regnskabspraksis er det også nødvendigt at specificere, hvilken

tidsperiode videnregnskabet dækker. Et videnregnskab kan dække ét år, så periodeafgrænsningen fx svarer til den, der anvendes i årsberetningen. Men det er hverken et krav, at et videnregnskab offentliggøres samtidig med årsberetningen, selv om det dækker samme periode, eller at videnregnskabet er en årlig rapport.

Man kan fx vælge at offentliggøre videnregnskabet nogle måneder senere end det finansielle regnskab for ikke at øge den administrative belastning i virksomheden. Ligesom det i nogle virksomheder kan være hensigtsmæssigt at lægge arbejdet med videnregnskabet, efter at årsberetningen er udarbejdet. Vælger man at publicere årsberetning, årsregnskab samt videnregnskab i den samme publikation (samtryk), skal man være opmærksom på kravene i den kommende nye årsregnskabslov.

■ REVISION AF VIDENREGNSKABET

Nogle virksomheder har valgt at få en revisor til at verificere deres videnregnskab. Dels for at få bistand til at etablere et sammenhængende internt registreringssystem for data til videnregnskabet. Dels for gennemverifikationen at skabe større eksternt troværdighed.

Der eksisterer ikke en standard for videnregnskaber, som gør egentlig revision mulig. En verifikation kan omfatte:

1. Gennemgang af data, dvs. en kontrol af, om der er dokumentation for et tal, og om værdien er korrekt angivet.
2. Metoderne for datafangst, dvs. en kontrol af, hvordan tallene er fremkommet, herunder en gennemgang af om datagrundlaget er underbygget af forretningsgange og interne kontroller.

3. Om de holdninger, der er udtrykt i videnregnskabet, er forankret i virksomheden.

4. En vurdering af, om informationerne er relevante og pålidelige i forhold til virksomheden.

De to første forhold ligger inden for en revisors normale arbejdsområde, og denne gennemgang vil derfor umiddelbart kunne udføres af revisorer. De to sidste forhold vil derimod typisk næppe kunne udføres af revisorer alene. Denne del af videnregnskabet er ikke reviderbar i gængs forstand, men den kan muligvis verificeres af et "tværfagligt team", der foretager gennemgangen. Dette bør fremgå af påtegningen, der redegør for omfanget og indholdet af verifikationen.

Lovgivningen kræver ikke på nuværende tidspunkt, at videnregnskaber skal verificeres eller revideres. Det er derfor op til virksomheden selv at vurdere, om det alt i alt giver et bedre og mere troværdigt videnregnskab – i forhold til de ressourcer det kræver.



APPENDIKS /1

Eksemplerne i denne guideline – Coloplast, Nellemann Konsulenterne og Byggeplandata – er kun tre af de 17 virksomheder, som danner baggrund for guidelinen.

Alle 17 virksomheder præsenteres på www.efs.dk/icaccounts efter den skabelon, der i dette appendiks er brugt for virksomhederne Carl Bro Gruppen, Systematic Software Engineering og ATP. Disse korte cases illustrerer først og fremmest en række overvejelser i arbejdet med videnregnskabet: Hvordan har man valgt at bygge regnskabet op, hvad var baggrunden for at udarbejde det, og hvilke effekter har det haft. De tre cases demonstrerer også, at den grundstruktur, guidelinen anbefaler – videnfortælling, ledelsesudfordringer, indsatser og indikatorer - giver mening for virksomheder i meget forskellige situationer. De i alt seks præsenterede virksomheder er ikke valgt, fordi netop de har fundet alle de mest hensigtsmæssige løsninger. Der er stadig masser af gode ideer at hente i de øvrige 11 virksomheder. Derfor er det en god idé ikke blot at downloade de andre virksomhedscases, men også at rekvirere deres videnregnskaber.

De tre cases tager primært udgangspunkt i virksomhedernes videnregnskaber for 1999/2000. Virksomhederne har selvsagt ikke brugt denne guideline til at udarbejde disse videnregnskaber, da den ikke eksisterede på det tidspunkt. Derfor er det heller ikke muligt at finde fx videnfortællingen eller ledelsesudfordringerne eksplicit beskrevet i virksomhedens videnregnskaber. Hvis man bruger guidelinen til at analysere videnregnskaberne, er det alligevel muligt at konstruere både videnfortællingen og ledelsesudfordringerne for virksomheder. Resultatet af denne analyse er i det følgende gengivet i tre oversigtsfigurer.

CARL BRO GRUPPEN

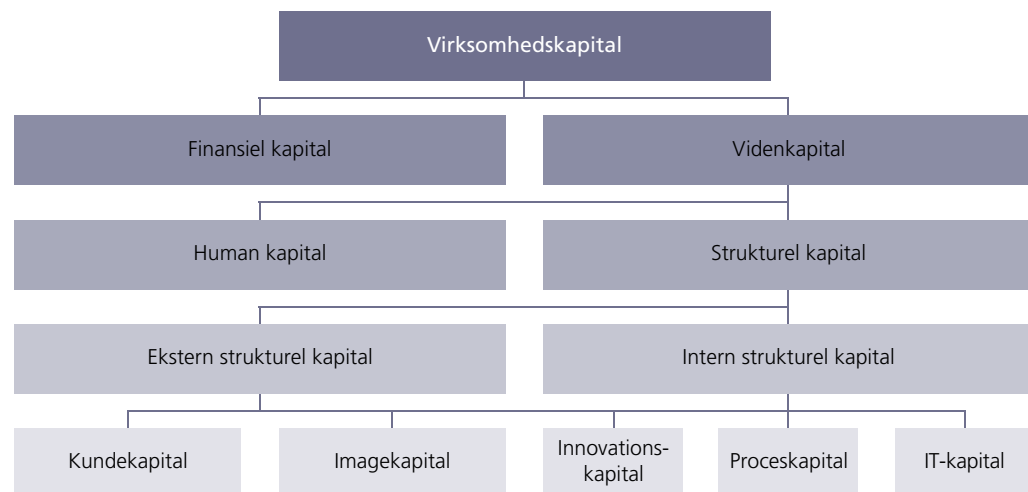
Carl Bro Gruppen (CBG) er en international konsulentvirksomhed, der rådgiver inden for områderne byggeri, anlæg, energi, landbrug, miljø, industri, marine, IT og management. Virksomheden har over 2.200 medarbejdere, fordelt på mere end 80 kontorer i Europa, Asien, Afrika og Sydamerika, og omsætter for ca. 1.500 mio. kr. på koncernniveau. CBG er især kendt for sin byggeekspertise, men ønsker fremover at også udvikle IT og management til kerneområder for virksomheden. Et andet kendetegn ved CBG er det stigende antal medarbejdere med forskellige faglige baggrunde, der øger virksomhedens ekspertise og samtidig gør den mere fleksibel.

CARL BROS VIDENREGNSKAB

Carl Bros videnregnskab nummer to er både offentliggjort i årsberetningen og som en separat folder. I årsberetningen udgør videnregnskabet 9 sider, placeret efter koncernberetningen, og en kort beskrivelse af CBGs Solution Management. Den separate folder er på 19 sider og adskiller sig fra videnregnskabet i årsrapporten ved at være illustreret med børneteg-

ninger fra en tegnekonkurrence om "viden". Hver tegning kommenteres med en håndskrevet tekst om emnet. CBGs videnregnskab kan foruden i folder og årsrapport læses på virksomhedens hjemmeside www.carlbro.dk

Videnkapitalen beskrives som seks forskellige kapitaltyper: Humankapital, kundekapital, imagekapital, innovationskapital, proceskapital og IT-kapital. Kapitalerne er struktureret som vist i figur 1. Modellen er inspireret af det svenske forsikringselskab Skandia. Carl Bro anfører, at denne model er valgt, fordi man fandt, at den understøttede virksomhedens ledelsesmåde, der tager udgangspunkt i Mission, Vision og syv Værdier (MVV). Det er Carl Bro Gruppens hensigt senere også at indarbejde en etisk dimension i modellen.



Figur 1: Carl Bro's videnkapitaler

CBGs videnregnskab er konstrueret som to parallelle historier:

- For det første dokumenteres det i videnregnskabet, hvordan virksomheden lever op til sit arbejdsgrundlag (MVV). Det sker med udgangspunkt i den seneste medarbejdertilfredshedsundersøgelse.
- For det andet sandsynliggøres det, at videnkapitalen er til stede i virksomheden. Det sker ved at præsentere en række indikatorer, der er struktureret, som det fremgår af figur 2.

MOTIVATION FOR AT UDARBEJDE ET VIDENREGNSKAB

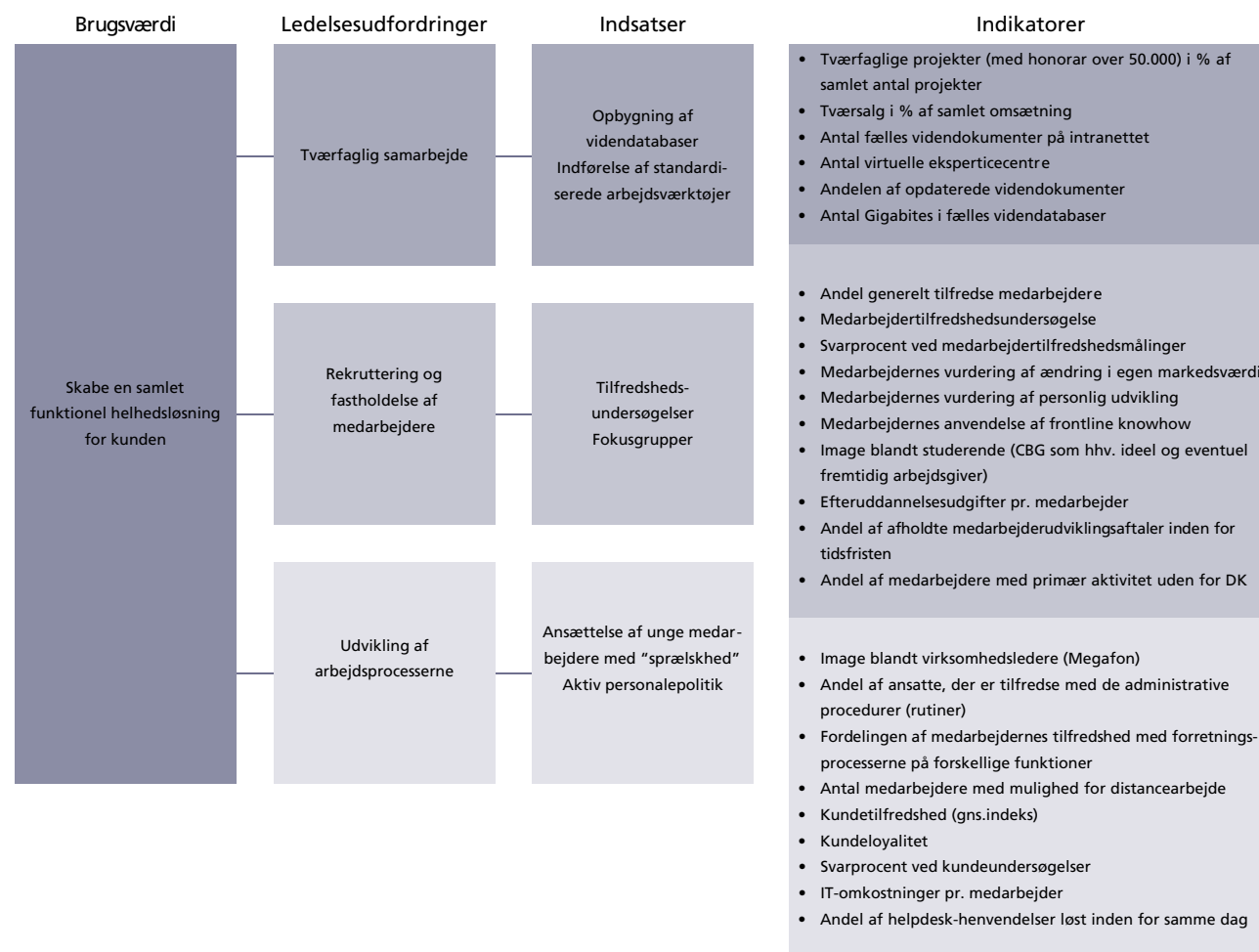
I 1996 definerede og offentliggjorde CBG sin Mission, Vision og syv Værdier (MVV), som siden har været grundlag for virksomhedens udvikling. Gennem en statusopgørelse over den videnkapital, der indgår i videnregnskabet, er det virksomhedens hensigt at vurdere, om det er lykkedes at bevæge sig i den ønskede retning i forhold til MVV.

Derudover betragtes videnkapitalen som et vigtigt grundlag for den fremtidige indtjening, og man ønsker gennem videnregnskabet at vise, at virksomheden er i udvikling og evner at opsamle den nødvendige videnkapital.

OVERSIGT OVER VIDENREGNSKABETS INDHOLD

CBGs samlede videnregnskab kan illustreres på følgende måde, der viser sammenhængene mellem videnfortælling, ledelsesudfordringer, indsatser, indikatorer og baggrundsoplysninger.

CARL BRO



Baggrundsplysninger

- Antal medarbejdere i CBG koncernen
- Antal medarbejdere i alt
- Fordeling af m/k
- Aldersfordeling
- Uddannelsesfordeling
- Omsætningsfordeling på offentlige/private kunder
- Omsætningsfordeling på ekspertiseområder
- De 5 største kunders andel af produktionsvolumen
- De 10 største kunders andel af produktionsvolumen
- Antal udviklingsprojekter (innovationsaktiviteten)
- Antal udviklingsprojekter (innovationsaktiviteten) pr. medarbejder
- Antal udviklingsprojekters fordeling på kundeprojekter, intern udvikling og forskning
- Antal sideåbninger på hjemmesiden pr. måned

Figur 2: Carl Bro Gruppens brugsværdi, ledelsesudfordringer, indsatser og indikatorer

EFFEKTER AF VIDENREGNSKABET

I overensstemmelse med CBGs forventninger har udgivelsen af videnregnskabet medført større opmærksomhed fra virksomhedens interessenter og dermed skabt større værdi. Virksomheden mærker, at den fra at være betragtet som en lidt støvet ingeniørvirksomhed nu er rykket op i kategorien af virksomheder, der opfattes som moderne, innovative og med øje for nye udviklinger.

Internt er ambitionen, at videnregnskabet skal bidrage til en øget dialog og derigennem en bedre videnoverførelse både blandt nuværende og nye medarbejdere. I den forbindelse er der i projektperioden oprettet virtuelle eksperticeentre, etableret videndatabaser samt indført arbejdsværktøjer, der øger muligheden for, at medarbejdere på et nyt projekt kan trække på tidligere erfaringer med lignende projekter. Disse indsatser samt selve udarbejdelsen af videnregnskabet forventes fortsat at stimulere forandringsviljen i organisationen.

Udarbejdelsen af det første eksterne videnregnskab har desuden givet anledning til konkrete overvejelser og ledelsesinitiativer vedrørende IT-kapitalen samt rekrutteringen og markedsføring over for studerende.

Med henblik på den fremtidige udvikling af videnregnskabet er der udvalgt 6 kapitalforvaltere, som hver er ansvarlig for at videreudvikle en af de 6 kapitalformer, der indgår i videnregnskabet. Udnævnelsen af kapitalforvalterne har flere formål. For det første ønsker man at identificere de indikatorer, der bedst muligt beskriver de forskellige kapitaltyper. Dette kræver både, at de eksisterende indikatorer forbedres, og at der udvikles nye. For det andet ønsker man at få integreret fokus på og ansvar for at forbedre de forskellige videnkapitaler i den daglige ledelse af virksomheden. Det anføres desuden i videnregnskabet, at virksomheden ved

selv at sætte mål for, hvilke indikatorer der skal forbedres, udfordrer sig selv til at nå endnu bedre resultater i de kommende år. Foruden det samlede, eksterne videnregnskab er der udarbejdet interne videnregnskaber på afdelingsniveau i 38 afdelinger i Byggeri og Anlæg - to af CBGs store ekspertiseområder. Disse regnskaber publiceres ikke.

Carl Bro vil i de kommende år fortsat evaluere og justere såvel videnregnskabet indhold som dets form. Det vil ske i lyset af egne erfaringer og med inspiration fra de internationale nyskabelser, som ventes at ske på området. Man ønsker eksempelvis at supplere videnregnskabet med et Balanced scorecard til internt brug, så det bliver muligt at lave månedlige opgørelser på udvalgte områder.

SYSTEMATIC SOFTWARE ENGINEERING

Systematic Software Engineering er et dansk privatejet software- og systemhus, der udvikler og sælger tekniske systemløsninger, produkter og support til forsvaret samt industri-, transport- og servicevirksomheder. Systematic har ca. 160 medarbejdere i koncernen, hvoraf omkring 85 pct. er placeret i Danmark. Koncernens omsætning er på 88 mio. kr. Virksomheden har datterselskaber i England og USA, der varetager salg, markedsføring og support uden for Tyskland og Skandinavien.

Kerneområdet er udvikling af systemer til forsvaret, men Systematic ønsker fremover at øge antallet af kunder uden for forsvaret. Det skal blandt andet ske med løsninger inden for elektronisk dataudveksling (EDI), elektronisk sikkerhed og systemintegration. Systematic er ISO 9001-certificeret samt godkendt i henhold til tilsvarende standarder for militære leverandører (AQAP). Derudover har virksomheden en målsætning om inden udgangen af år 2000 at opnå en placering blandt de internationalt 10 pct. bedste virksomheder til at udvikle software - målt efter den amerikanske Capability Maturity Model (CMM) og den europæiske pendant, BOOTSTRAP.

SYSTEMATICS VIDENREGNSKAB

Virksomheden har en lukket ejerkreds, der bl.a. omfatter virksomhedens grundlægger, som stadig leder virksomheden. Og da kredsen af kunder samtidig er forholdsvis begrænset, har Systematic ikke fundet behov for at udgive et årsregnskab ud over det lovpligtige, der indsendes til Erhvervs- og Selskabsstyrelsen.

Som alternativ udgives hvert år et vidensregnskab i form af en selvstændig brochure, der indeholder en beskrivelse af virksomheden, vidensregnskabet samt uddrag af årsberetningen med det tilhørende finansielle årsregnskab. De to publicerede vidensregnskaber

for 1999 og 2000 fylder henholdsvis 16 og 20 sider. Systematic udgiver vidensregnskabet både på dansk og engelsk, og begge udgaver er tilgængelige på virksomhedens hjemmeside www.systematic.dk

Systematics vidensregnskab nummer to indledes med en ledelsesberetning samt en beskrivelse af virksomheden, dens vision, værdier og mål. Derudover er vidensregnskabet bygget op omkring to sideløbende historier:

- Den ene historie belyser virksomhedens intellektuelle kapital i tekst og tal. På områder som kunder, medarbejdere, processer og infrastruktur samt innovation og omverden, gennemgår regnskabet, hvorvidt Systematic gennem året har opfyldt de målsætninger, der er opstillet.
- Den anden historie præsenteres som vidensregnskabet "tema", som dette år er knowledge management. De to historier adskilles grafisk, ved at temaet præsenteres på sider af andet format og andet materiale end det øvrige vidensregnskab. Ved at beskrive forskellige indsatser og løbende aktiviteter i virksomheden, belyser temasiderne, hvordan Systematic praktiserer knowledge management.

MOTIVATION FOR AT UDARBEJDE ET VIDENREGNSKAB

Systematic opfatter sig selv som en videnbaseret virksomhed, der udvikler komplekse IT-løsninger inden for informations- og kommunikationssystemer. Det er de immaterielle aktiver som medarbejdernes viden, kundeloyalitet, effektive processer, produktrettigheder mv., der betragtes som afgørende for virksomhedens fremtidige konkurrenceevne og udvikling. Systematic anser ikke de materielle aktiver for at have afgørende betydning for udviklingen af virksomheden.

Man ønsker med vidensregnskabet at gøre virksomhedens videnressourcer og nøglekompetencer synlige samt at belyse ledelsens indsats for at udvikle disse. Derigennem ønsker man at bibringe virksomhedens og dens interessenter en bedre baggrund for at vurdere virksomhedens muligheder i fremtiden. Processen med at udvikle det første vidensregnskab har styrket Systematics fokus på de eksterne gevinster ved at måle og rapportere om videnkapitalen. Nu betragtes vidensregnskabet i endnu højere grad som et redskab til at præsentere virksomheden over for kunder, medarbejdere, samarbejdspartnere og andre interessenter. Det skyldes blandt andet, at Systematic nu har erfaret, hvad udgivelsen af vidensregnskabet har ført med sig.

OVERSIGT OVER VIDENREGNSKABETS INDHOLD

I figur 3 illustreres sammenhængen mellem Systematics videnfortælling, ledelsesudfordringer, indsatser, indikatorer og baggrundsplysninger.

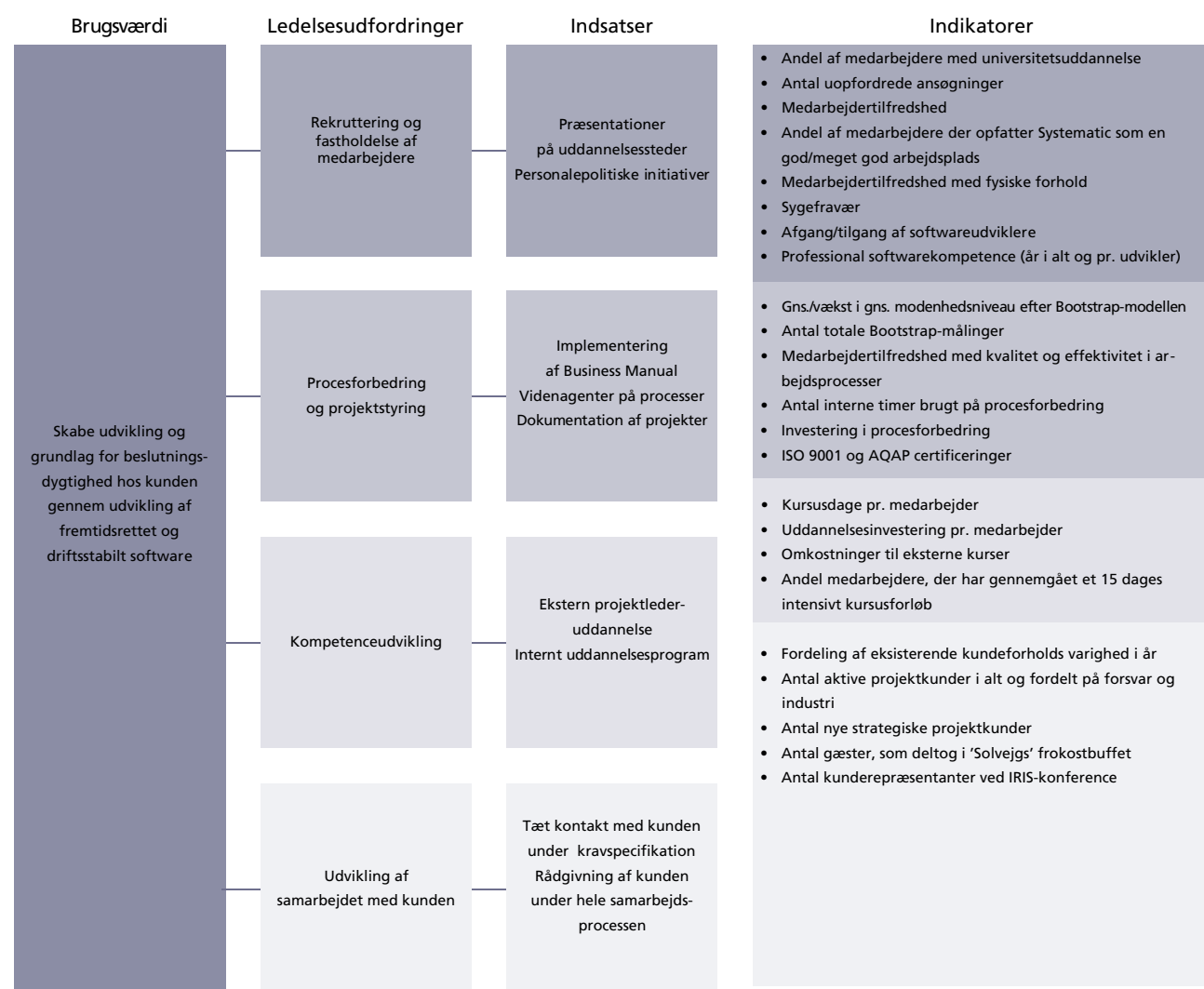
EFFEKTER AF VIDENREGNSKABET

Systematic forsøger med vidensregnskabet at definere et ledelseskoncept, som skal gøre det muligt målrettet at udvikle den intellektuelle kapital. Det skal danne basis for den fremtidige udvikling af virksomheden gennem en bedre videnledelse, der både gør videnledningen mere effektiv og fremmer videnudvikling. Derudover medfører offentliggørelsen af forskellige tilfredshedsmålinger, gode som dårlige, at Systematic udfordres til en indsats for at forbedre de resultater, der ikke forekommer tilfredsstillende.

Systematic har oplevet stor ekstern interesse for vidensregnskabet. Blandt andet er der markant flere, der har rekvireret vidensregnskabet i forhold til det tidligere års regnskab. Systematic er også blevet et kendt navn i forskningsmiljøer, pressen og de lokale instanser som kommune, amt og AF. At udgive vidensregnskabet har

således været med til at skabe en række nye kontakter både til potentielle medarbejdere og til organisationer og virksomheder, som man normalt ikke har haft berøringsflader til.

SYSTEMATIC



Baggrundsplysninger

- | | | | |
|--|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Antal medarbejdere (DK og koncern i alt) • Antal deltids-/fuldtidsmedarbejdere • Medarbejdernes fordeling på funktioner • Gennemsnitsalder • Andel af medarbejdere under 40 • Cola-/gulerods-/pizzaindeks • Omsætning og vækst i omsætning | <ul style="list-style-type: none"> • Omsætningens fordeling på projekter/produkter • Projekt- og licensopgavers %-del af samlet omsætning, fordelt på forsvar- og industrikunder • 5 største hhv. projekt- og licenskunders andel af projekt- og licensomsætning | <ul style="list-style-type: none"> • Andel af projektoomsætningen til civile kunder • Antal licenser solgt • Investering i produktudvikling • Innovationsinvestering i alt, samt % af koncernomsætning • Total telefonservice-indeks | <ul style="list-style-type: none"> • Gns. ventetid ved opkald til omstilling • Antal nye produkter i året • PC/arbejdsstation pr. medarbejder • Antal servere i netværk • m2 lokaler • Cykel-indeks |
|--|---|---|---|

Figur 3: Systematics brugsværdi, ledelsesudfordringer, indsatser og indikatorer.

ARBEJDSMARKEDETS TILLÆGSPENSION

Arbejdsmarkedets Tillægspension (ATP) er et administrationsfællesskab, der administrerer en række arbejdsmarkedspolitiske ordninger og kollektive pensionsopgaver. Ved udgangen af 1999 havde ATP 653 fuldtidsansatte og forvaltede en kapital på omkring 240 mia. kr., fordelt på en halv snes forskellige ordninger. Disse ordninger er kommet til, siden virksomheden for 36 år siden begyndte at forvalte ATP-ordningen, og de trækker alle på virksomhedens kernekompetence: IT-baseret administration og formueforvaltning. I praksis er alle danskere, der har haft tilknytning til arbejdsmarkedet, medlemmer af en eller flere af de ordninger, som ATP administrerer.

ATP'S VIDENREGNSKAB

For årene 1996 og 1997 har ATP bragt et afsnit om organisationens intellektuelle kapital i sin årsberetning. Fra og med 1998 erstattes dette af et egentlig videregnskab, der skal synliggøre videnressourcerne i ATP. Videregnskab nummer to fra ATP er offentliggjort på syv sider integreret i årsrapporten og er placeret lige før regnskabsberetningen. Såvel videregnskabets som årsrapporten er tilgængelig fra ATPs hjemmeside www.atp.dk

Videregnskabets er struktureret efter den danske business excellence-model, idet denne ifølge ATP bidrager med et helhedsorienteret billede af virksomheden. Med denne model reflekteres resultaterne i forhold til virksomhedens vision og mål, hvilket er udgangspunktet for den fremtidige læring og fornyelse.

ATP har valgt at strukturere videregnskabets således, at man først gennemgår resultatsiden. Derefter beskrives de indsatser, man har gjort for at nå disse resultater. Under resultater kommenteres der dog ikke

på alle punkter i modellen. ATP arbejder eksempelvis stadig med at udvikle målinger vedrørende "Effekt på samfundet", og dette område er derfor ikke taget med i videregnskabets.

MOTIVATION FOR AT UDARBEJDE ET VIDENREGNSKAB

ATP motiverer udviklingen af videregnskabets med et ønske om at styrke den interne ledelse af ressourcerne i retning af bedst muligt at opfylde kundernes behov. Desuden er det virksomhedens mål at skabe en organisation og en medarbejderstab, som i kraft af et højt forandringsberedskab vil være udrustet til at tage aktiv del i udvikling og fornyelse.

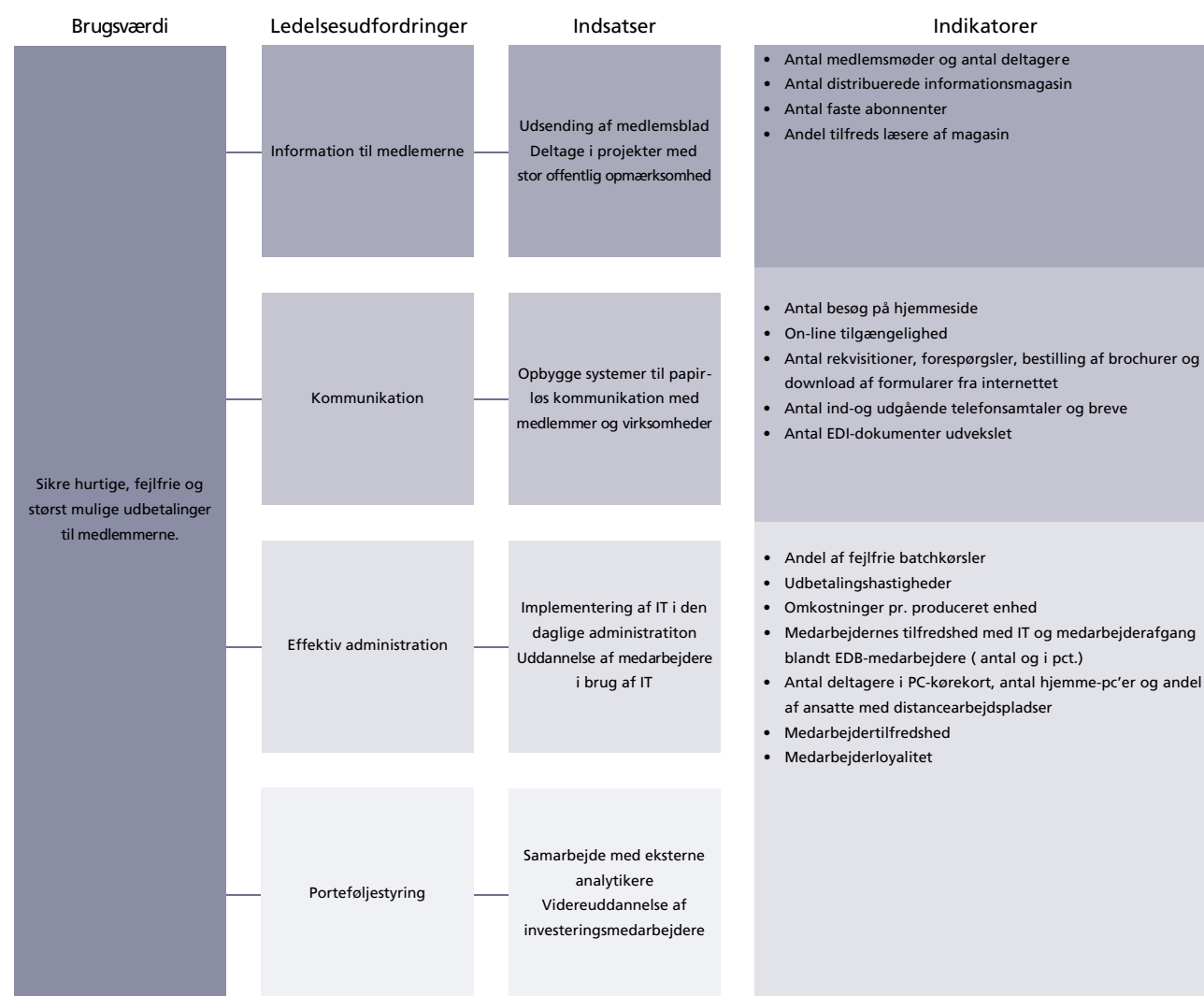
Eksternt, fremhæver ATP, vil videregnskabets give virksomhedens interessenter væsentlig information om virksomhedens ressourcer. Da disse hovedsageligt udgøres af IT samt medarbejdere, vises de kun i begrænset omfang i det traditionelle regnskab. Virksomheden har selv efterlyst denne type ikke-finansiell information, når den i sin egenskab af investor har skulle vurdere andre virksomheders udvikling.

OVERSIGT OVER VIDENREGNSKABETS INDHOLD

Man kan i figur 4 vise sammenhængen mellem videregnskabets fortælling, ledelsesudfordringer, indsatser og indikatorer.

For ATP er det vigtigt at rapportere om udviklingen i deres portefølje og om den overordnede investeringsstrategi. Disse oplysninger er holdt ude af videregnskabets og omtales særskilt i årsrapporten. Denne kompetence er væsentlig for vurderingen af ATP som kapitalforvalter, men af hensyn til opdelingen i årsrapporten findes oplysningerne udenfor videregnskabets.

ATP



Baggrundsplysninger

- | | | |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Antal medarbejdere • Kønsfordeling • Aldersfordeling, år i gns. • Anciennitetsfordeling år i gns. • Fordeling på/gens. uddannelsesniveau • Fordeling af fuldtids- og deltidsansatte • Andel nyansatte • Personaleanvendelse | <ul style="list-style-type: none"> • Gennemsnitlig sygefravær • Antal deltagere på "motivation og velvære" • Andel fratrådte • Uddannelsesinvesteringer pr. fuldtidsmedarbejder • Antal uddannelsesdage pr. fuldtidsmedarbejder | <ul style="list-style-type: none"> • Antal deltagere i intern faglig uddannelse • Antal arbejdspladsbesøg af fysioterapeut • Andel af kompetenceafdæknings-samtaler i sagsbehandlergruppen • Antal uddannelsesdage pr. leder • Andel af ledere der har deltaget i intern lederudvikling • Andel af medarbejdere, der deltog i tilfredshedsanalyse • Antal hæve-sænkeborde |
|--|--|--|

Figur 4: ATPs brugsværdi, ledelsesudfordringer, indsatser og indikatorer

EFFEKTER AF VIDENREGNSKABET

ATP forventer, at videnregnskabet vil medvirke til at forbedre den interne ledelse af virksomhedens ressourcer, så kundernes bedre får opfyldt deres behov. Dette har konkret vist sig ved, at ledelsen har sat fokus på nogle områder, man ikke tidligere opfattede som problematiske. Eksempelvis er man blevet bevidst om, at aldersfordelingen inden for visse områder muligvis kan skabe problemer ved et generationsskifte.

Internt skal videnregnskabet også være udgangspunkt for en mere systematisk opbygning af viden og kompetencer. Det forventes at føre til mere motiverede medarbejdere. Der udarbejdes ikke et særskilt internt videnregnskab, men man anvender den information, der er skabt i forbindelse med udarbejdelsen af det eksterne videnregnskab. Det er desuden tanken, at ATPs arbejde med videnregnskabet skal bruges i virksomhedens udvikling som en lærende organisation.

Eksternt skal ATPs videnregnskab være med til generelt at forbedre virksomhedens image. Man vil vise interessenterne - først og fremmest arbejdsmarkedets parter - at ATP er en effektiv og moderne virksomhed samt indikere kvaliteten i arbejdsmiljøet.

Arbejdet med videnregnskabet afslørede en mangel på eksterne effektmål i relation til kunderne. Det har ført til en tilfredshedsundersøgelse af den information, ATP udsender gennem medlemsbladet Horisont. Tidligere foretog ATP medarbejderundersøgelser på ad hoc basis, men af hensyn til videnregnskabet foretages disse nu systematisk. I videnregnskab nummer to præsenteres således for første gang en undersøgelse af medarbejdertilfredsheden. Denne undersøgelse vil systematisk blive foretaget fremover, så den kan bruges både til den eksterne rapportering og internt til at fastlægge mål og indsatsområder.

APPENDIKS /2

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

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

Tabellen er hovedopdelt i fire kategorier: Medarbejdere, kunder, processer og teknologi. Herefter er indikatorerne opdelt efter, om de fortæller om de pågældende ressourcers sammensætning, opkvalificering eller effekter.

APPENDIKS /2: INDIKATORER

Note*: Bemærk, at ved alle beregninger, hvori antal medarbejdere indgår, bør det fremgå, om beregningen er baseret på det samlede antal medarbejdere, eller om der er foretaget en omregning til antal fuldtidsmedarbejdere. I sidstnævnte tilfælde bør det i "anvendt regnskabspraksis" angives, hvorledes vægtningen er foretaget.

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

MEDARBEJDERE - RESSOURCESAMMENSÆTNING

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

MEDARBEJDERE - RESSOURCESAMMENSÆTNING - FORTSAT

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

APPENDIKS /2: INDIKATORER

MEDARBEJDERE - RESSOURCESAMMENSÆTNING

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

MEDARBEJDERE - RESSOURCESAMMENSÆTNING-FORTSAT

Indikator	Beregning	Formål
IT-supportere og IT-superbrugere	<p>Antal IT-supportere og antal IT-superbrugere / antal medarbejdere*, eller</p> <p>Antal IT-supportere og antal IT-superbrugere</p>	IT-supportere og IT-superbrugere anvendes som en baggrundsoplysning, der indirekte beskriver, i hvor høj grad virksomheden anvender IT-værktøjer.
Medarbejdere med projektlederuddannelse	<p>Antal medarbejdere med projektlederuddannelse / antal medarbejdere*, eller</p> <p>Antal medarbejdere med projektlederuddannelse.</p>	Medarbejdere med projektlederuddannelse anvendes typisk som en baggrundsoplysning, der indikerer organisationens mulighed for at imødekomme projektopgaver i fremtiden.
Medarbejdere som projektledere	Antal fungerende projektledere.	Medarbejdere som projektledere anvendes for det meste som en baggrundsoplysning. Sammenholdt med antal medarbejdere med afsluttet projektlederuddannelse, kan det vise, hvorledes virksomheden håndterer projektopgaver.
Fordeling på afdelinger	<p>Antal medarbejdere pr. afdeling / antal medarbejdere*, eller</p> <p>Antal medarbejdere pr. afdeling.</p>	Fordelingen på afdelinger viser, hvilke afdelinger der vejer tungest i organisation. Tallets udvikling over tid kan belyse, hvilke afdelinger der satses mest på i fremtiden. Tallet anvendes som en baggrundsoplysning.
Fordeling på fagområder	<p>Antal medarbejdere pr. fagområde / antal medarbejdere*, eller</p> <p>Antal medarbejdere pr. fagområde.</p>	Fordelingen på fagområder angives som en baggrundsoplysning, og tallet minder således meget om fordeling på afdelinger.

APPENDIKS /2: INDIKATORER

MEDARBEJDERE - OPKVALIFICERING

Indikator	Beregning	Formål
Medarbejderudviklings-samtaler	Antal gennemførte medarbejderudviklingssamtaler / antal aftalte medarbejderudviklingssamtaler, eller Antal gennemførte medarbejderudviklingssamtaler / antal medarbejdere*, eller Antal gennemførte medarbejderudviklingssamtaler.	Medarbejderudviklingssamtaler indikerer, om virksomheden har planer om at udvikle den enkelte medarbejder. Tallet relateres typisk til ledelsesudfordringer som kontinuerlig opdatering af viden, rekruttering og fastholdelse etc. Tallet kan også figurere som en baggrundsoplysning.
Kompetence- og karriereplanlægning	Antal medarbejdere med kompetenceudviklingsplan / antal medarbejdere*, eller Antal medarbejdere med kompetenceudviklingsplan.	Kompetence- og karriereplanlægning beskriver personlige udviklingsplaner, som viser, at virksomheden fokuserer på den enkelte medarbejders videnudvikling, faglighed, kompetencer og ansvar. Tallet kan både være en baggrundsoplysning og underbygge en ledelsesudfordring, fx i forbindelse med at tiltrække og fastholde medarbejdere eller kompetenceudvikling.
Medarbejdere under projektlederuddannelse	Antal medarbejdere under projektlederuddannelse / antal medarbejdere*, eller Antal medarbejdere under projektlederuddannelse.	Medarbejdere under projektlederuddannelse viser, hvad virksomheden gør for at udvikle medarbejderne og imødekomme fremtidige projektopgaver. Tallet kan både ses som en baggrundsoplysning og underbygge en ledelsesudfordring i forbindelse med kompetenceudvikling, rekruttering og fastholdelse af medarbejdere etc.
Uddannelses- og træningsomkostninger	Totale omkostninger til uddannelse og træning / lønsum eller, Totale omkostninger til uddannelse og træning / antal medarbejdere*, eller Totale omkostninger til uddannelse og træning.	Uddannelses- og træningsomkostninger indikerer, hvor meget virksomheden satser på at fastholde medarbejderne ved at videreudanne dem, samt hvordan den forsøger at ruste sig til fremtiden ved at udvikle medarbejdernes kompetencer.

MEDARBEJDERE - OPKVALIFICERING - FORTSAT

Indikator	Beregning	Formål
	Det vil i nogle tilfælde være bedre at opdele omkostningerne i fx oplæring, efteruddannelse, interne og eksterne. Alternativt kan antal uddannelsesdage beregnes.	Omkostninger til uddannelsesomkostninger kan være en konkurrenceparameter i forhold til at tiltrække nye medarbejdere. Omkostningerne til uddannelse er tæt forbundet med ansættelse af nye medarbejdere når jobbet kræver oplæring. Uddannelses- og træningsomkostninger kan anvendes som en baggrundsoplysning, men relateres oftest til ledelsesudfordringer som kontinuerlig opdatering af viden, rekruttering og kompetenceudvikling, tiltrækning og fastholdelse af medarbejdere, sammenholde viden- og kompetenceudvikling med mål og strategi, integrering af nye medarbejdere samt opbygning af fleksible og tidssvarende miljøer.
Uddannelsesdage	Summen af antal trænings- og uddannelsesdage pr. år / antal medarbejdere*, eller Antal trænings- og uddannelsesdage. Alternativt kan uddannelses- og træningsomkostninger beregnes.	Uddannelsesdage og uddannelsesomkostninger kan typisk anvendes i samme situationer. Derfor kan uddannelsesdage såvel som -omkostninger anvendes som en baggrundsoplysning, men oftest relateres tallet til ledelsesudfordringer, jf. "uddannelsesdage".
Ressourcer anvendt til videnopbygning	Antal timer anvendt til videnopbygning pr. måned / antal timer pr. måned, eller Antal timer anvendt til videnopbygning pr. måned. Videnopbygning omfatter deltagelse i kurser og seminarer, deltagelse i udviklingsopgaver, læsning af bøger og artikler, målrettet brug af internettet etc.	Ressourcer brugt på videnopbygning kan indikere, hvad virksomheden gør for at ruste medarbejderne til fremtiden ved at de deltager aktivt i udvikling og fornyelse. Tallet relateres oftest til ledelsesudfordringer som kontinuerlig opdatering af viden, videndeling og samarbejde, tiltrække og fastholde medarbejdere, understøtte teamwork mellem medarbejderne mv. Men tallet kan også anvendes som en baggrundsoplysning.

APPENDIKS /2: INDIKATORER

MEDARBEJDERE - OPKVALIFICERING - FORTSAT

Indikator	Beregning	Formål
Jobrotation, forfremmelser og udstationeringer	Antal medarbejdere, der hhv. jobroterer, forfremmes eller udstationeres / antal medarbejdere*, eller Antal medarbejdere, der hhv. jobroterer, forfremmes eller udstationeres.	Jobrotation, forfremmelser og udstationeringer indikerer noget om medarbejdernes fleksibilitet og mobilitet, udvikling af medarbejdernes kompetencer gennem nye udfordringer, fastholdelse og spredning af viden. Sammenholdt med medarbejdernes alder, uddannelsesniveau og anciennitet viser det, hvori udfordringen består, når det gælder om at fastholde værdifuld viden. Jobrotation, forfremmelser og udstationeringer relateres oftest til ledelsesudfordringer som tiltrække og fastholde medarbejdere, fleksibilitet, kompetenceudvikling etc.
Sociale arrangementer – herunder temadage	Antal sociale arrangementer, eller Omkostninger pr. medarbejder til sociale arrangementer.	Sociale arrangementer – herunder temadage viser, hvad virksomheden gør for at udbygge den enkeltes personlige netværk. Tallet kan være en af flere indikatorer i forbindelse med medarbejdertilfredshed. Sociale arrangementer kan både anvendes som en baggrundsoplysning og som underbygning af en ledelsesudfordring relateret til at tiltrække og fastholde medarbejdere.
ERFA-møder	Antal ERFA-møder. (Erfaringsudveksling) Denne indikator kan med fordel opdeles i interne og eksterne ERFA-møder.	ERFA-møder indikerer, hvordan erfaringer og viden kan deles på tværs af virksomheder eller internt i virksomheden. Tallet vil typisk forekomme i forbindelse med ledelsesudfordringer som videndeling og samarbejde, understøtte teamwork mellem medarbejderne etc.

MEDARBEJDERE - EFFEKTER

Indikator	Beregning	Formål
Medarbejdertilfredshed	Antal medarbejdere, der er tilfredse eller meget tilfredse / antal medarbejdere* Beregnet ud fra en skala**. Målingen bør finde sted med et fast interval fx en gang om året. Det må ikke ske for ofte, da de indsatser, der bliver sat i gang, skal kunne nå at virke. Måling af medarbejdertilfredshed er ofte en sammenkobling af mange målinger inden for temaer som fysisk og psykisk arbejdsmiljø, udviklingsmuligheder, lønvilkår og personalegoder.	Medarbejdertilfredshed viser, om virksomheden lever op til medarbejdernes krav og forventninger. Det er interessant at sammenligne medarbejdertilfredshed med kundetilfredshed, da de ofte hænger sammen. Tallet bruges i forbindelse med ledelsesudfordringer som rekruttering og kompetenceudvikling, tiltrække og fastholde medarbejdere etc.
Medarbejderomsætning	Medarbejderafgang i antal medarbejdere / antal medarbejdere*.	Medarbejderomsætning viser udskiftningen i medarbejderstaben. Her gælder der på samme måde som ved anciennitet, at medarbejderomsætning er et udtryk for virksomhedens evne til at fastholde værdifuld viden. Lav medarbejderomsætning kan også, som høj anciennitet, være et udtryk for, at virksomheden ikke får tilført tilstrækkelig med ny viden via nye medarbejdere. Tallet relateres typisk til ledelsesudfordringer som rekruttering, tiltrække og fastholde medarbejdere, kompetenceudvikling etc. Medarbejderomsætning kan også anvendes i forbindelse med kvalitets- og fejlniveau, fordi det er forholdsvis dyrt at oplære nye medarbejdere, og der vil alt andet lige ske flere fejl under indkøring end ellers.
Medarbejdertilgang og – afgang fastholde medarbejdere, integrering af nye medarbejdere, opretholde en god standard etc.	Antal tiltrådte hhv. fratrådte medarbejdere / antal medarbejdere*, eller Antal tiltrådte hhv. fratrådte medarbejdere.	Medarbejdertilgang og –afgang beskriver det samme som medarbejderomsætning – i hvilken grad viden fastholdes og fornys. Tallene kan anvendes både som baggrundsoplysninger og som nøgletal i forbindelse med ledelsesudfordringer som rekruttering, tiltrække og fastholde medarbejdere.

APPENDIKS /2: INDIKATORER

MEDARBEJDERE - EFFEKTER - FORTSAT

Indikator	Beregning	Formål
Kundernes tilfredshed med medarbejderne	Antal kunder, der er tilfredse eller meget tilfredse med medarbejderne / antal kunder. Beregnet ud fra en skala**.	Kundernes tilfredshed med medarbejderne vil typisk være en ledelsesudfordring i forbindelse med sikre høj kvalitet, opretholde en god standard, kundeorientering etc.
Fravær	Summen af antal fraværsdage / antal arbejdsdage, eller Summen af antal fraværsdage / antal medarbejdere*. Det er ofte relevant at opdele dette nøgletal, således at sygefravær separeres fra tid brugt til træning, uddannelse, syge børn, arbejdsskader mv.	Fravær er en indikator på arbejdsmiljø, medarbejdertilfredshed, rutine- versus ikke-rutine-arbejde mv. Tallet kan således både være en baggrundsoplysning og have at gøre med ledelsesudfordringer i forbindelse med at sikre høj kvalitet i produkter, tiltrække og fastholde medarbejdere, rekruttering etc.
Image blandt studerende	Den procentdel af studerende, der nævner organisationen som den ideelle fremtidige arbejdsgiver. Det kan fx være i Universums offentlige undersøgelse "The Danish Graduate Survey" eller tilsvarende undersøgelser.	Image blandt studerende viser, hvor store muligheder virksomheden har for at tiltrække nyuddannet arbejdskraft. Tallet relateres til ledelsesudfordringer som rekruttering og fastholdelse af medarbejdere mv.
Uopfordrede ansøgninger	Antal uopfordrede ansøgninger eller henvendelser. Der kan med fordel opdeles på 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 ledelsesudfordringer som tiltrække og fastholde medarbejdere, rekruttering etc.

KUNDER - RESSOURCESAMMENSÆTNING

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

KUNDER - OPKVALIFICERING

Indikator	Beregning	Formål
Kundekomitéer og idé-grupper	Antal grupper	Kundekomitéer og idégrupper relateres typisk til ledelsesudfordringer som viden om kundens behov, ønsker og problemstillinger, synlighed over for kunden, møder med brugere, kunder mv.
Samarbejdsaftaler med universiteter og handelshøjskoler	Antal relationer	<p>Samarbejdsaftaler med højere læreanstalter viser, om virksomheden har adgang til specialister og nyeste forskning. Fx ved at have opgaveskrivere tilknyttet virksomheden eller ved at sponsorere en erhvervs-ph.d./erhvervsforsker.</p> <p>Et samarbejde kan også skabe virksomheden et image på uddannelsesstedet, og det kan vise, at virksomheden gør noget for at rekruttere nye medarbejdere.</p> <p>Tallet knytter sig typisk til ledelsesudfordringer som videndeling og samarbejde, rekruttering af medarbejdere etc. Men det kan også være en baggrundsoplysning.</p>

KUNDER - EFFEKTER

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

APPENDIKS /2: INDIKATORER

PROCESSOR - RESSOURCESAMMENSÆTNING

Indikator	Beregning	Formål
Procesbeskrivelser	Antal procedurer beskrevet, eller Antal instruktioner beskrevet. Der bør være en klar angivelse af, hvad der forstås ved en proces.	Procesbeskrivelser viser noget om virksomhedens infrastruktur i forbindelse med genbrug og spredning af viden. Tallet anvendes oftest i forbindelse med ledelsesudfordringer som projektstyring, effektiv produktion etc.
Intern deling af viden og information	Andel af opdaterede videndokumenter på intranettet, eller Antal virtuelle ekspertisecentre.	Intern deling af viden og informationer relateres typisk til ledelsesudfordringen tværfagligt samarbejde.
Fælles videndokumenter på intranettet	Antal videndokumenter på intranettet. Alternativt kan denne indikator måles ud fra antal gigabytes i fælles videnbaser, som viser kapaciteten til at dele viden via fx intranettet. (se også teknologi – ressourcesammensætning)	Fælles videndokumenter på intranettet kan være med til at fortælle, hvad virksomheden gør for at fremme deling og udvikling af viden og kompetencer. Tallet kan også sige noget om, i hvor høj grad virksomheden genbruger viden – dvs. tidligere fremgangsmåder og løsninger fra lignende opgaver frem for at skabe nye løsninger hver gang. Tallet bruges eksempelvis i sammenhæng med ledelsesudfordringer som forankring af personspecifik viden i organisationen, tværfagligt samarbejde og integrering af nye medarbejdere.
Tværfaglige projekter	Antal projekter med projektdeltagere fra mere end et ekspertiseområde / antal projekter, eller Tværsalg / samlet omsætning.	Tværfaglige projekter kan være et udtryk for virksomhedens konkurrencedygtighed, fordi forskellige ressource- og kompetencekombinationer er sværere at efterligne end enkelt- ressourcer og -kompetencer. Tallet relateres til ledelsesudfordringer som videndeling og samarbejde, tværfagligt samarbejde etc.

PROCESSOR - RESSOURCESAMMENSÆTNING - FORTSAT

Indikator	Beregning	Formål
Gennemsnitlig ordrebehandlingstid	Samlet tid anvendt på ordrer / antal ordrer.	Gennemsnitlig ordrebehandlingstid indikerer, hvor hurtige og pålidelige virksomhedens leverancer er. Tallet kan anvendes i forbindelse med ledelsesudfordringer som effektivitet, optimering af produktionsprocesser etc.
Produktionsomkostninger	Omkostninger pr. produceret enhed.	Produktionsomkostninger relateres til ledelsesudfordringer som effektivitet, optimering af produktionsprocesser, effektiv administration etc. Desuden giver udvikling over tid samt sammenligning med branchens generelle omkostningsstruktur et godt overblik over omkostningsniveauet.
Beholdning af patentrettigheder	Antal godkendte patenter pt.	Beholdning af patentrettigheder anvendes i forbindelse med ledelsesudfordringen at være innovativ. Det fortæller noget om, hvordan virksomheden står i den nærmeste fremtid.

APPENDIKS /2: INDIKATORER

PROCESSOR - OPKVALIFICERING

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

PROCESSOR - EFFEKTER

Indikator	Beregning	Formål
Medarbejdernes tilfredshed med kvalitet og effektivitet i arbejdsprocesserne	Beregnet ud fra en skala**. Alternativt kan tallet angives som en procentsats beregnet ud fra skalaen.	Medarbejdertilfredshed med kvalitet og effektivitet i arbejdsprocesserne viser, hvor virksomheden skal forsøge at forbedre eller ændre sine processer. Tallet har at gøre med ledelsesudfordringer i forbindelse med procesforbedring og projektstyring.
Reklamationsfrekvens	Antal ordrer med reklamationer / antal ordrer, eller Antal reklamationer.	Reklamationsfrekvens indikerer kundernes opfattelse af mangler ved leverancerne. Tallet relateres typisk til ledelsesudfordringer som at sikre høj kvalitet i produkter, udvikling og forbedring af avancerede distributionssystemer etc.
Kvalitetssikring	Beregnes ud fra en skala**.	Kvalitetssikring afhænger oftest af, hvilken branche virksomheden befinder sig i. Nogle virksomheder certificeres inden for forskellige områder: Hoteller får stjerner, andre anvender indeks som Lloyds, ISO-certificering etc.
Leveringspræcision	Antal ordrer leveret til rette tid, sted, mængde og kvalitet / antal ordrer.	<p>Tallet relateres til ledelsesudfordringer i forbindelse med at sikre høj kvalitet, procesforbedringer etc.</p> <p>Leveringspræcision siger noget om troværdighed og pålidelighed i virksomhedens leverancer og dermed, hvor mange ordrer der lever op til de fastsatte standarder.</p> <p>Tallet kan fx relateres til ledelsesudfordringen at sikre høj kvalitet i produkter.</p>

APPENDIKS /2: INDIKATORER

PROCESSOR - EFFEKTER - FORTSAT

Indikator	Beregning	Formål
Nye produkters andel af omsætningen	Omsætning af nye produkter / samlet omsætning, eller Salg i stk. af nye produkter / samlet salg i stk. Nye produkter kan fx defineres som under 4 år gamle.	Nye produkters andel af omsætningen viser, om virksomheden har været god til at udvikle og markedsføre nye produkter, og hvorvidt markedet har "accepteret" de nye produkter. Tallet kan fx høre til ledelsesudfordringen innovationsevne.
Serviceeffektivitet	Antal telefonopkald besvaret inden for 10 sekunder / antal telefonopkald, eller Antal breve besvaret inden for tidsfristen / antal brevbesvarelser, eller Summen af ventetiden ved opkald til omstillingen / antal opkald til omstillingen, mv.	Serviceeffektivitet dækker over mange forskellige funktioner, der kan påvirke kundernes oplevelser med og førstehåndsindtryk af virksomheden. Tallet relateres til ledelsesudfordringen effektivitet, men kan også anvendes i forbindelse med kundeorienterede ledelsesudfordringer
Produktinnovationsgrad	Antal nye produkter introduceret de seneste 12 måneder / antal produkter.	Produktinnovationsgrad indikerer, hvorvidt virksomheden produktmæssigt følger med tiden, hvilket kan relateres til gennemførelsestiden i produktudviklingsafdelingen. Tallet anvendes typisk i forbindelse med ledelsesudfordringer som produktudvikling, effektivitet etc.

TEKNOLOGI - RESSOURCESAMMENSÆTNING

Indikator	Beregning	Formål
Pc'er pr. medarbejder	Antal pc'er / antal medarbejdere* I nogle virksomheder kan det være en fordel at opdele på stationære og bærbare pc'er, da de bærbare viser mobilitet og fleksibilitet.	Pc'er pr. medarbejder viser, om virksomheden er med i den teknologiske udvikling, som giver mulighed for informationsudveksling via intranet og internet. Tallet anvendes som en baggrundsoplysning.
Hjemme-pc'er	Antal hjemme pc'er	Hjemme-pc'er kan indirekte vise, hvor mange der enten ønsker at bruge noget af deres fritid til at dygtiggøre sig IT-mæssigt (fx tage pc-kørekort) eller arbejder hjemmefra. Hjemme-pc'er anvendes som en baggrundsoplysning.
Distancearbejde	Procentdel af ansatte med hjemmearbejdspladser, eller Antal hjemmearbejdspladser.	Distancearbejde kan foregå både fra hjemmet og arbejdssteder mv. Muligheden for distancearbejde indikerer, hvad virksomheden gør for at opnå arbejdsmæssig fleksibilitet og for at fastholde og tiltrække kvalificeret arbejdskraft, da det viser imødekommenhed over for den enkelte medarbejders arbejdssituation. Tallet kan relateres til både ledelsesudfordringer som rekruttering og fastholdelse af medarbejdere og baggrundsoplysninger. Det vil afhænge af virksomhedens fokus.

APPENDIKS /2: INDIKATORER

TEKNOLOGI - OPKVALIFICERING

Indikator	Beregning	Formål
IT-omkostninger	IT-omkostninger / omsætning, eller IT-omkostninger.	IT-omkostninger viser noget om, hvor meget virksomheden satser på, at det teknologiske udstyr skal være "up-to-date", så det understøtter processerne og danner rammen for medarbejdernes arbejde og kundernes tilgang til virksomheden. IT-omkostninger bruges både som en baggrundsoplysning og i forbindelse med ledelsesudfordringer som udvikling af arbejdsprocesserne, effektiv produktion etc.
Øget kapacitet ved installation af nye computere	Procentvis stigning i kapacitet ved installation af nye computere	Øget kapacitet ved installation af nye computere giver hurtigere maskiner, og samtidig sparer det plads og elektricitet, bl.a. fordi teknologien i nye computere er meget kompakt. Tallet vil typisk være en baggrundsoplysning, men kan også underbygge en ledelsesudfordring i forbindelse med kapacitetsudnyttelse.
Investering i lokaler og kontorudstyr	Omkostninger til lokaler og kontorudstyr / antal medarbejdere*, eller Omkostninger til lokaler og kontorudstyr.	Investering i lokaler og kontorudstyr viser, hvad virksomheden gør for at understøtte processerne og danne ramme for medarbejdernes fysiske arbejdsplads og kundernes adgang til virksomheden. Tallet vil typisk være en baggrundsoplysning.

TEKNOLOGI - EFFEKTER

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

APPENDIKS /3

I de seneste år har både virksomheder, konsulenter og forskere leveret mange interessante bud på fremtidens regnskab. Der er dukket en række forskellige supplerende regnskaber op, der umiddelbart kan ligne hinanden, fordi de alle rapporterer nye typer af tal. Dette appendiks giver et hurtigt overblik over forskelle og ligheder mellem videnregnskaber, stakeholder-/interessentregnskaber og grønne/socialt regnskaber.

Ingen af de supplerende regnskaber har endnu fundet en fast skabelon eller model for, hvordan de skal se ud, og der kommer hele tiden nye betegnelser og udformninger frem. Fælles for de forskellige typer regnskaber er, at de ligesom det finansielle regnskab benytter tal, men at disse tal ikke indgår i en klart integreret bundlinie. Derfor må den enkelte virksomhedsregnskab indeholde en beskrivelse og en argumentation, der får tallene til at hænge sammen med virksomhedens udfordringer, og udtrykke virksomhedens resultater i forhold hertil.

Men som det vil fremgå af nedenstående gennemgang, er der også principielle forskelle mellem regnskabstyperne. Det er vigtigt at slå fast, at vurderingen af disse forskelle bygger på læsning af litteraturen om de tre nævnte typer af regnskaber. Vurderingen drejer sig dermed ikke om den gryende praksis, der er på området – fx Ernst & Youngs stakeholderregnskab, Rambølls holistiske regnskab og Spar Nords kvalitets- og etiske regnskab.

Ser man på hovedstrømningerne i litteraturen om de nye regnskaber, kan man lidt forsigtigt opdele dem efter deres centrale problemstillinger. Tabel 1 identificerer i oversigtsform tre typer af supplerende regnskaber, der kan identificeres i litteraturen.

Grønne og sociale regnskaber forklarer, hvordan virksomheden håndterer og afhjælper problemer såsom fx mulige udslip af uønskede stoffer eller nedslidning af medarbejdere. **Stakeholderregnskaber** retter sig mere mod dialogen mellem virksomheden og dens interessegrupper, mens **videnregnskabet** viser virksomhedens indsats med at opbygge, udvikle og effektivisere sine videnressourcer. Alle tre former for regnskaber er rettet mod at udvikle virksomheden, så den bedre kan håndtere sin fremtid, men de er det

på lidt forskellig vis, og de prioriterer en række beslægtede problemstillinger forskelligt.

De tre typer af regnskaber udvider det finansielle regnskabs fokus på forskellige måder. Selv om de hver især er mere end det finansielle regnskab, så er de dog næppe helhedsrapporteringer, fordi de taler om tre forskellige ting – i det mindste i litteraturen. Om de tre typer af regnskaber kan samarbejdes til ét format, er et spørgsmål, der må undersøges separat.

	Videnregnskaber	Stakeholder-/interessentregnskaber	Grønne/sociale regnskaber
Formål	Videnregnskabet formål er at forklare virksomhedens ressourcebase og de aktiviteter, ledelsen sætter i værk for at udvikle den.	Stakeholder-/interessentregnskabet formål er at forklare virksomhedens samarbejde med udvalgte interessegrupper.	De grønne/sociale regnskaber formål er at forklare, hvordan man håndterer virksomhedens uønskede effekter på samfundet.
Indhold	Regnskabet indhold vedrører virksomhedens opbygning og udvikling af ressourcer fx i form af relationer til og imellem medarbejdere, kunder, teknologi og processer.	Regnskabet indhold vedrører strømme af indsatser og dertil hørende aflønninger, som gives fra og til de forskellige interessenter. Hermed beskrives typisk de goder, som staten, medarbejderne og lokalsamfundet får.	Regnskabet indhold vedrører virksomhedens indsats for at sikre balance i dets økologiske og sociale rum.
Strategisk perspektiv	Videnregnskabet strategiske perspektiv er udvikling af virksomhedens værdi ved at understøtte udvikling, anvendelse og deling af videnressourcer og kompetencer. Hermed understøtter virksomheden sine immaterielle aktiver og sin videnledelse.	Stakeholderregnskabet strategiske perspektiv er at understøtte udvikling af virksomhedens værdi ved at skabe en balance mellem konkrete krav på og ydelser til virksomheden. Hermed reduceres usikkerheden om interessenternes adfærd.	Det grønne/sociale regnskabs strategiske perspektiv er at udvikle virksomheden ved at indgå i en bred dialog om virksomhedens rolle i samfundet. Hermed viser virksomheden sin samfundsrelevans.

Tabel 1: Oversigt over forskellige typer af regnskaber

APPENDIKS /4

Denne ordliste er udarbejdet for at præsentere og forklare de mest gængse begreber i forbindelse med videnregnskabet. Flere af begreberne udfordres i de aktuelle faglige debatter på området, så det er ikke dem alle, der er bredt accepterede.

Benchmarking	Systematisk sammenligning af præstationer baseret på målinger. Har ofte til formål at identificere det såkaldte best practice som norm for den eller de processer, der skal benchmarkes.	EksPLICIT viden (explicit knowledge)	Viden, der kan sættes på ord og dermed formuleres i sætninger. Bruges ofte som et modstykke til tavs viden (se dette).
Book-to-market value	Forholdet mellem en virksomheds bogførte værdi (dvs. værdien af aktiverne i følge årsregnskabet) og markedsværdi (dvs. den samlede værdi af aktierne).	Ekstern struktur (external structure)	Udgøres af virksomhedens relationer til kunder og leverandører, hvilket almindeligvis også omfatter brands, varemærker samt virksomhedens ry eller omdømme.
Business Excellence-model	En ledelsesmodel til opnåelse af virksomhedens strategiske mål. Modellen viser sammenhængen mellem strategiske ledelsesbeslutninger, allokering af ressourcer, gennemførelse af fremstillingsprocesserne, tilfredsheden blandt medarbejdere, kunder og det omgivende samfund.	Etisk regnskab (ethical report)	En eksternt offentliggjort rapport, der viser målinger af, i hvilken udstrækning en organisation lever op til de fælles værdier, den har forpligtiget sig til at følge. Præciseringen af værdierne foretages af repræsentanter for de relevante interessentgrupper. Spar Nord er pioner på dette område sammen med forskerne Peter Pruzan og Ole Thyssen Handelshøjskolen i København.
Copenhagen Charter	En guide til stakeholderregnskaber, udgivet af Ernst & Young, KPMG, PricewaterhouseCoopers og Huset Mandag Morgen. Denne publikation indeholder følgende definition på Stakeholderregnskab: Stakeholderregnskab er den proces, hvor man rapporterer om virksomhedens værdiskabelse for dens vigtigste interessenter (stakeholdere). Stakeholderregnskab er ledelsens ansvar og er baseret på en dialog med interessenterne.	Goodwill	Forskellen mellem en virksomheds bogførte værdier og dens købesum.
Den balancerede rapportering (balanced scorecard)	Dels en rapporteringsform til brug i forbindelse med virksomhedens økonomistyring, dels en model for strategisk ledelse. Metoden er baseret på anvendelse af ikke-finansielle nøgletal, der identificeres på grundlag af deres indbyrdes årsag-effekt-sammenhænge. Tallene rapporteres sædvanligvis i domænerne "finans", "marked", "processer" og "læring & vækst".	Helhedsregnskab	Se Holistisk regnskab. Betegnelsen her er udviklet af virksomheden Grundfos.
Disclosure	Afgivelse af information. Bruges ofte som samlende begreb for al den information, der afgives i en ekstern rapportering.	Holistisk regnskab	Det Holistiske regnskab er mest kendt i forbindelse med virksomheden Rambøll, der siden begyndelsen af 1990'erne har arbejdet med det. På baggrund af Business Excellence-modellen systematiseres videnregnskabet tal i indsatser (strategiske, menneskelige og strukturelle ressourcer og processer) samt resultater (i forhold til kunder, medarbejdere, omverdenen og økonomi).
EFQM	Se Business Excellence.	Human resource accounting	De aktiviteter, der er forbundet med at identificere og måle økonomiske forhold i relation til virksomhedens medarbejdere. Involverer typisk fastlæggelse af omkostninger ved rekruttering, udvælgelse, ansættelse, træning, og udvikling af menneskelige ressourcer samt vurderingen af disses økonomiske værdi for virksomheden.
		Humankapital	Anvendes i forbindelse med human resource accounting som synonym for individkapital, men refererer i forbindelse med videnregnskaber ofte også til virksomhedens værdisæt og kultur.

Identitet (corporate identity)

Medarbejdernes fælles opfattelse af (a) hvad der kræves for at være central for organisationen, (b) hvad der adskiller virksomheden fra andre virksomheder og (c) hvad der opfattes som de bærende egenskaber, der knytter virksomhedens forhistorie sammen med nutiden og den fremtidige udvikling.

Ikke-finansielle nøgletal (non-financial indicators)

Anvendes om præstationsmål, der helt eller delvis er beregnet på baggrund af oplysninger, der ikke er hentet i det økonomiske (finansielle) regnskab.

Immaterielle aktiver

Aktiver bestående af rettigheder, der ikke er umiddelbart knyttet til fysiske genstande.

Individkapital (individual capital)

Refererer til den del af den intellektuelle kapital, der kan henføres til medarbejdernes færdigheder, kompetencer etc. Individkapital anvendes bl.a. som et samlende begreb for de indikatorer, der vedrører medarbejderne.

Intellektuel kapital (intellectual capital)

Defineres af bl.a. som virksomhedens markedsværdi (dvs. den samlede værdi af aktierne) minus den bogførte værdi. I forbindelse med videnregnskaber udgøres den intellektuelle kapital ofte af summen af kunde-, organisations- og individkapital. Betegnes også som videnkapital. Se også book-to-market value.

Interessant

De personer, grupper af personer eller institutioner, der er betydende for virksomhedens evne til at realisere sine mål. En virksomheds interessenter omfatter som regel kunder, medarbejdere, leverandører, ejere og samfundet.

Interessentregnskab

En ekstern rapport, der viser, hvordan man har identificeret virksomhedens interessenter og disses ønsker til virksomheden, samt viser hvordan virksomheden opfylder interessenternes ønsker (se også Copenhagen Charter).

Intern struktur (internal structure)

Omfatter almindeligvis patenter, koncepter, modeller, edb og administrative systemer, der selv om de er skabt af de ansatte (eller købt), ejes af virksomheden. Svarer til organisationskapital.

Kernekompetence (core competence)

De kompetencer, der giver virksomheden en konkurrencemæssig fordel. Kernekompetencer er typisk bygget op over en længere årrække og er svære at efterligne.

Kompetence (competence)

Der kan være to typer af teorier om, hvad kompetence er:

- Bruges som et udtryk for, hvordan teknologi, medarbejdere, formelle ledelses- og styringssystemer, kultur mv. i et komplekst samspil gør en organisation i stand at udføre handlinger, gennemføre opgaver eller fremstille produkter/serviceydelser.
- Bruges snævert knyttet til individers faglige, erfaringsbaserede og sociale kompetencer.

Kompetenceregnskab

Udtrykket kompetenceregnskab benyttes om bredere samfundsmæssige udsagn om kompetencer på nationalt plan. Bruges sædvanligvis i forbindelse med "Det Nationale Kompetenceregnskab", som er blevet udgivet af Kompetencerådet.

Kritiske succesfaktorer

Aktiviteter eller forhold, der vurderes som centrale og bestemmende for, hvorvidt et ønsket mål opnås.

Kundekapital

Refererer til den del af den intellektuelle kapital, der kan henføres til virksomhedens kunder.

Kundetilfredshedsundersøgelse

En ekstern analyse, hvor man måler, hvordan kunden oplever værdien af leverandøren som helhed, leverandørens vareprogram eller markedsføringsindsats etc. Kan også betegnes holdningsundersøgelse.

Kvalitetsregnskab

Bruges både om rapporter, der struktureres efter Business Excellence-modellen og mere specifikt af fx Spar Nord om en mere styringsorienteret videreførelse af det etiske regnskab. Offentliggørelsen af kvalitetsregnskabet er central, fordi det har til formål at understøtte dialogen med virksomhedens interessenter.

Miljøregnskab (environmental report), grønt regnskab

Det grønne regnskab har til hensigt at få miljøtunge virksomheder til at oplyse om deres forbrug af energi, vand og råstoffer. Desuden skal de redegøre for de forurenende stoffer, der indgår i produktionen, og som udledes til omgivelserne eller udsendes fra virksomheden med produkterne og affaldet.

Mission

En formulering af sammenhængen mellem virksomhedens vision, værdier og strategi med henblik på at kommunikere den ønskede udviklingsretning til virksomhedens medarbejdere og andre interessenter.

Mærkeværdi (brand equity)

De aktiver og passiver, der er knyttet til mærket, dets navn og symbol, og som forøger eller formindsker den værdi et produkt eller en service i sig selv har for en kunde eller bruger.

Personaleøkonomisk regnskab

En type videnregnskab, der har til formål at opgøre de økonomiske aspekter ved personaleledelse. Ved at vurdere de økonomiske konsekvenser af personaleudvikling, -omstilling, -flytning, -anskaffelse og -omsætning, knyttes økonomistyringen sammen med personaleledelsen. Derved bliver det muligt at svare på spørgsmål som "hvad koster det at rekruttere nye medarbejdere?", "hvordan påvirker sygdom og fravær virksomhedens økonomiske resultat?" etc.

Påtegning

En revisors/verifikators kommunikation af resultatet af sin revision/verifikation til brugere. Indeholder typisk identifikation af det regnskab, der er revideret/verificeret, formålet med verifikationen, omfanget af arbejdet, eventuelle supplerende bemærkninger og forbehold samt konklusion, dato og underskrift.

Relationskapital

Anvendes ofte om ekstern struktur

Revision (auditing)

Anvendes normalt i forbindelse med økonomiske årsregnskaber om den systematiske proces, hvor en ekstern og uafhængig person objektivt søger at opnå og vurdere dokumentation for påstande om (økonomiske) handlinger og begivenheder for at forvisse sig om graden af overensstemmelse mellem disse påstande og anerkendte kriterier.

Socialt regnskab (social report)

En eksternt publiceret rapport, der måler, om virksomheden/institutionen opfylder sin egen strategi i forhold til de sociale dimensioner samt signalerer virksomheden/institutionens værdigrundlag på området til omverdenen.

Stakeholdere

Se interessenter.

Stakeholderregnskab

Se interessentregnskab.

Strukturkapital (structural capital)

Anvendes om den del af den intellektuelle kapital, der ejes af virksomheden. I Leif Edvinssons definition: "Hardware, software, databases, organizational structure, patents, trademarks and everything else of organizational capability, that supports those employees productivity ... [It is] everything left at the office, when the employees go home ... Unlike human capital, structural capital can be owned and thereby traded."

Tavs viden

Tavs viden betegner viden, der ikke er eksplicit formuleret, men relateret til sanser, fornemmelser, tommelfingerregler, intuition eller evne til fysiske færdigheder eller bevægelser. Denne type viden anses for at være særlig vanskelig at beskrive, forankre i en organisation og overføre til andre.

Tobins q

Forholdet mellem (a) virksomhedens værdi for aktionærene, dvs. dens forventede fremtidige indtjening og (b) aktiverens værdi målt som genanskaffelsesomkostninger. Tobins q er tænkt som en støtte for strategiske beslutninger om, hvorvidt en virksomhed skal investere yderligere. Men tallet anvendes også på sektorniveau som et udtryk for, om markedet over- eller undervurderer virksomheder.

TQM-modellen

Se Business Excellence-modellen

Usynlige aktiver (Invisible Assets)

Virksomhedens markedsværdi (fx samlede børsværdi af aktierne) minus værdien af virksomhedens samlede aktiver ifølge regnskabet. Betegnes i litteraturen om videnregnskaber ofte for "intangible assets" eller "invisible assets". Det er kun typisk kun regnskabsvejledninger, der skelner mellem usynlige aktiver og intellektuel kapital.

Verifikation (verification)

Anvendes ofte ved kontrol af nye regnskabsformer. Det er en uafhængig og objektiv efterprøvelse af påstande i for eksempel et videnregnskab. Der er ikke praksis eller standarder for form, omfang og indhold. Kan nogle gange være synonym for kontrol, gennemgang, review eller audit.

Videnregnskab (intellectual capital report eller statement)

En rapporteringsform, der viser virksomhedens indsats med at opbygge, udvikle og effektivisere sine videnressourcer i relation til medarbejdere, kunder, teknologi og processer. Videnregnskabet har til formål at understøtte og kommunikere omkring udviklingen af virksomhedens videnledelsesstrategi. Normalt – og i denne guideline - bruges betegnelsen om rapporten i sin helhed og ikke kun om de kvantitative indikatorer.

Videnledelse (knowledge management)

Handler om hvilke aktiviteter, der sættes i værk for at forbedre virksomhedens evne til at udvikle, dele, forankre samt anvende viden. Ofte vil et videnregnskabs hovedformål være at rapportere om virksomhedens videnledelse.

Virksomhedsregnskab

Virksomhedsregnskab bruges i statslige virksomheder, og er en sammenfattende økonomisk og faglig rapportering af den pågældende statsinstitutions virksomhed. Virksomhedsregnskabet skal indeholde følgende elementer: Beretning, driftsregnskab, resultatanalyse, personale- og organisationsoplysninger, omkostningsanalyser for markedsstyrede og omkostningsdækkede områder samt oplysninger om tilskud og anlæg. Virksomhedsregnskabet omfatter også de regnskabsmæssige forklaringer til Rigsrevisionen.

Vision

En formulering af virksomhedens formål, der indeholder den grundlæggende idé, der motiverede dens grundlæggelse og guider dens udvikling.

Værditilvækst (value added)

Den værdi, som skabes af virksomheden, efter at alle eksterne ydelser er fratrukket.

APPENDIKS /5

Oplysninger om de 17 virksomheder, der har deltaget i Erhvervsfremme Styrelsens projekt om videnregnskaber

APPENDIKS /5: LISTE OVER VIRKSOMHEDER

A/S Dansk Shell

Kampmannsgade 2,
1780 København V
Tlf. 3337 2000
www.shell.dk

Ca. 530 ansatte i Shell-Huset i København, På raffineriet i Fredericia, i et lokalcenter i Silkeborg samt i Hedehusene, der er udgangspunkt for Shell's chauffører og vognmænd øst for Storebælt. De ca. 3.500 medarbejdere på Shell's servicestationer er ikke direkte ansat i Dansk Shell, men omtales alligevel i beretningen, fordi de som repræsentanter for Shell også er underlagt Shells overordnede forretningsprincipper.

ATP

Kongens Vænge 8,
3400 Hillerød
Tlf. 4820 4820
www.atp.dk

653 medarbejdere pr. 31.12.1999. ATP-ordningen er en selvejende institution, der sammen med de to nye ordninger, Den Midlertidige Pensionsopsparring og Den særlige Pensionsopsparring, indgår i det samlede pensionssystem og medvirker til at sikre lønmodtagerne en højere grundlæggende pension. ATP danner i øvrigt rammen om et administrationsfællesskab for en lang række ordninger.

Byggecentrum

Dr. Neergaards Vej 15,
2970 Hørsholm
Tlf. 4576 7373
www.byggecentrum.dk

130 medarbejdere.

Afdelinger i Hørsholm, Bella Center og Middelfart. Byggecentrum er byggeriets informationscenter - informerer om byggeri, energi og miljø til både professionelle og private. Vi beskæftiger os med boghandel og forlag, byggeri på Internettet, kursuscenter, projektservice og byggevarerudstilling.

Byggeplandata A/S

Guldsmedgade 1,
8000 Århus C
Tlf. 8613 1722

23 medarbejdere.

Udfører uafhængig rådgivning for bygherrer i forbindelse med byggeopgaver af enhver art. Hovedområder: Bygherrefunktionen, herunder udarbejdelse af byggeprogrammer, projektplanlægning, økonomistyring, udbud og kontrahering m.v., EU-udbud, vedligeholdelse af bygninger, teknisk bistand ved køb af ejendomme og udførelse af 1-års og 5-års eftersyn.

Carl Bro Gruppen

Granskoven 8,
2600 Glostrup
Tlf. 4348 6060
www.carlbro.dk

International konsulentvirksomhed med ca. 2.100 medarbejdere. I de danske selskaber, som p.t. er omfattet af videnregnskabet, er der ca. 1.500 medarbejdere.

Coloplast A/S

Holtedam 1,
3050 Humlebæk
Tlf. 4911 1111
www.coloplast.com

Producerer og forhandler hjælpemidler til sygepleje- og hospitals-sektoren. Ca. 3.700 medarbejdere i 30 lande bl.a. Europa, USA, Australien, Japan, Sydamerika, Costa Rica og Kina.

COWI

Parallelvej 15,
2800 Lyngby
Tlf. 4597 2211
www.cowi.dk

I Danmark beskæftiger COWI ca. 1.500 medarbejdere. Rådgivende ingeniørvirksomhed med et meget bredt spektrum af arbejdsfelter. 2.100 ansatte og aktiviteter i bl.a. Norge, Spanien, Thailand, Sverige, Mellemøsten, Østasien, Sydamerika, Tyskland, Rusland, USA og Polen.

Dansk System Industri A/S

Kokkedal Industripark 2,
2980 Kokkedal
Tlf. 4914 3600
www.dsias.dk

Ca. 65 medarbejdere.

Leverer software og informationsteknologiske løsninger.

Dator A/S

Stadionvej 2A,
9560 Hadsund
Tlf. 9653 1000
www.dator.dk

90 medarbejdere.

Udvikler og implementerer høj kvalitets software-løsninger til integreret proces- og logistikstyring.

Forsikringshøjskolen Rungstedgaard A/S

Rungsted Strandvej 107
2960 Rungsted Kyst
Tlf. 4586 4422
www.fh.dk

79 ansatte samt ca. 330 deltidslærere og censorer. Forsikringsbranchens uddannelsescenter og driver desuden forlag og kursusjendom med 100 værelser. Ejes af forsikrings-selskaber, pensionskasser, forsikringsmæglere og pengeinstitutter.

Hofman-Bang A/S

Hans Bekkevolds Allé 7,
2900 Hellerup
Tlf. 3948 8000
www.hofman-bang.dk

Ca. 130 medarbejdere i København og Århus. Rådgivning om opnåelse, opretholdelse, anvendelse og forsvar af immatrielle rettigheder for klienter i Danmark og udlandet.

Hotel Impala A/S

Vestre Ringvej 53,
8600 Silkeborg
Tlf. 8682 0300
www.impala.dk

35 medarbejdere.

Konference- og forretningshotel. Medlem af Best Western, 60 værelser.

Kommunedata A/S

Lautrupparken 40,
2750 Ballerup
Tlf. 4460 1000
www.kmd.dk

2500 medarbejdere.

Afdelinger i Ballerup, Brøndby, Valby, Fladså, Ikast, Odense, Ribe, Århus og Aalborg. Leverer drift af IT-systemer, software-udvikling, netydelser, rådgivning m.v. til kommuner, amter, staten og private kunder.

Nellemann Konsulenterne A/S

Sortemosevej 2,
3450 Allerød
Tlf. 4814 0466
www.nelkon.dk

Ca. 40 medarbejdere. Rådgivning, planlægning og analyser for offentlige og private virksomheder.

Meku A/S

Mekuvej 9,
7171 Uldum
Tlf. 7690 1100

Ca. 65 medarbejdere. Producerer og markedsfører veterinærlægemidler og plejemidler verden over.

Systematic Software Engineering A/S

Frichsparken, Søren Frichs Vej 28 K,
8230 Åbyhøj
Tlf. 8943 2000
www.systematic.dk

Ca. 170 medarbejdere. Softwarehus med fokus på komplekse IT-løsninger til informations- og kommunikationssystemer. Hovedkontor i Århus, afdelingskontor i København samt datterselskaber i England og USA.

Tele & Data

Østerbrogade 14,
6000 Kolding
Tlf. 7550 5402
www.teledata.dk

Ca. 600 medarbejdere. Paraply-organisation for selvstændige Tele & Data afdelinger. Ansvarlige for salgs- og marketing samt organisationudvikling for Tele & Data afdelingerne og opretholder et landsdækkende net af Tele & Data-service.

Videnregnskaber i praksis

Denne rapport præsenterer den første guideline i verden, der bygger på en større gruppe virksomheders erfaringer med at udarbejde videnregnskaber.

Guidelinen er blevet til i et unikt samarbejde gennem flere år mellem virksomheder, konsulenter, embedsmænd og forskere.

Dens formål er at inspirere flere virksomheder til at udarbejde videnregnskaber ved at demonstrere, hvordan arbejdet kan gribes an i praksis.

Den øgede interesse for videnregnskaber afspejler, at håndteringen af viden i bred forstand er blevet et strategisk spørgsmål for flere og flere virksomheder. De oplever et stigende behov for at udvikle deres videnressourcer. Og de vil gerne kunne fortælle om denne udvikling på en forståelig og troværdig måde.

Erfaringerne fra de deltagende virksomheder viser dels, at det er en udfordrende, men langt fra uoverkommelig opgave. Dels at videnregnskabet kan føre til særdeles gode resultater – både internt i virksomheden og i forholdet til kunder, investorer og det omgivende samfund.

Guidelinen gennemgår systematisk faserne i arbejdet med et videnregnskab og viser, hvordan selve regnskabsrapporten kan bygges op. Princippet belyses hele tiden af konkrete eksempler og erfaringer fra en række af de deltagende virksomheder.

Læs mere om videnregnskaber på
www.efs.dk/icaccounts