

Videnregnskaber i forsyningssektoren: Materialisering og enactment af styring⁰

Af Isa Jensen Kjærgaard & Per Nikolaj Bukh*

Resume

Denne artikel belyser med udgangspunkt i en konkret ledelsesteknologi, *videnregnskabet*, hvorledes tre offentlige virksomheder i den samme branche optager et nyt initiativ, inkorporerer det i eksisterende praksisser, udvikler det, tilpasser det og lader det blive en del af organisationen. Metodologisk tages der udgangspunkt i etnometodologi med anvendelse af accountbegrebet, hvor den primære dataindsamling har fundet sted gennem interview med praktikerne. Den lokale kontekst og de lokale aktører har afgørende indflydelse på den netværksdannelse, der finder sted omkring videnregnskabet som objekt, og objekterne skaber rum for forskellige handlinger, alt efter den betydning de bliver tillagt. Det konkluderes blandt andet, at videnregnskabet i virksomhederne ses som en begrebsramme, hvor det er muligt at snakke om sin fremtidige eksistensberettigelse, hvor man kan samle eksisterende initiativer til en helhed, og hvor man kan målrette indsatsen for medarbejder- og kompetenceudvikling. Det konkluderes endvidere, at en aktør med en stærk position er nødvendig, for at videnregnskabet får et liv i organisationen, og at videnregnskabet i så fald gennemløber en række faser fra 'tomt' begreb til at blive black boxed. Selvom man i de tre virksomheder ikke primært ser videnregnskabet som et redskab til synliggørelse, er der alligevel tydelige tegn på, at videnregnskabet anvendes til at kommunikere med: Videnregnskabet markerer, at der er nye kompetencer og initiativer, der er nødvendige, og fortæller, hvordan man i virksomheden handler for at imødekomme udfordringerne fra det 'frie' marked.

* Isa Jensen Kjærgaard er Cand. merc., Ph.d., og økonom i en kommunal virksomhed. Per Nikolaj Bukh er Cand.oecon., Ph.d. og professor ved Institut for Erhvervsstudier, Aalborg Universitet.

A Indledning

[Den offentlige sektor er under reformering]

Den offentlige sektor har traditionelt udbudt en række opgaver af stor betydning for såvel borgerne som erhvervslivet inden for f.eks. undervisning, drift af sygehuse, jernbaner, elektricitet mv. Men den offentlige sektor har været udsat for intens kritik og har gennemgået omfattende forandringer de seneste tyve år, hvor hidtidig styringspraksis er taget op til revision (Lapsley & Pallot 2000) under betegnelsen New Public Management¹ (NPM).

[New Public Management]

NPM er slået igennem på forskellig vis i forskellige lande (se f.eks. Klausen 2001). Der er således i de skandinaviske lande, herunder Danmark, mere tale om en modernisering af den offentlige sektor end en egentlig revolution, men reformeringen af den offentlige sektor i Danmark er langt fra forbi. Eksempelvis sker der med den kommende kommunale strukturreform en opgaveomfordeling, der presser organisationerne til at genoverveje deres praksis. Der er også påbegyndt en omkostningsreform, som stiller nye krav til offentlige organisationers økonomistyrings- og regnskabspraksis, ligesom offentligt ejede selskaber står over for krav om markedsorientering, frie valg samt udlicitering.

[Hvordan optages nye ledelsesteknologier?]

Udviklingen kommer til at berøre os alle, hvad enten vi er medarbejdere eller ledere i den offentlige sektor, brugere af den offentlige sektors ydelser eller som skatteborgere er med til at finansiere aktiviteterne. Og det bliver væsentligt, hvorledes de offentlige virksomheder indfører og optager nye styrings- og ledelsesformer, og hvorledes de eksisterende praksisser og aktiviteter ændres. Denne artikel har derfor – med udgangspunkt i et konkret moderniseringsinitiativ, *videnregnskabet* – som formål at belyse, hvorledes tre offentlige virksomheder i den samme branche optager en ny ledelsesteknologi, inkorporerer den i eksisterende praksisser, udvikler den, tilpasser den og lader den blive en del af organisationen.

A.1 Baggrund

[Forsyningssektoren]

Forsyningssektoren (el, vand og varme) har gennem en længere årrække haft en stabil monopolstruktur og forsyningssikkerhed som sit mål. Men som på mange andre områder inden for offentlige virksomheder, som f.eks. jernbanen (Tullberg 2000), finder der omstruktureringer sted. Hele forsyningssektoren undergår i disse år en omfattende udvikling, til dels for at kunne leve op til kravene i elforsyningsloven (LOV nr. 375 af 02/06/1999), der bl.a. omfatter en ændring af forsyningsområdet monopolstatus i retning af en liberalisering.

[Lovgivningen har betydet organisatoriske ændringer]

Lovgivningskravene har medført en række organisatoriske ændringer, og virksomhederne står nu over for krav om effektivitet og markedsorientering. Der skal ske en udvikling fra monopolvirksomheder med klart definerede arbejdsopgaver på et geografisk afgrænset marked til virksomheder, der opererer på markedsvilkår, men stadig under en politisk ledelse.

[Arbejdsmetoder og systemer genovervejes]

For at være i stand til at reagere på ændringerne i omgivelserne, argumenterer Stewart & Kimber (1996), at virksomheder inden for den offentlige sektor bliver nødt til at udvide eller omlægge deres indsats i relation til nye behov og muligheder eller at genoverveje deres arbejdsmetoder, f.eks. ved at introducere nye systemer, reorganisere eller tilpasse sig til nye arbejdsmetoder. Offentlige virksomheder, skal drive forretning på en anden måde end de har været vant til. Eksterne krav om fokus på kvalitet, kunderelationer, større effektivitet og ansvarlighed kræver ‘changes in policies, cultural values, work procedures and processes, relationships between departments...’ (McHugh & Bennett 1999, s. 81).

[Indførelsen af videnregnskaber]

Udover de oplagte initiativer i form af effektiviseringsprojekter, omkostningsregnskaber, kontraktstyring, divisionalisering mv. har mange offentlige virksomheder også valgt at eksperimentere med nyere teknikker. Disse kan spænde fra selvledelse, mangfoldighedsledelse til nye regnskabs- og rapporteringsformer. Af interesse for denne artikel har flere offentlige virksomheder valgt at redegøre for deres videnressourcer i form af videnregnskaber (Bukh *et al.* 2002; Mouritsen *et al.* 2004, 2005; Thorbjørnsen *et al.* 2003).

A.2 Problemstillingen

[Tre kommunale forsyningsvirksomheder]

Det empiriske udgangspunkt for denne artikel er tre kommunale forsyningsvirksomheder, Forsyningsvirksomhederne Aalborg, Roskilde Forsyning og Frederiksberg Forsyning, der hver især varetager forsyningen af vand, fjernvarme og elektricitet samt relaterede opgaver som kloakering og renovation. Ændringen i elloven har betydet, at virksomhederne har ændret deres organisering, og virksomhederne er nu alle organiseret som koncerner, hvoraf en del hører under den kommunale lovgivning, og en anden del hører under aktieselskabsloven og årsregnskabsloven. Virksomhederne har derfor delvis politisk ledelse og delvis forretningsorienteret ledelse i form af en bestyrelse.

[Videnregnskabsprojekterne]

De tre virksomheder deltog i Erhvervsfremme Styrelsens andet videnregnskabsprojekt (EFS2), og som Mouritsen *et al.* (2004) foreslår, ser det ud til, at offentlige organisationer anvender videnregnskabet til at promovere sig selv som ‘virksomheder’ med egne strategier og forretningsmetoder. Videnregnskabet kan indgå i virksomhedernes forandringsprocesser og er potentielt med til at tegne ‘et billede af identiteten, af hvem “vi” er, samt af udviklingsstrategien’ (Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling 2002, s. 8). De tre virksomheder fokuserer alle på udviklingen af relationen til omverdenen og indfører en række nye styrings- og ledelsesmæssige praksisser, hvor vi i artiklen i særdeleshed vil studere, hvordan videnregnskabet anvendes.

[Inspirationen i den empiriske undren]

Artiklens problemstilling er som udgangspunkt inspireret af praksis, i en empirisk undren over hvad det er, der styringsmæssigt sker i disse forsyningsselskaber, når deres markedsforhold ændrer sig. Hvad er det f.eks., der får kommunale forsyningsevirsomheder til at arbejde med videnregnskaber? Disse virksomheder synes umiddelbart langt fra billedet af de virksomheder, der som udgangspunkt påbegyndte arbejdet med videnressourcer, nemlig videnintensive virksomheder uden mange materielle aktiver.

[Metode]

Metodologisk tages der udgangspunkt i etnometodologi med anvendelse af 'accountbegrebet' (jf. Garfinkel 1967; Scott & Lyman 1968). Den primære dataindsamling i de tre virksomheder har fundet sted gennem interview med praktikerne, som ud fra deres anskuelse af situationen redegør for de handlinger og valg, der er truffet. På baggrund heraf foretages en 'account-analyse'.

A.3 Oversigt over artiklen

Artiklen er struktureret således, at vi i afsnit B kortfattet skitserer, hvad et videnregnskab er, og hvilke elementer det består af. Herefter introduceres i afsnit C det teoretiske begrebsapparat, som case-virksomhederne vil blive analyseret indenfor. Der er dels tale om Aktør-Netværks-teori, og dels om at det via 'enactment' vil blive studeret, hvorledes ideer, der er transformeret til objekter, omsættes til handlinger. Vi beskriver i afsnit D artiklens empiriske grundlag i form af de tre forsyningsevirsomheder, ligesom vi redegør for den form for etnometodologi, som artiklen metodisk bygger på.

I de efterfølgende to afsnit præsenteres og analyseres de empiriske resultater. Først vises det i afsnit E, hvorledes videnregnskabet materialiseres i de tre forsyningsevirsomheder, hvorefter det i afsnit F diskuteres, hvilke handlinger der sættes i værk i forbindelse med arbejdet med videnregnskabet – altså hvorledes videnregnskabet 'enactes'. Endelig afsluttes artiklen med en konklusion i afsnit G.

B Videnregnskabet

[Videnregnskaber i Danmark]

I 1996 blev de første skridt til udarbejdelsen af en skabelon til et videnregnskab taget herhjemme, hvor Erhvervsudviklingsrådet iværksatte et projekt, der skulle afdække, om et videnregnskab kunne være et nyttigt supplement til regnskabsrapporteringen. I to efterfølgende projekter først under Erhvervsfremme Styrelsen (1997-2000) og siden under Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling (2001-2002) blev guidelinien for udarbejdelse af videnregnskaber udviklet, testet og forbedret til den skabelon, der i dag ligger i den danske videnregnskabsmodel.

[Rapporterer om virksomhedens videnressourcer...]

Selve ideen om at rapportere om viden opstod i slutningen af 1980'erne i Sverige, som et forsøg på at give en bedre ekstern information om en række ikke-finansielle nøgletal. Især meget videnintensive virksomheder som f.eks. konsulentvirksomheder havde et behov for at synliggøre de ressourcer i form af kunder, medarbejdere og struktur, der var til rådighed til at sikre virksomhedens værdiskabelse. Et videnregnskab har netop den egenskab, at det rapporterer om de videnressourcer, der i kombination giver virksomheden evnen til at handle, at gøre noget (Mouritsen *et al.* 2002).

[...men er også en del af den interne videnledelse]

Men et videnregnskab er ikke kun en rapport, der har til formål at kommunikere. Det er også en del af virksomhedens videnledelse, da arbejdet med videnregnskabet indebærer en analytisk fase, hvor der udarbejdes en strategi for videnledelse. Den analytiske del består (jf. Bukh *et al.* 2001; MVTU 2002) af fire elementer: En videnfortælling, et sæt ledelsesudfordringer, tilknyttede indsatser og indikatorer.

[Videnregnskabets elementer]

Videnfortællingen udtrykker, hvordan virksomhedens ydelse gør en forskel for brugeren – ydelsens brugsværdi. Videnfortællingen omhandler også, hvordan virksomheden har indrettet sine videnressourcer, så den er i stand til at levere den ønskede brugsværdi. Videnressourcerne er den blanding af medarbejdere, kunder, processer og teknologier, der understøtter brugsværdien. Videnressourcerne og brugsværdien sammenkobles til en fortælling – videnfortællingen.

Ledelsesudfordringerne er den række af udfordringer, der peger på, hvilke videnressourcer der skal udvikles, eller med andre ord strategier for, hvad der skal til for at skabe brugsværdi. Udfordringerne har en vis bestandighed og kan f.eks. være opbygning af ny ekspertise inden for et konkret område. I forlængelse af ledelsesudfordringerne udledes en række *indsatser*, som hver især drejer sig om noget, der sættes i værk for at gøre noget ved ledelsesudfordringerne. De enkelte indsatser er i princippet kortvarige, og man skal kunne se resultater fra år til år. Det kan f.eks. være ansættelse af en ny type medarbejdere. Til ledelsesudfordringerne og de enkelte indsatser knyttes der en eller flere *indikatorer*, som gør det muligt at følge op på resultaterne².

C Materialisering og enactment: tanken om netværk

[Organisationsopskrifter, der sætter sig spor]

Institutionaliserede opskrifter er immaterielle ideer. Mange populære organisationsopskrifter, som f.eks. projektorganisering, divisionalisering og bestiller-udfører modellen, er generelle ideer, der skal tolkes og tydeliggøres i de organisationer, hvor de skal indpasses. Ifølge Røvik (1998) materialiseres opskrifterne derfor, når de 'rejser ind' i organisationerne og får handlingskoordinerende konsekvenser.

Sådanne materialiserede opskrifter kan sætte spor i organisationen i form af f.eks. nye rutiner eller et tema, der vinder indpas i den interne organisationsdiskurs. På samme måde kan de genfindes i de ansattes sprog, samt i form af begreber, målestokke og analytiske inddelinger, der anvendes i den daglige tale (Røvik 1998, s. 17).

C.1 Materialiseringen gennem aktører

[Ideerne transformeres til objekter gennem netværker]

Materialisering skal i overensstemmelse med Røvik (1998) i denne artikel forstås som det, der sker, når forskellige aktører gennem et netværk af relationer transformerer en ide til et objekt, som f.eks. time/sags-styring. Selve ideen om at anvende aktørbegrebet og ideen om netværk stammer fra Aktør-Netværks-teori (ANT), hvor det ikke bare er mennesker, men også materielle ting som f.eks. maskiner, tekster, penge og bygninger, der bidrager til at udvikle de mønstre, der danner samfundet (Law 1992). Det er altså interaktionen mellem de forskellige aktører, menneskelige som materielle, der bevirker, at der dannes sociale relationer og i det hele taget, hvad Law (1992, s. 382) kalder, samfundsorden.

[Typisk både humane og non-humane aktører]

Typisk er forskere, der følger Latour, 'concerned with understanding accounting in the context of human and non-human "actants"' (Baxter & Chua 2003, s. 102). Dette kommer f.eks. til udtryk hos Ogden (1997), hvor analysen af privatiseringsprocesser i engelske vandforsyningsvirksomheder fokuserer på, hvordan begreber som 'kunder' og 'kundeservice' bliver konstitueret gennem nye former for økonomistyring. Ogden's analyse viser også, hvordan nye økonomistyringsmål er med til 'på afstand' at gennemføre politisk definerede målsætninger som f.eks. kundeorientering. På tilsvarende vis foretager Miller (1991) en analyse af, hvordan diskonterede cash flow-analyser igennem 1960'erne i England blev anvendt til at translaterer og inkorporere en samfundsmæssig problemstilling om økonomisk vækst i virksomhedernes praksis.

Hvis den analytiske idé fra Ogden (1997) og Miller (1991) overføres til dette studie, kan der eksempelvis argumenteres for, at samfundsdiskursen om vidensamfundet og et politisk støttet initiativ som videnregnskabet kan være med til at ændre virksomhedernes praksis og gøre dem konkurrencedygtige i vidensamfundet, som det er ønsket fra politisk side.

[Denne artikel: Hvordan oversættes videnregnskabet?]

Med artiklens fokusering, på hvorledes situationen omkring New Public Management (NPM) og den konkrete begivenhed, at forbrugerne nu, som følge af ændringer i elforsyningsloven, frit kan vælge elleverandør påvirker virksomhedernes styringsudvikling og deres identitetsskabelse, er det relevant at analysere, hvordan et nyt tiltag som videnregnskabet oversættes forskelligt i virksomheder med samme baggrund og får forskellig betydning. Det betyder, at translationen eller konstruktionen ses som en aktørs arbejde med at sammenstille et netværk af entiteter, hvilket i dette tilfælde er de elementer, der konstruerer en moderne forsyningsvirksomhed. Så længe vilkårene for forsyningsvirksomhederne er stabile, tænker man ikke på de enkelte dele og de enkelte netværk af aktører og materialer, der konstituerer

en forsyningsvirksomhed. Det er, når ting forandres, og relationerne mellem de forskellige aktører i netværket genforhandles, at man lægger mærke til de forskellige komponenter, netværket består af.

[Den kommunale identitet er til forhandling]

Forsyningsvirksomhederne var kendt som kommunale enheder, der varetog opgaver i forbindelse med vand, varme og el, hvor profit eller omkostningsminimering ikke var den primære dagsorden, men derimod at den håndværksmæssige standard var i orden. Men når nye aktører kommer ind i netværket, f.eks. i form af nye styringsredskaber, sker der en forhandling af relationerne, som har potentiale til at forandre netværket, hvis der vel at mærke er opbakning til det i netværket.

C.2 Konstruktionen af netværket

[Studér tingene mens de sker]

Den metodiske fremgangsmåde bag ANT er mest kendt for Latour's (1987) udsagn om, at man skal følge forskere og ingeniører, mens videnskab bliver skabt ('science in the making'), da det er mere givende 'to be there before the box closes and becomes black' (Latour 1987, s. 21). I analysen af netværket omkring translationen af de organisatoriske processer bliver netværket en konstellation af mange forskellige aktører. Det kan være både ting, mennesker og teknik, der bliver hinandens forudsætninger. Aktørerne kan f.eks. være videnregnskabet, markedsorientering, kultur, profil, budgetter, strategi og time/sags-styring.

ANT-begrebet blev oprindeligt anvendt til studier af udviklingen af teknologier og videnskabelig viden, men det kan også anvendes på virksomhedsniveau, hvor ord som effektivitet og konkurrenceevne får betydning og indhold i netværkskonstruktioner (Hansen & Mouritsen 1999).

[Netværkets karakteristika]

Selv om ethvert netværk er betinget, lokalt og variabelt, er der alligevel, ifølge Law (1992, s. 387), fire generelle træk. For det *første* er nogle materialer mere holdbare end andre og beholder deres relationsmønstre i længere tid. Tanker og tale har ikke lang varighed; det er først, når de får en konkret form ved at blive indarbejdet i materialer som tekster og bygninger, at de holder længere. For det *andet* er der mobilitet, der drejer sig om ordrer gennem rum og om at handle på afstand. For det *tredje* er der translation, der er mere effektiv, hvis man foregriber den respons og de reaktioner, der er fra det materiale, der translateres. Og for det *fjerde* er der rækkevidden af ordrer, hvor det er muligt at tillægge nogle generelle strategier om translation til netværk, f.eks. strategier om administration og vision, som kollektivt arbejder for at generere multi-strategiske agenter, organisatoriske arrangementer og interorganisatoriske transaktioner (Law 1992, s. 388).

En af pointerne i analyser med brug af aktørnetværk er, 'at tingene kunne have været anderledes', hvis andre aktører eller andre rationaler havde været involveret i netværket omkring en given proces. Det drejer sig derfor om at komme tæt på det fænomen, der undersøges for

at forstå, hvordan det er opstået. Da virkeligheden er afhængig af menneskers handlinger og fortolkninger, er forståelse af fakta ‘the same task as understanding who the people are ... and ... to learn which associations are stronger and which are weaker’ (Latour 1987, s. 140).

[Implementeringer er skrøbelige konstruktioner]

I et casestudie af en ABC-implementering viser Briars & Chua (2001, s. 267), hvordan dette kan udmøntes i forskning. De argumenterer for, at en implementering er en skrøbelig konstruktion, og at hvorvidt den bliver en succes eller fiasko, afhænger af det væv af stærke og svage relationer, der er i et netværk. Det betyder også, at succesfuld styring ikke blot er det rigtige – forstået således at det repræsenterer en højere form for sandhed – eller at nye omkostningssystemer virker, fordi de giver mere præcise estimater af den samme omkostning. I stedet siger de, som Latour (1987), at nye økonomistyringsteknikker kan holde ‘facts’ og interesser sammen og stabilisere dem midlertidigt. På denne måde begynder de at blive ‘sande’.

Konsekvenserne af dette er, at styring og ledelse kan ‘enactes’ succesfuldt på forskellige måder i casevirksomhederne, alt efter hvilke aktører der er, og hvordan disse aktører vælger at konstruere forsyningsvirksomheden.

C.3 Fra ideer til handlinger

[Enactment: Objekterne omsættes til handlinger]

‘Enactment’ drejer sig om at omsætte de ideer, der er transformeret til objekter, til handlinger. For at det kan lade sig gøre, er det ifølge Czarniawska & Joerges (1996, s. 40), nødvendigt, at ideen er forsynet med et ‘image of action’. Det kan således være, at en idé, der tidligere er opfattet som urealistisk at omsætte til praksis, langsomt får et handlingsimage som et resultat af forandringer i andre ideer og ting, f.eks. teknologi (ibid.).

Begrebet ‘Enact’ kan oversættes med bl.a. vedtage, bestemme, forordne, men kan også bruges i betydningen at noget udspiller sig, foregår eller finder sted. Når praktikerne i virksomhederne sætter noget i gang, ‘enactes’ de. De kan f.eks. enacte videnregnskabet, ressourcestyring eller noget helt tredje. Men pointen er, at der foregår noget, der har karakter af en handling, og det danner ofte nye strukturer, der ikke var der før. På denne måde skaber praktikerne mening med et objekt gennem handling (jf. Weick 1988).

[Objekterne får først en betydning, når der handles]

Weick understreger, at resultatet af ‘an enacted environment’ ikke kan ignoreres. Produktet, der kommer ud af enactment, er ikke et uheld, en efterrationalisering eller et biprodukt, skriver Weick (1988, s. 307). Det er derimod en ordentlig, håndgribelig, social konstruktion, der er objekt for fortolkninger. At objektet (f.eks. videnregnskabet) findes, kan der altså ikke sættes spørgsmålstegn ved, men det kan der ved betydningen, meningen og indholdet af objektet, fortsætter Weick. Objekter er uden betydning, indtil der handles på baggrund af dem, og de derefter retrospektivt indarbejdes i hændelser, situationer og forklaringer (ibid.).

Resultaterne af handlingerne har såvel en offentlig som en privat side (Weick 1988, s. 307). Offentligt er det en konstruktion, der er synlig for andre observatører end aktøren; privat er det hvis-så-påstande, hvor handlinger er forbundet med resultater og dermed forventninger til, hvad der vil ske i fremtiden.

C.4 Translationen: Den lokale meningsdannelse

[Når aktøren handler sker en translation]

Begrebet 'translation' benyttes i denne artikel som værende centralt i den enactment, der foregår. Når aktører handler, sker der en translation og en lokal meningsskabelse af de ideer, der før var immaterielle, luftige begreber. Eksempelvis bliver 'vi skal være markedsorienterede' materialiseret til f.eks. at dreje sig om kundebetjening, logo og deltagelse i licitationer.

Hele processen kan siges at være en translation, men vi skal særligt se på den translation, der sker under enactment, dvs. når praktikerne fortæller om deres handlinger og retfærdiggør dem ved at berette om den lokale mening, en handling får. Translationsbegrebet er derfor essentielt i forståelsen af organisatorisk forandring. Callon & Latour (1981, s. 279) forstår ved translation alle de forhandlinger, intriger, beregninger, overtalelshandlinger, voldshandlinger, takket været hvilke en aktør har autoritet til at handle på vegne af en anden aktør.

Ved at fremhæve at ens interesser er sammenfaldende, overtaler en aktør andre til at gøre det, aktøren vil. På den måde translateres andre til én enkelt vilje, som aktøren bliver talsmand for. Aktøren begynder at handle for andre – ikke kun for sig selv – og vokser og bliver stærkere, og således bliver en mikro-aktør til en makro-aktør, skriver Callon & Latour (1981), som opfatter en makro-aktør som en, der kan handle som én, selv om det er på vegne af flere. Det er altså ved relationerne, at makro-aktørerne opstår, og ikke noget, der på forhånd er givet. Jo flere relationer en aktør kan putte i 'black boxes' og dermed ikke behøver at genoverveje, jo stærkere bliver aktøren, fortsætter Callon & Latour (1981).

[Diffusion vs. translation]

I modsætning til diffusionsmodellen ser translationsmodellen (Latour 1986, s. 267) spredningen i tid og rum af alting, der er i menneskets hænder – det være sig krav, ordrer, artefakter og varer. Hvert eneste menneske kan handle på mange forskellige måder. De kan droppe ideen, modificere den, afvige fra den, føje til den eller henligge den. En anden forskel mellem de to modeller er, at den initierende kraft i translationsmodellen ikke, ifølge Latour (1986, s. 267), er vigtigere end andre. En idé, der videreføres, er fuldstændig afhængig af, at de næste relationer er stærke nok til at videreføre den, og retningen, ideen tager, afhænger af de enkelte mennesker, der håndterer den.

Hvorvidt en idé, der translateres, dernæst bliver institutionaliseret, afhænger mere af, om den bliver taget for givet, end om hvor lang tid den har eksisteret i en organisation, argumenterer Røvik (1998, s. 19). Hans argument bygger på ræsonnementer, der lægger vægt på det kognitive 'taget-for-givet-aspekt', som kendetegner institutionaliserede ordninger. De

tidligere institutionelle retninger derimod lagde mere vægt på varigheden af institutionelle ordninger. Ved institutionalisering forstås derved en socialt skabt konvention for, hvad der er 'rigtig' organisering – en konvention der nærmest har regellignende karakter for, hvad mange opfatter som den rigtige og moderne måde at organisere på i en given periode (Røvik 1998, s. 19, efter Zucker 1987).

D Virksomhederne og metoden

[Etnometodologi]

Artiklen er baseret på etnometodologi, hvor der tages udgangspunkt i beskrivelser af, hvad aktørerne gør, og hvorledes praktikerne i de enkelte forsyningsvirksomheder som et kollektiv af medlemmer skaber og opretholder orden og forståelighed i deres sociale liv (jf. Ten Have 2004, s. 14). Målet med etnometodologien er dermed at beskrive, hvordan aktørerne genkender, beskriver, forklarer og udlægger handlinger i deres hverdagsliv (Holstein & Gubrium 1994, s. 264) efter at de er blevet udsat for pres udefra.

D.1 Account-analyser

[Dagligdags, rapporterbare handlinger]

Med den valgte metode bliver det muligt at analysere redegørelserne for dagligdagens handlinger, som der normalt ikke sættes spørgsmålstegn ved, da etnometodologien, som Czarniawska (2004, s. 6) anfører, introducerer 'the notion of accountability'. Dette er også det begreb, som Garfinkel (1967) benytter i betydningen 'observerbar' og 'rapporterbar' (1967, s. 1), således at man f.eks. ser og fortæller om en praktisk situation.

[Interview som datagenerering]

Der anvendes i dette studie interview til at generere accounts. Den viden, der produceres i et interview, er altid bundet til konteksten, og det normale etnometodoliske udgangspunkt er her at se respondentens svar som en internt konstrueret realitet, da begge parter i et interview er med til at producere interviewet (Silverman 1985, s. 165).

I virksomhederne stilles spørgsmål som: 'Har det ændret sig at være forsyningsvirksomhed gennem de seneste år?', og 'Stiller omverdenen andre krav end tidligere?'. Det betyder, at de interviewede bliver bedt om at redegøre (to account) for deres situation og handlinger, da en account, ifølge Scott & Lyman, er 'a linguistic device employed whenever an action is subjected to evaluative inquiry' (1968, s. 46). Sådanne accounts kan også forstås som sense-making, hvorigennem deltagerne ved hjælp af forklaring, attributering, retfærdiggørelse, beskrivelse og på andre måder finder logik og orden i de hændelser, personer eller handlinger, de taler om.

D.2 Dataindsamling

[De tre forsyningsvirksomheder]

Virksomhederne, der indgår i projektet, er tre kommunale forsyningsvirksomheder, således som de kort er præsenteret med faktuelle oplysninger i tekstboks 1. Virksomhederne deltog alle i forbindelse med Erhvervsfremme Styrelsens andet videnregnskabsprojekt i en Erfagruppe ledet af Dansk Energi, og vi fulgte virksomhederne i perioden august 2001 til sommeren 2004.

Forsyningsvirksomhederne Aalborg (FA) varetager forsyning af gas, fjernvarme, vand og el samt sørger for kloakker og renovation i Aalborg Kommune. Forsyningsvirksomhederne Aalborg servicerer knap 118.000 kunder. Virksomheden drives som en selvfinansierende, nonprofit forretningsenhed under Aalborg Kommune og har 450 medarbejdere, hvoraf de 89 er ansat i administrationen Ud over en politisk ledelse i form af Forsyningsudvalget og rådmanden består virksomheden af direktøren, der sammen med administrationen varetager den daglige ledelse og drift. Herudover er der de enkelte driftsselskaber, der er opdelt efter forsyningsart. Som konsekvens af elloven er Aalborg Kommune, Elforsyningen (AKE) blevet opdelt i tre selskaber: AKE Net, AKE Forsyning A/S og AKE Enterprise A/S. AKE Forsyning har sammen med fem andre nordjyske distributionsselskaber dannet Nordjysk Elhandel for at opnå tilstrækkelig kapacitet til at operere på det liberaliserede elmarked (www.aalborg.dk).

Roskilde Forsyning (RF) varetager el-, vand- og varmforsyningen i Roskilde Kommune og har ca. 40.000 kunder. I virksomheden er der 72 medarbejdere. Ved udgangen af 2000 fik Roskilde Forsyning mulighed for at samle forsyningsafdelingerne på ét sted, og en ny organisationsstruktur med opdeling efter arbejdsfunktion blev valgt til erstatning af den gamle opdeling efter forsyningsarter. Ydelserne, som forsyningsafdelingen leverer, er 100 % brugerfinansierede. Elforsyningen er opdelt i et netselskab, der fortsat vil være en del af den kommunale forvaltning, og et forsyningspligtselskab (Roskilde Energi A/S), der er 100 % ejet af netselskabet. (www.roskilde-forsyning.dk)

Frederiksberg Forsyning (FF) står for leverancen af gas, fjernvarme, el og vand samt afledning af spildevand i Frederiksberg Kommune. Der er 180 medarbejdere til at forsyne ca. 60.000 kunder på Frederiksberg. Frederiksberg Forsyning er 100 % ejet af Frederiksberg Kommune. Den 1. oktober 2000 blev virksomheden omorganiseret på tværs af forsyningsarterne, og en procesorganisation, der skal sikre, at Frederiksberg Forsyning kan klare den frie konkurrence på elmarkedet, er dannet (www.frb-forsyning.dk).

Tekstboks 1: De tre forsyningsvirksomheder

Som en del af EFS2 blev virksomhederne interviewet to gange i henholdsvis august 2001 og april 2002, ligesom fem erfa-gruppemøder blev observeret. Herefter blev der med henblik på et mere specifikt studie af forsyningsvirksomhedernes arbejde i slutningen af 2002 gennemført et indledende interview i hver af casevirksomhederne. I sommeren 2003 blev der i de tre casevirksomheder gennemført en egentlig interviewrunde, hvor primært chefgruppen og andre medarbejdere med indflydelse i forandringsprocessen blev interviewet. Efterfølgende har der været enkelte opklarende spørgsmål per telefon.

D.2.a Interview

[Tematiserede interview]

Ved interviewrunden i sommeren 2003 blev der foretaget i alt nitten interview med ledere og medarbejdere fordelt med ni, fire og seks interview hos henholdsvis Forsyningsvirksomhederne Aalborg, Roskilde Forsyning og Frederiksberg Forsyning. De enkelte praktikere³ er i artiklen her identificeret ved deres initialer. Interviewene gennemføres på baggrund af en tematiseret spørgeguide og varede fra knap en time til halvanden time.

D.2.b Observationer

[Observation af udviklingsarbejdet]

Udover interviews anvendes også observationer, hvor især erfa-møderne i forbindelse med EFS2-projektet har været væsentlige. Der har primært været anvendt observation i Forsyningsvirksomhederne Aalborg, hvor der har været fuld adgang til de møder, hvor videnregnskabet indhold og form blev udarbejdet. Derimod har der i de to øvrige virksomheder ikke været den samme deltagelse i møderne. Dels på grund af virksomhedernes måde at arbejde med videnregnskaber på og dels på grund af den geografiske afstand.

Hos administrationen i Forsyningsvirksomhederne Aalborg (FA) var udarbejdelsen af videnregnskabet en opgave for ledelsesgruppen, og hovedparten af møderne, hvor videnregnskabet indhold for 2002 og 2003 blev skabt (henholdsvis otte og to møder) blev observeret. Under møderne blev nedskrevet stikord om forløbet, og noterne blev renskrevet bagefter. Hos Roskilde Forsyning (RF) har videnregnskabet primært været en opgave for økonomi- og markedschefen; og Frederiksberg Forsyning (FF) udarbejdede et enkelt videnregnskab, hvor det var personalekonsulenten, som var ansvarlig herfor.

E Materialisering af videnregnskabet

[Organisationsopskrifterne viser forandring og skaber legitimitet]

Forsyningssektoren i Danmark er underlagt en stærk regulering, men der er alligevel åbnet op for en form for konkurrence for at afhjælpe noget af den ineffektivitet og manglende fleksibilitet, regulering fører med sig (Eakin & Faruqui 2000). En del af moderniseringen er også, hvad Røvik (1998) kalder organisationsopskrifter, og han argumenterer endvidere for, at moderne organisationer ganske simpelt er nødt til at vise evne til at forandre og udvikle sig for at opretholde deres legitimitet i samfundet.

[Videnregnskabet får betydning ved at danne relationer til andre aktører]

Videnregnskaber kan i praksis være meget forskellige, og virksomheder kan indføre dem med meget forskellige formål (jf. Bukh *et al.* 2001; Mouritsen *et al.* 2002), idet der er tale om en generel model, der først i sin lokale kontekst får betydning og indhold ved at danne relationer til andre aktører og på den baggrund skabe rum for handling. I dette afsnit ser vi

på den proces, der ligger bag udarbejdelsen af videnregnskaberne i de tre virksomheder, ganske i tråd med Latours tanke (1987) om 'science in the making', og i næste afsnit skal vi følge videnregnskabet 'in action' og se, hvordan det lokale objekt, videnregnskabet, anvendes, hvilket formål det tjener, og hvilken nytte eller betydning det får (eller ikke får) i de forskellige virksomheder.⁴

E.1 Forsyningsvirksomhederne Aalborg

[Administrationen tager initiativ til at udarbejde et videnregnskab]

Forsyningsvirksomhederne Aalborg startede i sommeren 2001 med at udarbejde deres første videnregnskab som en del af EFS2. Ganske vist var initiativet til at gå med i videnregnskabsprojektet taget af vicedirektøren, HC, men selve udarbejdelsen af videnregnskabet var de første to år en opgave for hele administrationens ledergruppe, i alt ni personer.

Ledergruppen anvendte videnregnskabsguidelinen og startede hele processen med en temadag, hvor de diskuterede spørgsmål som f.eks.: 'Hvad er egentlig vores opgave? Hvorfor er vi her?', fortæller JS, og HC supplerer: 'Ja, hvad er det, der berettiger os til at være her ... altså vi gik efter, hvilken brugsværdi har vi. Det var den, vi prøvede at gå efter, og fik den faktisk kogt ned til en enkelt linje, fordi det var utrolig mange ting, vi havde'.

Ledergruppen fortæller i følgende interviewsekvens om det første forløb med udarbejdelsen af videnregnskabet.

HC: ... vi gjorde faktisk det, at vi startede med videnfortællingen, og der var der så en kopi af det afsnit i guidelinen til hver enkelt medarbejder, som vi så lige kunne prøve at gå igennem for at så sige: 'Jamen det er så de ting her'. Og så fik vi nogle punkter smidt ind på – eller op på tavlen, og så bagefter blev de så skrevet sammen med lidt prosa.

EH: Og supplerende dertil har vi jo så kigget på de andre eksempler også og set, hvad andre har fundet ud af i deres visdom.

JS: Vi fik vel også en diskussion af, hvad det er for nogle kerneområder, vi har og hvad også i fremtiden ...

EH: Nej, men vi har jo haft en sideløbende proces i det her, og det er det, vi skal bruge i vores strategiplan. Det er jo i meget stor familie til det her, kan man sige. Hvad er det for nogle udfordringer, vi får fra omverdenen og fra samfundet fremover?

I: Så det er sådan et parallelløb, hvor det er, de komplementerer hinanden et eller andet sted.

EH: Ja ... som jeg husker processen ... Nå, men er det nu lige til videnregnskabet, eller er det nu lige til strategiplanen. Det har været sådan et miks henover. (I: Ja). Hvor jeg vil sige, at processen det er da noget af det, det er måske mere givtigt end resultatet.

I: Hvordan kom I så videre derfra? Hvordan fandt I frem til ledelsesudfordringerne?

HC: Ja, men det var jo igen, at på baggrund af de – skal vi sige, skal vi kalde det – bruttolisten, vi havde udarbejdet for at skabe den der brugsværdi og produktionsvilkår, og hvad er det for

nogle folk, vi havde – egentlig taget. Så siger vi så: “Jamen hvad er det så for en udfordring, vi ser, der ligger i det her”. Og den prøver vi så også at liste op. Og det var nok der, hvor vi kan sige, at vi har gjort en erfaring, at der prøver vi for meget at dække det hele ind og dermed mistet lidt af, skal vi sige, hvad der kan læses af direkte tiltag. ... Jeg mener som udgangspunkt, der lavede vi fem ledelsesudfordringer, og så prøvede vi at sætte noget prosa på det, og så gik vi en proces eller tre igennem mere, og så siger vi: “Jamen okay, hvordan hænger det så sammen?”.. Og havde vi så fået det hele med? Og det er vel nok der, man vil sige, at erfaringen viser, at der skulle vi nok bare have holdt fast på at sige: “Det er det her, vi vil!” – og ikke om vi får det hele med. Det var så dertil, vi nåede. Så begyndte vi så at gå at kigge på, hvad det her så skulle munde ud i – indsats. Og der lavede vi igen det, at vi i princippet lavede en stor bruttoliste. Og det er så faktisk den, vi har lagt med ind i regnskabet, hvor vi så siger, det er de mulige, og det er så de her, at vi vil gå ind og arbejde med og igen prøve og se, om det så harmonerer med det, vi har skrevet tidligere og så videre.

I: Hvordan så med at finde indikatorerne? Har I haft meget af det i forvejen, eller bliver der også noget af det, hvor I skal ind at sætte nye ting i værk for at samle op på det, I ønsker?

HC: Jeg mener stort set kun, at vi havde en enkelt, som vi var inde at lave – eller to; det var den med informationsudgifter. Vi havde tallene, men vi skulle bare lige have den divideret. Og den anden det var tværgående projekter, og det var, hvad vi konkret optalte, som vi kunne komme i tanke om. Hvor vi igen smækkede op på tavlen og så, hvor mange tværgående projekter havde vi så haft, at vi sådan kunne identificere, og der nåede vi til 40, men om det var 44, eller det var 43 ...

GN: Det var i hvert fald mere, men det var da de væsentligste, vi fandt frem i hvert fald.

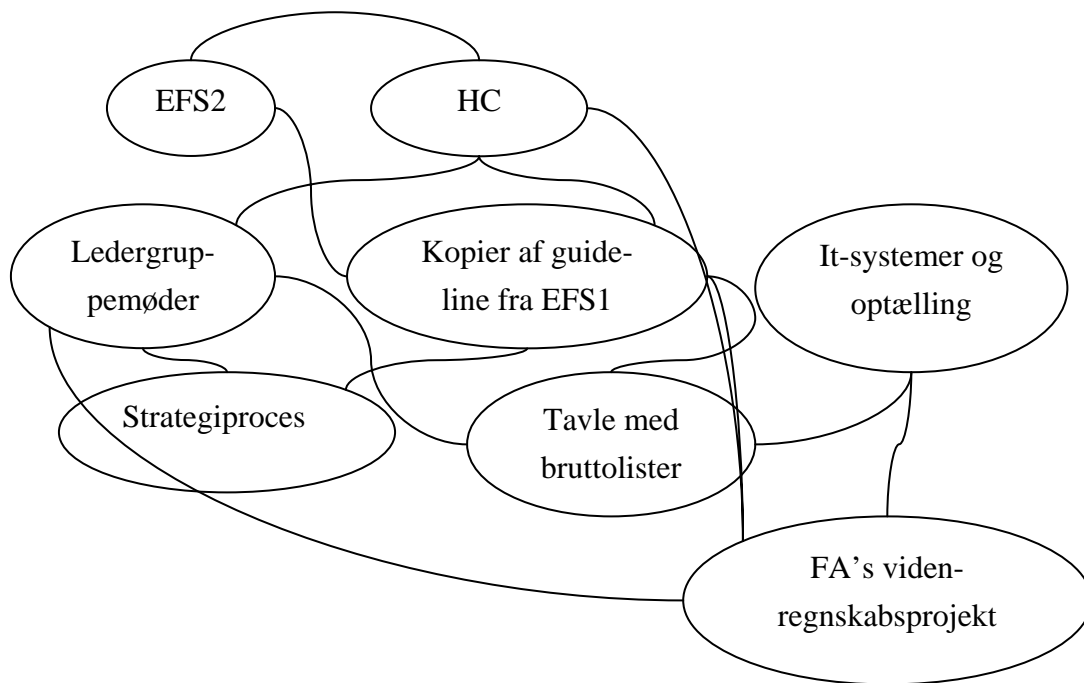
[Udgangspunkt i Guideline for Videnregnskaber]

Den første aktør i netværket er vicedirektøren, HC, der bliver opmærksom på eksistensen af videnregnskabsprojektet (EFS2). Som vi ser af interviewsekvensen, bliver ledergruppen indrulleret i udarbejdelsen af videnregnskabet, og kopier af guidelinens afsnit om videnfortællingen indgår som en aktør, der på ledergruppemøder bliver brugt som en hjælp til at definere virksomhedens eksistensberettigelse, men også til at se frem i tiden: Hvilke kerneområder vil man have i forhold til de udfordringer, man forventer, fremtiden vil bringe? Og det er da også svært for praktikerne at skelne mellem, hvad der hører til deres ‘almindelige’ strategiproces, og hvad der hører til videnregnskabsprojektet.

[Ledelsesudfordringerne er i starten meget konkrete]

Ydermere indgår en tavle som et vigtigt element. På tavlen bliver de input, de enkelte praktikere kommer med noteret, og senere sker der en udvælgelse af de forslag, som kan danne relationer, der er stærke nok til at indgå som en del af indholdet i FA’s videnregnskab. Men der ligger også noget selverkendelse i sekvensen. Således udtaler HC, at man forsøger at ‘dække det hele ind’ i ledelsesudfordringerne, og derved mister de direkte tiltag noget, mener han. Dette skal forstås derhen, at ledelsesudfordringerne bliver for konkrete og nærmest

har karakter af tiltag, fordi man forsøger at dække de udfordringer, det enkelte kontor står over for og ikke udfordringerne samlet set, og dermed bliver de overordnede udfordringer ofte væk i mængden. Endelig bidrager optælling af aktiviteter og tilvejebringelse af data fra it-systemerne til fremskaffelsen af indikatorerne i videnregnskabet. I figur 1 er det illustreret, hvordan netværket har set ud.



Figur 1: Aktørnetværk over konstruktionen af Forsyningsvirksomhederne Aalborgs videnregnskab for 2001

E.1.a Det andet videnregnskab

[Videreudvikler det første videnregnskab]

I processen omkring udarbejdelsen af det andet videnregnskab blev der taget udgangspunkt i dokumentet fra året før, og især ledelsesudfordringerne blev der taget fat på igen. Man fik de otte ledelsesudfordringer reduceret til en overordnet ledelsesudfordring og tre underordnede udfordringer om medarbejdere, kultur og processer, der skal være med til at sikre den overordnede udfordring 'om at kunden oplever, at der bliver ydet lidt mere end forventet'. Kunderne får dermed en mere central rolle end tidligere.

[Parallel til strategiprocesen]

I dette andet forløb omkring udarbejdelsen af videnregnskabet ændrede ledergruppen arbejdsmetoden. Det første år var stort set hele videnregnskabet et resultat af de fælles ledelsesmøder, hvor vicedirektøren bagefter sammenskrev dokumentet. Det andet år foregik arbejdet stadig som en parallelproces til strategiprocesen. Ledergruppen lod sig begejstre af det hjælpeskema, som 'Videnregnskaber – den nye guideline' (MVTU, s. 25) er forsynet med. Det var især JB, JS og TE, der gjorde sig til talsmænd for dette redskab, og JS og TE gik på eget initiativ sammen om en af ledelsesudfordringerne og udfyldte skemaet, hvorefter

der blev nedsat arbejdsgrupper, der skulle arbejde videre med de overordnede ledelsesudfordringer, man var blevet enige om.

JN: ... vi har opnået nogle gode diskussioner – ikke alene på vores møde i arbejdsgruppen, men mest i de små arbejdsgrupper, som vi har haft, hvor vi har hjulpet hinanden og har stillet hinanden de frække spørgsmål, drillet hinanden lidt og hjulpet hinanden igen. Det, synes jeg, har været rigtig godt.

[Processen skaber ejerskab]

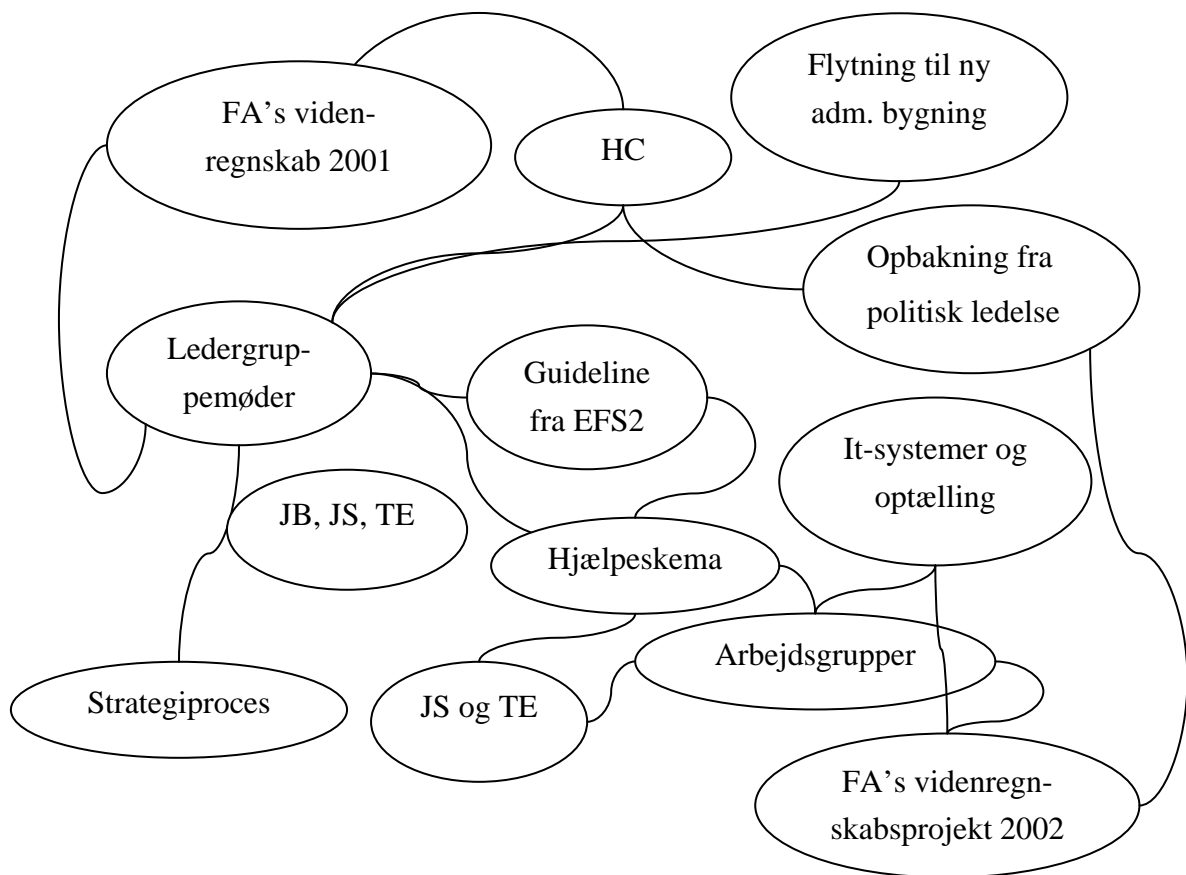
De nye arbejdsmetoder har betydet, fortæller JB, at: 'Det har været en helt anderledes proces i år, hvor vi nok føler mere ejerskab. Det gør jeg i hvert fald'. De enkelte arbejdsgruppers forslag blev så diskuteret på ledergruppemøderne, justeret og endelig skrevet sammen. Indikatorerne blev igen fundet ved hjælp af optælling og udtræk fra it-systemerne.

Selv om processen var god, var den også lang. HC fortæller: 'Der har været mange problemer. Det er ikke selve videnregnskabet som sådant, men mere det at det var i flytteprocessen, at vi lavede videnregnskaber, sådan nøgternt var det svært at få de forskellige kontorledere til at koncentrere sig eller interessere sig for ret meget af det. Jeg synes, at jeg for mange gange skulle have pisket frem for at få dem til at gå med ind i nogle af de ting'.

[Videnregnskabet godkendes i byrådet]

Og der var da også et tidspunkt, hvor hele projektet var ved at blive opgivet, fordi man tidsmæssigt simpelthen ikke kunne blive færdig med videnregnskabet, så det kunne nå at komme i forsyningsudvalget. Men HC fik grønt lys for, at det gik direkte til godkendelse i byrådet, hvor de blev orienteret i slutningen af april måned. Egentlig skulle videnregnskabet allerede i slutningen af marts have været færdigt til behandling i forsyningsudvalget og først dernæst sendt til godkendelse i byrådet.

Andre relationer blev dannet dette år, hvor arbejdsgrupperne blev et centralt element i udarbejdelsen af videnregnskabet, som det ses illustreret i nedenstående figur 2.



Figur 2: Aktørnetværk over konstruktionen af Forsyningsvirksomhederne Aalborgs videnregnskab 2002

E.1.b Det tredje videnregnskab

[Integration med strategiprocesen]

Det tredje år foretog man endnu et stilskifte i arbejdsprocessen. På grund af det tidligere års langvarige proces var det ikke længere den samlede ledergruppe, der varetog udarbejdelsen af videnregnskabet det tredje år, det var kun fire ledere. Ligeledes var processen dette år ikke et parallellforløb til strategiprocesen, men en del af den. Da de overordnede strategier var på plads, blev videnregnskabet for 2003 udarbejdet i løbet af nogle få møder (4-5 møder). Men man havde også valgt, at der dette år ikke skulle foretages de store ændringer, så det er primært præciseringer, udbygning og opdateringer af videnregnskabet for 2002, der er tale om.

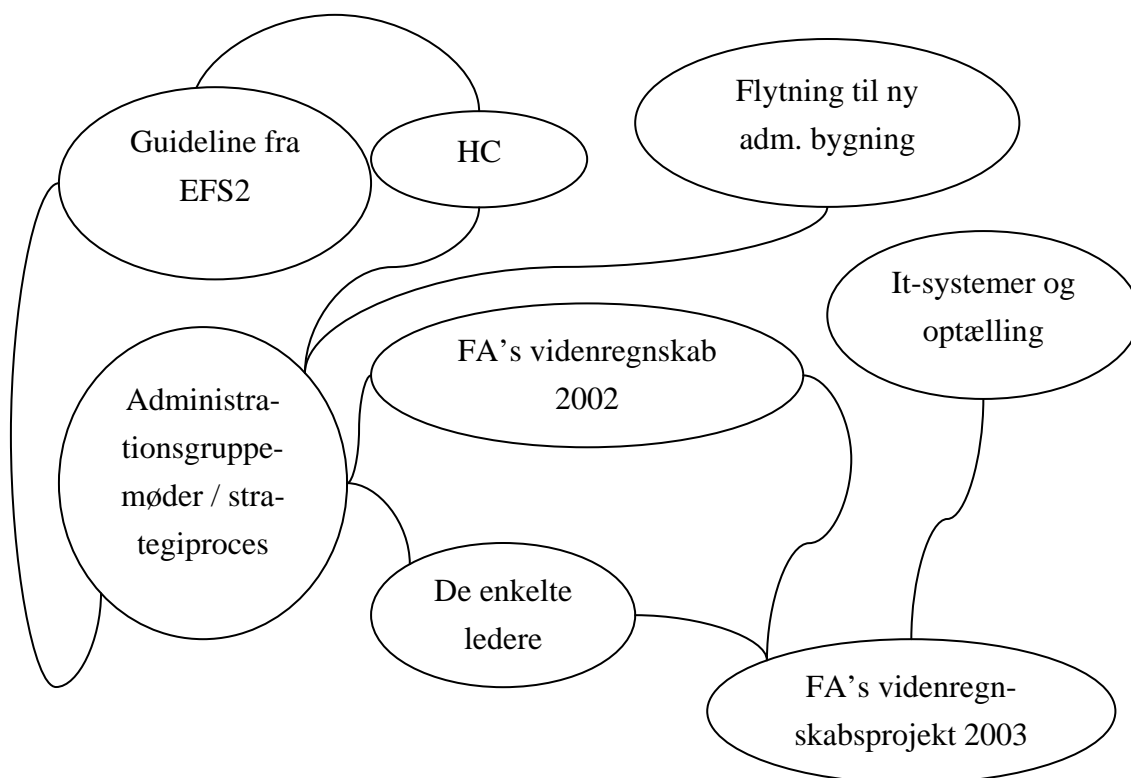
[Indholdet stabiliseres]

Vi ser i den tredje proces, at flytningen som en udefrakommende faktor i det andet forløb påvirker det tredje forløb. HC oplever i det andet forløb, at det er svært at mobilisere interesse, og vælger derfor at placere det tredje forløb på færre hænder. Samtidig træffer han et valg om at begrænse fornyelsen af videnregnskabet dette år. Dette års netværk er illustreret i

nedenstående figur 3, hvoraf det ses, at videnregnskabet for 2002 er centralt, og at netværket er 'skrumpet ind' i forhold til året før.

[Indholdet afpejler gennem årene de aktuelle fokusområder]

En ting er dog ny hvert år, og det er, at virksomheden har et særligt emne, der er besluttet året før, som der følges op på. Da man startede processen, var det uddannelsesplanerne, der var indsatsen. Derefter var det projektarbejdet, og det tredje år var det beskrivelsen af forretningsgangene, som fik særlig opmærksomhed. På den måde bruger Forsyningsvirksomhederne Aalborg videnregnskabet til at målrette indsatsen for fremtiden.



Figur 3: Aktørnetværk over konstruktionen af Forsyningsvirksomhederne Aalborgs videnregnskab for 2003

E.2 Roskilde Forsyning

[Økonomi- og Markedsafdelingen tager initiativ til videnregnskabet]

Hos Roskilde Forsyning var det chefen for Økonomi- og Markedsafdelingen, BJ, der var initiativtager til at gå med i videnregnskabsprojektet. Forinden havde han snakket med forsyningschefen, TC, om deltagelse i projektet, og han syntes, det kunne være en udmærket idé for, som TC siger: '... vi laver egentlig mange gode ting her i butikken – mange forskellige gode tiltag på medarbejdersiden, på værdisiden.'

[Samme proces gennem de tre år]

Vi skriver forskellige ting om det hele, men det ligger jo bare rundt i forskellige mapper ... og det har altid været et problem for os at have et overblik over, hvad er det egentlig, vi har af forskellige ting og sager'. Udarbejdelsen af dokumentet har dog primært ligget hos BJ i samtlige tre år (2002-2004), og indholdet af dokumentet er i høj grad en sammenfatning af de tiltag, der i forvejen er i virksomheden, og som er besluttet på ledermøder, hvilket følgende interviewsekvens illustrerer:

BJ: Vi har drøftet det [videnregnskabet] på vores ledermøder. Men det vi på et tidspunkt også snakkede om, netop at det [videnregnskabet] bærer jo præg af de ting, som der er i gang i afdelingen, så det er også en opsamling af den viden, der ligger der. Så processen har sådan set været god, fordi nu har vi fået lavet rammen på videnregnskabet. Det vi så skulle fylde i den, det var at tage noget af det, vi rent faktisk havde liggende, havde jeg nær sagt, for næsen af os – som der lå i afdelingen i forvejen.

I: Så meget af f.eks. de indsatsområder der er, det er nogle I talte om på andre møder?

BJ: Ja, indsatsområderne de stammer faktisk fra vores strategimøder og vores afdelingsmål. Det er sådan, at fra 2003 er der lavet specifikke afdelingsmål. Før 2003 var der lavet de der forvaltningskontrakter, hvor afdelingsmålene indgik som en del af forvaltningskontrakterne, men igen er det blevet specificeret i 2003, hvor vi selv har en større, hvad skal man sige, beskrivelse af kontrakterne.

... Det er det, som vores afdelingschefer har forpligtet sig til over for vores direktør. Så det er det, der ligger i afdelingsmålene. ... Han [direktøren] har så en videre forpligtelse over for det, der hedder direktionen – i princippet – det er Roskilde Kommune. De har fået opbygget en direktion, hvor der sidder en række direktører, som ligesom har tværansvaret for, at kommunens aktiviteter de nu går den vej, som det politiske sætter op til...

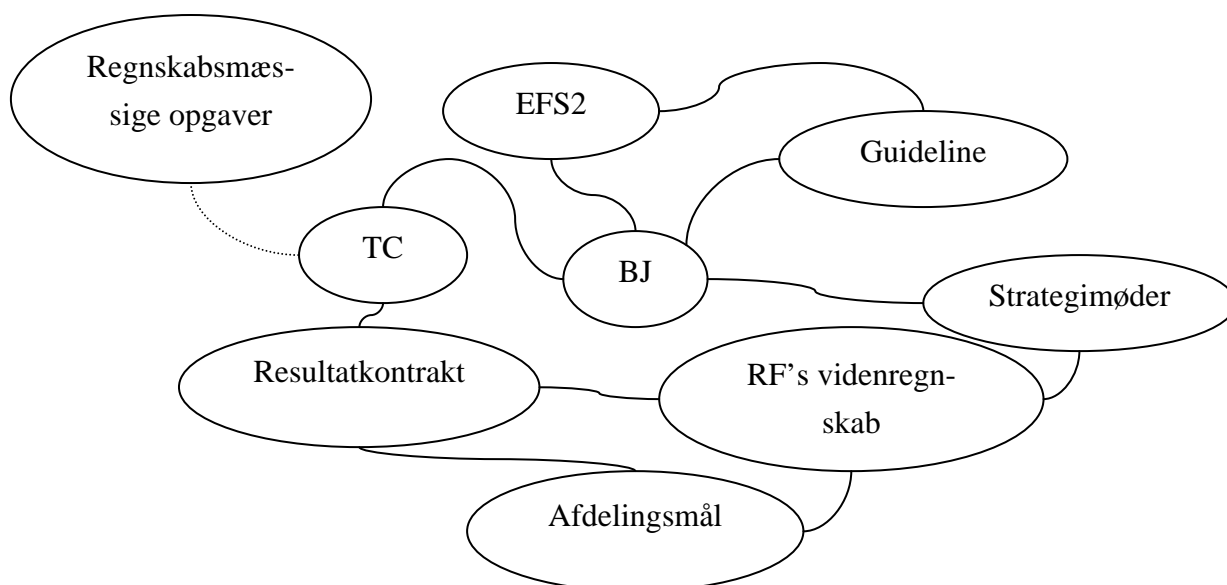
Videnregnskabet for 2003 er også udarbejdet af BJ, men ser man på dokumentets indhold, vil man se, at det er udvidet i forhold til tidligere år. LH fortæller:

... han [BJ] har kunnet lægge nogen af de andre opgaver lidt til side [da LH har overtaget nogle af de regnskabsmæssige opgaver], så han har haft lidt mere luft til at arbejde med det. Og så har der også været nogle ting, han har kunnet bruge. Det hele har fået en opstramning, kan man sige, med de tiltag, der har været gjort. Det har jo også noget at gøre med, hvad der er sket i året, og der er sket meget i 2003 ...

[Fungerer som samlende element for en række eksisterende aktiviteter]

Det er den initierende aktør, BJ, der bliver opmærksom på EFS2 og involverer TC, der sammenfatter de mange tiltag, man allerede har, men også skaber opmærksomhed på det manglende overblik, hvilket er med til at forstærke tanken om behovet for et videnregnskab. BJ anvender guidelinen som grundlag, og i selve udarbejdelsen bruger han ledermøderne til at få input til videnregnskabet indhold, ligesom strategimøder, resultatkontrakten (mellem

direktionen og direktøren) og afdelingsmålene (mellem direktøren og afdelingslederne) indgår som vigtige aktører i konstruktionen af videnregnskabet, der får en lokal betydning som samlende objekt for allerede eksisterende tiltag. Presset fra andre opgaver spiller også ind, og vi ser, at nogle af de regnskabsmæssige opgaver flyttes til LH, hvilket bevirker, at BJ får mere tid til at arbejde med videnregnskabet, der ifølge BJ, 'er blevet lidt af en sællert'. I figur 4 er dette netværk illustreret, idet der for Roskilde Forsyning kun er optegnet et netværk, da det har været meget stabilt over alle tre år.



Figur 4: Aktørnetværk over Roskilde Forsynings videnregnskabsproces

E.3 Frederiksberg Forsyning

[Personalekonsulenten tager initiativ til videnregnskabet]

Hos Frederiksberg Forsyning skal den primære årsag til, at man deltog i EFS2, findes i, at personalekonsulenten (IV) fandt projektet interessant i relation til sit arbejde. Det var ved et seminar, hvor den administrerende direktør (PK), personalekonsulenten (IV) og kundecheffen (LT) deltog, at de i Frederiksberg Forsyning blev opmærksomme på videnregnskabsprojektet. Og da den administrerende direktør (PK) gennem deltagelse i en arbejdsgruppe under Dansk Energi om kursusudbud i elsektoren blev spurgt, om det ikke var noget for Frederiksberg Forsyning at deltage i videnregnskabsprojektet, så 'føler man sig jo lidt forpligtet', fortæller PK.

[Ingen ledelsesinvolvering i arbejdet]

Ledelsen har ikke efterspurgt eller deltaget i selve processen omkring udarbejdelsen af videnregnskabet, men syntes, det var helt fint, at personalekonsulenten gennem projektet fik erfaring med emnet. VB fortæller:

VB: ... der [var] forandringer på vej i årsregnskabsloven, hvor der også er krav til videnregnskab, og så kom [IV] og sagde, at hun kunne være med i en udviklingsgruppe, og fordelen kunne være for os, at for det første fik hun noget viden, der var nogle ting, vi måske kunne få nytte af – altså få noget gratis kompetence. Så det at vi på et eller andet tidspunkt skal lave det, og at [IV] på den måde kunne få en god erfaring forholdsvis billigt, og at hun ønskede det, det var også noget med, at hun ønskede det, så sagde vi da ja.

[Videnregnskabet får kun begrænset fodfæste i virksomheden]

Det er personalekonsulenten, IV, der har varetaget udarbejdelsen af videnregnskabet. Hun har dog fået sparring fra både controlleren, proceskonsulenten og administrationschefen, ligesom en del af materialet er taget fra virksomhedsplanerne, fortæller IV (april 2002). På den måde håber hun, at videnregnskabet 'bliver til noget'. Men videnregnskabet har haft svært ved at få et mere solidt fodfæste i virksomheden, har IV et år senere måttet sande.

IV (april 2003): Videnregnskabet det drukner, men jeg bruger det alligevel lidt i forhold til nogle af de ting, jeg fandt frem til, i forhold til hvornår vi har et rekrutteringsproblem. Vi er ikke kommet til kortlægning af kompetencer. Det bekymrer driftschefen og jeg lidt, og det er også noget af det, der gør, at jeg holder fast i videnregnskabet.

IV siger dog, at videnregnskabet skal være en mere integreret del af de andre systemer, så der bliver ejerskab af det hos andre end hende selv. Denne opfattelse deles af andre i virksomheden. MC siger f.eks., at videnregnskabet ofte har levet sit eget liv, hvilket ikke har været hensigtsmæssigt. Men det er et resultat af, at IV har været så 'begravet i rent administrative opgaver også, og det gør det svært for hende at påtage sig en udviklende rolle'.

[Der er kun begrænset tid til at arbejde med nye ledelsesteknologier]

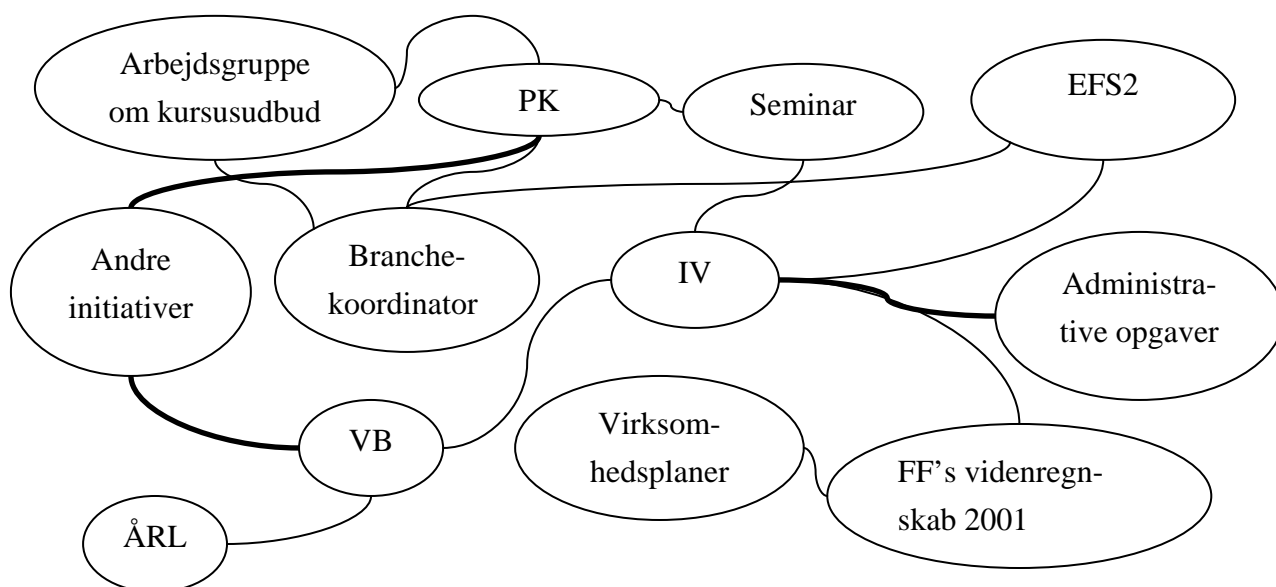
At processen er gået lidt i stå, og at kun et enkelt videnregnskab er udarbejdet, opfatter IV ikke som dårlig vilje fra ledelsens side, eller som udtryk for, at de finder det irrelevant, 'men de har simpelthen ikke haft overskud til det', fortæller IV. Denne tolkning er der opbakning til fra flere sider, eksempelvis fra VB, CV og LT.

Hos Frederiksberg Forsyning er et seminar udgangspunktet for opmærksomheden på EFS2, jf. figur 5. Flere aktører deltager i indrulleringen af personalekonsulentens deltagelse i projektet. Dels opfordres PK gennem sit arbejde i brancheforeningen til at deltage – erfaringsgruppekoordinatoren fra brancheforeningen indrullerer derved direktøren, PK, ved at appellere til hans følelse af forpligtelse. Dels er IV interesseret i at deltage, da det kan give hende et arbejdsmæssigt redskab. IV's chef, VB, støtter hendes ide, både fordi IV ønsker at deltage, og fordi det kan give noget 'gratis kompetence'.

[Videnregnskabet skubbes ud på et sidespor]

Herefter begynder talsmændene at forsvinde, og IV står lidt alene tilbage med projektet. Derfor trækker hun i høj grad på allerede eksisterende tiltag, som findes i virksomhedsplanerne, der dermed bliver en vigtig aktør i udarbejdelsen af det første og eneste videnregnskab. Mængden af administrative opgaver og kampen med andre tiltag om ledelsens opmærksomhed betyder nemlig, at faktadannelsen ikke finder sted, og videnregnskabet skubbes ud på et sidespor.

For at understøtte de stærke relationer de øvrige tiltag og administrative opgaver har, er stregerne fremhævet i nedenstående illustration af netværket i figur 5. Dette viser, hvordan opmærksomheden rettes mod noget andet end videnregnskabet. Enkelte elementer lever dog videre, eksempelvis den viden som, IV har opnået om generationsskiftet blandt medarbejderne, og hvornår virksomheden må forventes at få et rekrutteringsproblem.



Figur 5: Aktørnetværk over Frederiksberg Forsynings videnregnskabsproces for 2001

E.4 Materialiseringen i de tre virksomheder

[Som udgangspunkt er virksomhederne nogenlunde sammenlignelige]

De tre virksomheder er som udgangspunkt i deres markedssituation, formål og opgaveløsning forholdsvis sammenlignelige. Men videnregnskaberne får forskellige 'liv', hvilket fører til meget forskellige fortællinger og betydning af videnregnskabet i virksomhederne. Om end tre cases er et begrænset materiale, der vanskeligt giver grundlag for en generalisering af, hvilke faktorer, der har betydning, så synes den mest afgørende forskel mellem virksomhederne at være, hvilke aktører, der fra starten og undervejs indrulleres i processen, hvilken rolle ledelsen spillede og hvordan strategiprocesen bliver en del af netværket.

[Forsyningsvirksomhederne Aalborg]

Vi fulgte Forsyningsvirksomhederne Aalborg tæt under udarbejdelse af de tre videnregnskaber, da der her var tale om en involverende proces, hvor indholdet blev diskuteret på møder, og hvor de modeller og begreber, som guidelinen indeholdt blev diskuteret løbende, hvilket betød, at der var en proces at observere. Initiativet blev taget af vicedirektøren, som var leder af administrationen – altså den del af virksomheden, som var omfattet af videnregnskabet – og modellen i den første guideline (EFS 2000) blev anvendt fra starten af og taget som afsæt for omfattende diskussioner af virksomhedens eksistens, identitet og formål.

[I begyndelsen et stort spring fra strategi til handlinger]

Diskussionen var først meget præget af den overordnede forståelse af virksomheden og dens strategi, og det er i lyset heraf markant, at det første videnregnskab kommer til at sætte fokus på en række meget konkrete handlinger, som måske kun i mindre grad har en egentlig strategisk betydning.

[Strategien udvikles]

I den anden fase (se figur 6) skabes en langt mere klar kobling mellem strategi og praksis og videnregnskabet bliver dermed en materialisering af strategien samtidig med at processen smelter sammen med strategiprocesen. Det er i denne fase, at begreberne er til diskussion, hvor argumenterne udvikles og hvor viden gives indhold samtidig med at ledelsesteknologien forankres i eksisterende praksisser.

[Videnregnskabet black-box'es]

Der er herefter sket en stabilisering og udarbejdelsen af det tredje viden indebærer en langt mere begrænset cirkulation af argumenter, idet strategien nu ligger fast og afspejles af de aktiviteter, som virksomheden har sat i gang, hvorfor udarbejdelsen af videnregnskabet kan foregå som en mere lukket proces, hvor ledelsen ved hjælp af guidelinen oversætter strategi og handling til videnregnskabdokumentet.

[Roskilde Forsyning]

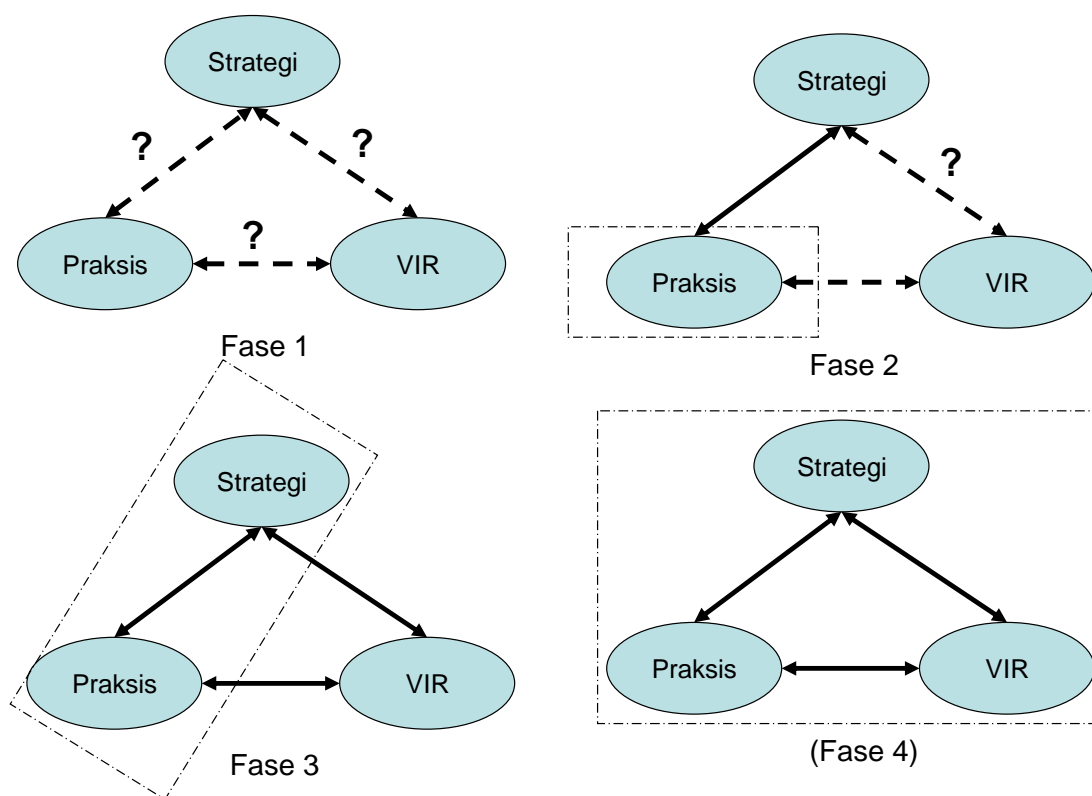
I Roskilde Forsyning var der ikke den samme grad af ledelsesmæssig involvering undervejs, men videnregnskabet blev dog drøftet på ledermøderne. Videnregnskabet bliver her en samlende ramme for en række af de initiativer og strategielementer, som i forvejen eksisterede eller blev udviklede, men der sker ikke undervejs i processen en yderligere udvikling af strategier og praksisser, idet ledelsen ikke i udarbejdelsen af videnregnskabet er involeret i en decideret strategiproces. Dette svarer i figur 6, til den første fase hos Forsyningsvirksomhederne Aalborg. Allerede i udarbejdelsen af sit første videnregnskab etableres relationerne mellem strategi og praksis og efter den første fase finder videnregnskabet i Roskilde Forsyning sit stabile indhold og relationerne mellem elementerne er dermed black box'ede, hvorfor videnregnskabsmodellen og måden at arbejde med videnregnskabet ikke ændrer sig herefter som illustreret ved fase 4.

[Frederiksberg Forsyning]

Endelig er der Frederiksberg Forsyning, hvor der i fase 1 (se figur 6) blev udarbejdet et videnregnskab, men hvor der dels ikke var den samme ledelsesmæssige involvering som i de to andre virksomheder og hvor en lang række andre initiativer og ledelsesteknologier får større opmærksomhed inden videnregnskabet når at blive stabiliseret som en black box – og arbejdet med videnregnskabet stopper reelt set efter fase 1.

[Faserne i videnregnskabs stabilisering]

Figur 6 sammenfatter de faser vi så videnregnskabet gennemgå i processen fra 'tomt begreb' til at være 'black boxed'. De stiplede pile illustrerer, at relationerne var under konstruktion, mens optrukne pile tilsvarende markerer at der var opnået en stabilisering gennem analytisk fastlagte relationer. I den første fase var både strategier, praksis og videnregnskabs indhold samtidig under konstruktion, mens der i den næste fase var igangsat handlinger, som i praksis afspejlede strategien, således at videnregnskabs formulering og relation til de faktiske handlinger blev genstand for udviklingsprocessen – her var praksiserne allerede gennem handlinger altså lagt fast, hvilket vi illustrerer med boksen rundt omkring 'praksis'.



Figur 6: videnregnskabs faser

I den tredje fase var strategien sammen med praksis fastlagt og dermed blevet en black box, der ikke længere var til diskussion og relationen til videnregnskabet var blevet udviklet i

anden fase, således at udarbejdelsen af videnregnskabet var en langt mere styret proces, hvor videnregnskabsdokumentets indhold blot skulle fastlægges.

[Hvad sker der, når videnregnskabet er stabiliseret?]

I den sidste fase (fase 4) er relationerne mellem strategi, praksis og videnregnskab fastlagte og der eksisterer fra fase 3 et dokument, der fastlåser disse relationer, således at de tre elementers relationer nu udgør en samlet black box, som vist i figuren. Videnregnskabet er nu materialiseret og udarbejdelsen af nye videnregnskaber er hovedsageligt udvidelse og opdatering af data uden at elementerne hverken i videnregnskabet eller i strategi og praksis vil være til yderligere diskussion.

[Stabilisering afhænger af relationernes styrke]

Det er bemærkelsesværdig hvor forskelligt en materialiseringsproces, den 'samme' ledelsesteknologi kan få afhængig af den netværkskonstruktion som den kommer til at indgå i. Der er ingen tvivl om at det er helt afgørende faktor for at en ledelsesteknologi som videnregnskabet bliver black boxed er, at der er en stærk aktør der kan indrollere støtter i netværket og opbygge stærke relationer, ellers vil der, som i tilfældet med Frederiksberg Forsyning, ikke ske noget materialisering af videnregnskabet.

I såvel Forsyningsvirksomhederne Aalborg som Roskilde Forsyning er den initierende aktør i stand til at igangsætte opbygningen af et netværk, der medfører at videnregnskabet som ledelsesteknologi bliver black boxed i de to virksomheder. I Forsyningsvirksomhederne Aalborg gennem en proces hvor der er mange og skiftende aktører på banen, og først da videnregnskabsprocessen for alvor kobler strategi samme med praksis kan der opbygges tilstrækkelig stærke relationer til at videnregnskabet bliver black boxed. Denne proces finder sted nærmest omgående i Roskilde Forsyning, da udgangspunktet er at samle eksisterende praksisser, dermed bliver koblingen mellem strategi og praksis hurtigt etableret og videnregnskabet accepteret som del af i forvejen opbyggede praksisser. Dette er ganske forskelligt fra den rolle videnregnskabet fik i Forsyningsvirksomhederne Aalborg, da videnregnskabet her blev brugt som en anledning til en grundig proces omkring virksomhedens eksistensberettigelse og dermed også en revurdering af virksomhedens strategi og praksis.

F Enactment af styring

[Videnregnskabet kommer især til at handle om forandring]

Praktikerne i de tre forsyningsvirksomheder har ikke alene iværksat nye organisatoriske og økonomiske styringsmæssige tiltag. De har også iværksat tiltag rettet mod at styre og rapportere om virksomhedernes videnledelsesindsatser. Videnregnskabet har som objekt potentiale til at symbolisere, 'at viden er vigtig' og dermed vise, at en forsyningsvirksomhed nu er mere end forsyning. Som Mouritsen *et al.* (2004) foreslår, ser det ud til, at offentlige organisationer anvender videnregnskabet til at promovere sig selv som 'virksomheder' med egne strategier og forretningsmetoder – og dermed også i rekonstruktionen af identitet, som

Brunsson & Sahlin-Andersson (2000) argumenterer for. Videnregnskabet bliver på den måde indskrevet som en del af det at forandre virksomheden fra at handle om teknik til også at handle om strategi, om kunder, og om hvordan man arbejder for i fremtiden at varetage forsyningsopgaven på en ansvarlig måde.

[Proaktivt tiltag i lyset af de nye markedsvilkår]

Videnregnskabet er her et konkret eksempel på, at nogle praktikere i virksomhederne med et nyt redskab forsøger aktivt at imødegå udviklingen af virksomhederne og få formidlet denne udvikling til såvel egne medarbejdere som politikere. Selv om praktikerne har problematiseret deres kommunale identitet under de nye markedsvilkår, har det altså ikke handlingslammet dem – tværtimod handler de. Videnregnskaberne har ikke alene fået forskellige liv i virksomhederne, som vi så i afsnit E, de er også påbegyndt med mange forskellige formål og handlinger for øje.

F.1 Forsyningsvirksomhederne Aalborg

[Omgivelserne stiller nye krav til virksomheden]

Hos Forsyningsvirksomhederne Aalborg blev arbejdet med videnregnskabet begrundet med de stigende krav fra omverdenen og de udfordringer, det medfører. Der står således i indledningen til det første videnregnskab, at:

Forsyningsvirksomhederne, Administrationen, oplever, som mange andre virksomheder inden for energibranchen, stigende krav fra omverdenen om større effektivitet og mere dynamik. Vores nuværende og kommende medarbejdere efterspørger samtidig et attraktivt arbejdsmiljø og mulighed for fortsat personlig udvikling.

Disse udfordringer stiller krav om, at vi i højere grad er bevidst om vores videnledelse og optimalt anvender vores vigtigste ressource – viden. Administrationen har udarbejdet dette videnregnskab med henblik på at informere vores interessenter om, hvilke ledelsesmæssige tiltag vi arbejder med for at leve op til omgivelsernes forventninger' (FA, 2002, s. 3)

Praktikerne giver flere forklaringer på, hvorfor videnregnskabet er blevet relevant som et nyt ledelsesredskab. En årsag, der fremhæves af EH, er, at vicedirektøren havde hørt om videnregnskabet og fandt det interessant. Som EH fortæller: 'Jamen jeg tror da, det var fordi [vicedirektøren] havde været til et kursus eller forløb, hvor han havde hørt om videnregnskabet og syntes, det var spændende, og der må man sige, [vicedirektøren] han er en mand, der har modet til at starte noget nyt. Vi kan nok mærke, når han har været på kursus, hvor der er kommet noget nyt frem, så bliver vi rimelig hurtigt prøveklud på det'.

[Videnregnskabet er en del af strategiudviklingen]

Et ikke uvæsentligt aspekt i den sammenhæng er administrationens rolle som 'videncenter' for driftsvirksomhederne. I denne rolle har administrationen ud over den daglige administration til opgave at varetage virksomhedens samlede strategiske udvikling og være opdateret

(og helst på forkant) med udviklingen inden for administrationens opgaver som f.eks. regnskab.

Efter den nye årsregnskabslov (ÅRL) skal virksomheder i ÅRL's klasse C og D i ledelsesberetningen give en beskrivelse af virksomhedens videnressourcer, hvis de er af betydning for den fremtidige indtjening. Det betyder, at f.eks. Elforsyningen skal leve op til de nye krav til ledelsesberetningen. Så ganske vist er det ikke et krav til et egentligt videnregnskab, der ligger i ÅRL, men den dag Elforsyningen eller en af de andre driftsvirksomheder måtte ønske at udarbejde et videnregnskab, har administrationen som en sidegevinst af deres eget arbejde med videnregnskabet opnået en vis ekspertise, som driftsvirksomhederne kan drage nytte af, fortæller JB.

Men det er, som det fremgår, en 'sidegevinst'. Som GN fortæller, så er '[vicedirektøren] en af dem, der har taget initiativer til flere ting ... og stiller krav, og så kan man så umiddelbart sige: "Åh nej, er det nu en ny opgave? Har han ikke andet at lave end at sætte den administrationsgruppe i gang med det ene og det andet". Men der er jo hele tiden en bagtanke, det er jo ikke bare for at sætte noget i gang ... '.

[Liberaliseringen var en drivkraft]

August 2001 var første gang der blev interviewet hos Forsyningsvirksomhederne Aalborg, og det blev her klart, at man så videnregnskabet som et redskab til udvikling af virksomheden, en udvikling nødvendiggjort af liberaliseringen af elmarkedet. Men virksomhederne var ikke fuldstændig uden erfaring inden for registrering af viden. HC fortalte, at de allerede i 1993 var begyndt at se på, hvilke opgaver der lå om 2-3 år, og hvilken profil den enkelte medarbejder skulle have; men med videnregnskabet håbede man at få mere struktur på uddannelse og rekruttering af medarbejdere.

Men det var ikke alene et spørgsmål om uddannelse af medarbejdere, det var også en beslutning af strategisk karakter. HC fortæller: 'Vi har nogle intentioner om på et eller andet tidspunkt også at finde ud af, hvad er det for nogle opgaver, at vi skal fastholde som kerneopgaver, som vi skal blive ved med at lave, mens andre opgaver ... som vi nok vil være bevidste om og sige: "Det der skal vi ikke have kompetence til – det køber vi ude i byen, slut færdig! Vi vil ikke hælde penge i at uddanne unge til at kunne varetage det" osv.'.

[Videnregnskabet sikrer, at der sættes handling bag ordene]

Videnregnskabet, som et projekt for ledergruppen, blev set som en måde at sætte fokus på sig selv og 'hanke op i sig selv', som JN her uddyber:

JN: Det [videnregnskabet] er jo egentlig mere for at få fokus på os selv, og det har vi absolut fået, for med alle de skemaer og processer osv., som vi har gennemgået, så har vi været nødt til at hanke op i os selv og stille spørgsmålet: "Hvorfor gør vi egentlig det her – hvad er formålet med det – hvad skal udbyttet være?". Og det synes jeg har været nogle kanongode processer, vi har haft. Når man ser på videnregnskabet som en helhed, så udtrykker det så kun et lille hjørne af hele den store proces, vi har været igennem.

Ledergruppen anvender altså videnregnskabet som et strategisk værktøj til at få fokus på de områder, virksomheden ønsker at fastholde, men videnregnskabet står ikke alene, det udgør, som JN fortæller, kun en lille del af den store forandringsproces, virksomheden har været igennem.

[Skaber samarbejde og dialog mellem lederne]

En effekt af processen omkring videnregnskabet er, at man har fået større samspil mellem de enkelte ledere.

JN: ... det har givet sådan et lidt tættere samspil mellem os ledere, end det har gjort hidtil. Tidligere syntes jeg nok, at vi har været noget fagorienterede hver for sig og passet lidt mere på vores egen andegård og syntes, at det er det eneste i denne verden. De her fælles projekter er også med til at skabe og vedligeholde en kultur. De er med til, at vi også bruger hinanden i andre sammenhænge, og jeg kan give det eksempel, at teknisk sekretariat har jeg ikke haft ret meget at gøre med, inden at vi flyttede herover, men i og med at vi har været i de her processer, så har vi også hjulpet hinanden i andre ledelsesmæssige sammenhænge. Og en anden medarbejder, [TE], som sidder herude som en del af [JS's] departement, ham har jeg arbejdet tæt sammen med i forbindelse med anskaffelse af et nyt edb-system. Så det gør, at man kommer til at kende hinanden meget bedre og kommer også til at bruge hinanden i andre sammenhænge.

[Men der er ikke en væsentlig involvering af medarbejderne]

Medarbejderne på de enkelte kontorer er ikke involverede i videnregnskabet, men får kendskab til det, dels ved at det bliver delt ud, dels ved at medarbejderne bliver samlet i kantine, hvor vicedirektøren gennemgår videnregnskabet for dem. Det er dog ikke noget, der ifølge JN har givet den helt store respons.

F.2 Roskilde Forsyning

[Det øgede fokus på ressourceforbrug fremmer videnregnskabet]

Hos Roskilde Forsyning har man ligesom hos Forsyningsvirksomhederne Aalborg udarbejdet videnregnskaber siden 2001. Roskilde Forsyning beskriver baggrunden for at udarbejde videnregnskaber på følgende måde:

‘... fokus [blev] flyttet fra det hidtidige “hvile i sig selv” princip, hvor anlæg og drift af forsyningen i høj grad var præget af “bedst muligt”, og dermed set under ét, ikke altid den mest økonomiske prissætning.

...

Der er således fra lovgivningens side blevet et ekstremt fokus på ressourceforbruget for levering af energi. Det har naturligvis haft den effekt på forsyningsområdet, at vi fra en altid “bedst muligt” mere må se på sammenhængen i efterspørgslen og de nødvendige ressourcer til levering af den efterspurgte service og kvalitet.

I det lys er videnregnskabet et af de ledelses- og økonomistyringsinstrumenter Roskilde Forsyning vil benytte sig af” (RF, 2002, s. 1).

[Årsregnskabsloven får også en betydning for videnregnskabet's udarbejdelse]

Videnregnskabet skal ses i sammenhæng med den udvikling, der i øvrigt foregår i virksomheden, hvor der er indført kontraktstyring og kommer mere fokus på virksomhedsplaner. Men med overgangen til udarbejdelse af årsregnskaber og årsberetninger for dele af virksomheden er det naturligt 'at rette blikket mod videnregnskabet's idé om at beskrive helheden omkring virksomhedens formål, videnressourcer, ledelsesfokus og strategi for en fortsat beståen i en ny økonomi.' Sådan beskriver BJ baggrunden for og formålet med at deltage i videnregnskabsprojektet. Den nye ÅRL spiller altså også en rolle i beslutningen.

[Udvikling af medarbejderne og ændring af image]

Men det er ikke styring for styringens skyld, det handler om. Det drejer sig om at udvikle medarbejderne, så virksomhedens image ændres, fortæller JA (2001):

JA: ... det er jo igen også et spørgsmål om at effektivisere sin virksomhed, og vi arbejder helt målbevidst på at ændre det der image, der ligger omkring kommunal virksomhed. Det går vi målrettet efter at ændre. Simpelthen. Og der er det med at udvikle vores medarbejdere også et værktøj. At det man førhen har set lidt skævt til med afregningen, lønniveauet kommunalt, det var måske ikke så godt. Det gør vi også målrettet ved at sige, at hvis vi får nogle medarbejdere, som kan noget mere, som bliver uddannet, jamen så er der vel også mulighed for at honorere dem. Vi har også mulighed for at honorere dem via, at vi bliver mere effektive som virksomhed. Så der bliver også plads til det i systemet, kan man sige.

[Fokus på kompetenceregistrering...]

På det operationelle plan er det også et spørgsmål om kompetenceregistrering, at få 'styr på hvad vores folk kan, også med den udvikling vi er inde i: Hvor er vi på vej hen, hvordan får vi det registreret, sådan så det er nemt at bruge ...', fortæller KH. Dette emne er særlig relevant, fordi medarbejderne i den nye organisation skal arbejde sammen i nye grupper og med en fælles chef, der ikke på samme måde kan have et overblik over alle mand, som da man var små, decentrale enheder.

[... og dermed videnledelse]

En anden årsag til, at kompetenceregistrering er relevant, er, at hele organisationen er midt i et generationsskifte, og derfor vil man gerne 'hvor det er muligt ... sprede viden ud over så mange medarbejdere som muligt, også så man ikke er så afhængig af enkeltpersoner' (KH). Helt konkret skal man 'beskrive, hvordan man vil tackle det, når en person melder, at de vil gå på pension', fortsætter KH. Han ser også videnregnskabet som en del af profileringen, når man skal tiltrække nye medarbejdere: 'Så vil det her være en vigtig ting til at sende nogle signaler om, hvad det her er for en arbejdsplads'.

F.3 Frederiksberg Forsyning

[Kortlægning af viden var en væsentlig faktor]

Hos Frederiksberg Forsyning har man udarbejdet et videnregnskab for 2002. I indledningen til Frederiksberg Forsyning 's videnregnskab for 2001 hedder det: 'I forbindelse med libera-

liseringen på elmarkedet er arbejdet med videndeling en vigtig faktor for virksomhedens udvikling, så vi fremover bedre kan tilgodese kundernes behov' (FF 2002, s. 2).

Der er flere forhold, der gør sig gældende i overvejelserne om udarbejdelsen af et videnregnskab. For det første har man som i Roskilde Forsyning sammenlagt driftsvirksomheder, der før var spredt geografisk, og derfor er det et spørgsmål om at få et samlet overblik over de ting, man kan i virksomheden, mener MC. Dette argument kan LT også tilslutte sig. Han fortæller:

LT: At få kortlagt viden, hvad er viden, at få kortlagt videnbehovet, og så få lavet en plan for hvordan får man udfyldt hullet der imellem, det, synes jeg, overordnet set er interessant for enhver virksomhed. Og specielt synes jeg i en fase, hvor man er i gang med noget omstrukturering og noget udvikling, altså i forbindelse med strategisk udvikling af virksomheden, der er det da meget vigtigt at finde ud af, hvad er det egentlig for et behov for viden.

[... og i forlængelse heraf også videnledelse]

For det andet vil der, som i Roskilde Forsyning, i løbet af få år komme et generationsskifte blandt medarbejderne, fortæller IV. Men ønsket fra personalechefen om at gå med i videnregnskabsprojektet er ikke alene et spørgsmål om at få klarlagt de kompetencer, der er hos medarbejderne. Det er også en forventning om, at videnregnskabet kan anvendes til at få forandringsprocessen 'ind under huden' på medarbejderne. Som IV her fortæller:

IV (sep. 2001) '... Det koster jo altså noget arbejde, fordi den der forståelse for en projektorganisation, den er utrolig fremmed og vanskelig for nok hovedparten af de ansatte her. Så det kræver, hele det der procesarbejde, at få fremmet den forståelse og få den ind under huden på folk.

[Men videnregnskabet blev ikke et redskab i organiseringen af de nye processer]

Sammenlægningen af driftsvirksomhederne fra selvstændige hierarkier til en proces- og projektorienteret organisation er ikke noget, der kommer af sig selv, hverken praktisk eller mentalt. Derfor ser IV videnregnskabet som et af redskaberne i den proces, men som det blev dokumenteret tidligere blev videnregnskabet ikke indrulleret, og forsvandt ud af forandringsprocessen.

F.4 Videnregnskabsrapporten

[Potentiale til både at handle om styring og om ekstern rapportering]

Videnregnskabet har i sin natur evnen til både at handle om styring og om rapportering eller en form for markedsføring, om man vil (jf. Bukh *et al.* 2001). Vi har i de forrige afsnit set på de styringsmæssige bevæggrunde, praktikerne havde for at arbejde med videnregnskabsbegrebet. I dette afsnit vil vi imidlertid se på videnregnskabet som en del af virksomhedernes kommunikation.

[Forsyningsvirksomhederne Aalborg: Et internt værktøj]

Hos **Forsyningsvirksomhederne Aalborg** fremhæver HC i det første interview, da der tales om videnregnskabet, at det ikke umiddelbart bliver set som et redskab til ekstern

synliggørelse, men at den interne konkretisering af indsatsområder derimod skal være med til at få allokeret ressourcerne ud til de områder, man ønsker at profilere sig på. Dermed bliver videnregnskabet i højere grad set som et internt end som et eksternt redskab.

HC (august 2001): Altså det er i hvert fald ikke mig bevidst, at det skal være synliggørelse af virksomheden igennem, hvad hedder det, videnregnskabet, men i kraft af brugen af videnregnskabet skulle være med til at synliggøre ... hvor man, hvad skal vi sige, ligesom får konkretiseret: Hvad er det for nogle indsatsområder, hvad er det vi vil med det her? Og så ligesom får allokeret ressourcer til de områder, som man nu vil gå ud og profilere sig på.

Synliggørelse af virksomhedernes ressourcer kan måske i fremtiden være afgørende. JB fortæller om en anden overvejelse, der kan ligge bag udarbejdelsen af videnregnskabet, nemlig den snak om fusioner som elreformen har medført. JB fortæller:

Der er nogle, der stadigvæk snakker om, at der er for mange selskaber – de skal fusionere. Og videnregnskabet er jo også et værktøj til måske at gøre sig attraktiv til en mulig køber. Er der en, der skal overtage os?

... Altså det er sådan noget, der sker rundt omkring. Der er mange selskaber rundt om i landet, der er gået sammen, og så kunne et videnregnskab jo godt være et instrument, et redskab til at få et indtryk af virksomheden, som man måske ville gå sammen med.

[Forsyningsvirksomhederne Aalborg: Kommunikation til politikerne]

HC anvender videnregnskabet til at give forsyningsudvalget et indblik i det arbejde, administrationen udfører for driftsvirksomhederne. Videnregnskabet bliver ikke alene uddelt, HC giver også en mundtlig redegørelse til udvalget, ligesom det er praksis, når udvalget præsenteres for det almindelige regnskab. HC fortæller:

HC: Altså jeg skal da ikke lægge skjul på, at jeg har da misbrugt det på det grusomste over for vores nye udvalg – det har da simpelthen fået det smidt i hovedet – og ved enhver given lejlighed henvist til, at der er det. Og vi er da meget bevidste på her, at et yndet emne i altid nyttilrådede udvalg det er jo det der med at sige: “Jamen administrationen, hvad laver de ærlig talt? ... Det er ikke andet end almindeligt fedt, så det kan vi skære væk”. Men her der har de da fået serveret sådan, så nu kan de se lidt om, hvad det er, der ligger bag, og jeg mener, ved at vi har smidt det ud i den her form her, så er det også noget, som de vil læse.

[Roskilde Forsyning: Kommunikation til direktions og politikere]

Hos **Roskilde Forsyning** bruger forsyningschefen TC aktivt videnregnskabet udadtil. TC kunne godt se et formål med at få samlet de mange initiativer ‘på medarbejdersiden – på værdisiden’, og der var videnregnskabet en mulighed for at få det overblik. TC fortæller, at han siden har brugt ‘det primært udadtil, altså op imod direktions i kommunen og mod det politiske niveau. Og selvfølgelig også samarbejdspartnere i de andre kommuner’ (TC). Politikerne er ifølge TC begejstrede for videnregnskabet:

TC: Det giver dem et godt overblik over, hvad er det egentlig, vi går rundt og laver herude, for de hører så meget om den her forsyningsafdeling. Nu har de gjort ditten, og nu har de gjort daten. Vi er en foregangsafdeling – det må vi sige.

[Roskilde Forsyning: Begrænset anvendelse internt]

Internt bruger TC det ikke så meget, ‘men det er en dokumentation også over for medarbejderne på, hvad er det egentlig, vi har gået og arbejdet med alle sammen. Vi kan jo heller ikke huske det. Det kan man jo også se af de ting, som kommer frem på medudvalgene. De kan jo heller ikke huske alle de ting, vi render og gør. Man bruger det måske nogle gange i MED-regi [samarbejdsorgan] eller i andre henseender, hvor de siger: “Hvorfor har vi ikke gjort ditten og datten?”. “Det har vi jo også, kære venner, det står jo i vores videnregnskab, kan I ikke engang huske det?”.’

[Frederiksberg Forsyning: Anvendes ikke til kommunikation]

Hos **Frederiksberg Forsyning** offentliggjorde man det første videnregnskab, men det har ikke som sådan indgået i en samlet del af virksomhedens kommunikation og bliver af personalekonsulenten også primært opfattet som et internt redskab.

[Sammenfatning: Autokommunikation har en væsentlig betydning]

Videnregnskabet bliver altså af praktikerne ikke kun set som middel til ekstern kommunikation, men fungerer primært som autokommunikation (Christensen 1994), hvor informationerne egentlig mere retter sig mod egne medarbejdere og de lokale politikere, der har beslutningsmyndighed over for forsyningsvirksomhederne. Forsyningschefen hos RF virker til at være den praktiker, der anvender videnregnskabet mest eksternt, men også vicedirektøren hos FA benytter sig af muligheden, hvorimod videnregnskabet hos FF ikke ses som en del af virksomhedens kommunikation.

G Konklusion

[Der *kan* skabes rum for handling]

Videnregnskaberne blev iværksat med forskellige formål og skaber dermed også forskellige rum for handling. Hos *Forsyningsvirksomhederne Aalborg* har videnregnskabet især været en styringsmæssig hjælp til at få fokus på samarbejdet i administrationen og sammen med strategiprocesen at få skærpet indsatsen på kerneområderne. Videnregnskabet har været medvirkende til at sætte fokus på for det første at få udarbejdet uddannelsesplaner for medarbejderne, for det andet at øget det tværfaglige samarbejde gennem projektarbejde og for det tredje at få dokumenteret arbejdsprocesser. Praksis er således blevet genovervejet og ikke mindst relateret til den strategiske proces, da videnregnskabsprocessen til sidst smeltede sammen med virksomhedens strategiarbejde.

Hos *Roskilde Forsyning*, der er væsentlig mindre end *Forsyningsvirksomhederne Aalborg*, er de administrative opgaver fordelt på færre hænder, og således har en enkelt leder udarbejdet videnregnskaberne. Det er også markant, at Roskilde Forsyning primært har brugt

videnregnskabet til at samle de indsatser, der i forvejen er iværksat og på den måde sikre, at der er konsistens og overblik. En helt tredje og anderledes proces har fundet sted hos *Frederiksberg Forsyning*, hvor det primært er HR-opgaven, videnregnskabet er set i forhold til. Der er her enkelte elementer, som personalekonsulenten kan anvende i sit fremtidige arbejde, men videnregnskabet som objekt har dog ikke fået handlingskonsekvenser, hvilket givetvis hænger sammen med at ledelsen kun i mindre grad var involveret undervejs og at videnregnskabet simpelthen ikke formåede at få tilstrækkeligt momentum med indrulleringen af stærke aktører inden andre ledelsesteknologier 'stjal opmærksomheden'. Der skete i Frederiksberg Forsyning, som det blev vist i afsnit E ikke en stabilisering af netværket som i de to andre virksomheder..

[Videnregnskabet har meget forskellige materialisering]

Som man kan se af de tre beretninger om materialiseringen af videnregnskabet, er det vidt forskellige ting, der sker, når en idé opstår i en virksomhed. Afhængig af den lokale kontekst og de lokale aktører finder forskellige netværksdannelser sted, og objekterne skaber rum for forskellige handlinger, alt efter den betydning de bliver tillagt. Netværkene er også et eksempel på den kamp, der er mellem de forskellige tiltag om opmærksomhed, og dermed den 'kamp' et nyt tiltag skal vinde for at få inddraget og skabt stærke relationer. Sker det ikke, får det nye tiltag som f.eks. videnregnskabet ikke nogen betydning, og forbliver 'tomt' og skaber dermed ikke handlingsmuligheder

[Fokus på muligheder frem for styringsmæssige konflikter]

Der er udover videnregnskaberne masser af tiltag og handlinger, men disse er ikke, som New Public Management-litteraturen ofte giver indtryk af, uden problemer eller udfordringer, når de implementeres i virksomhederne. Videnregnskabet bliver en del af virksomhedernes mobilisering af nye ledelsesteknologier og er med til at konstruere forandring, markedsorientering og moderne ledelse. Der er nogle grundlæggende modsætningsforhold mellem den status og identitet, kommunale virksomheder har, hvor blandt andet forsyningsikkerhed, faglighed og det regnskabsmæssige 'hvile-i-sig selv' princip er i højsædet og det økonomiske rationale, som NPM bygger på. Men til forskel fra mange andre analyser, der er foretaget af NPM i praksis, så peger praktikerne fra de tre forsyningsvirksomheder på de muligheder, der følger med det nye styringsrationale. Moderniseringen af elsektoren og herunder eksperimenterne med videnregnskaber, som beskrives i denne artikel, drives både af initiativerne på sektorniveau, hvor f.eks. omkostningsregnskaber og benchmarking er centrale initiativer, og af de enkelte virksomheder selv. Der i mindre grad end man kunne forestille sig de potentielle styringsmæssige konflikter mellem rationaler, der kommer i fokus. Derimod ser praktikerne muligheden for selv at være med til at definere moderne forsyning i fremtiden.

G.1 Implementeringen af nye ledelsesteknologier

[Implementering er ikke problemløs]

Praktikernes beretning viser også, at det især er mængden af tiltag, der iværksættes på samme tid, der fremstår som en stor udfordring. De dagligdags driftsopgaver skal jo løses alligevel, og her kan det være svært for såvel ledere som medarbejdere at følge med. Det kræver en prioritering af indsatserne og som i alle virksomheder kæmper forskellige ledelsesteknologier, styringsmæssige dagordenen og udefrakommende opgaver om opmærksomhed.

I de to af virksomhederne (Forsyingsvirksomhederne Aalborg og Roskilde Forsyning) kan man tale om, at der sker en implementering af videnregnskabet, idet det til sidst finder en form, hvor relationerne til en række andre faktorer stabiliseres og videnregnskabet fremstår som en black box. Det er ikke en ny observation, at den ledelsesmæssige opbakning og inddragelse er afgørende for, i hvilket omfang nye ledelsesteknologier bliver en succes, men erfaringerne fra de tre virksomheder er også, at mange andre faktorer, hvoraf mange er udefrakommende eller skal mobilisere uden for virksomhedens grænser, spiller en ligeså væsentlig rolle for det liv nye teknologier får i en virksomhed.

G.2 Hvad kan vi lære om videnregnskaber?

[Videnregnskabet er ét af mange elementer]

De tre virksomheder har alle været igennem mange forandringer – og transformeringen er ikke slut. I en sådan proces har videnregnskabet ikke en på forhånd en privilegeret rolle, da det blot er ét af mange elementer i moderniseringen, og derfor skal videnregnskabet kæmpe med andre ledelsesteknologier om opmærksomheden, og om at blive black boxed som en del af virksomhedens styringspraksis.

[Der er ikke én måde at arbejde med videnregnskab på, som er bedst]

De tre cases gav ikke anledning til at konkludere, at der ikke er en 'bedste måde' at arbejde med videnregnskabet på – igen er det afhængig af den specifikke lokale kontekst. Men det var dog markant, at aktører med en stærk position er nødvendig, for at det 'bliver til noget'. Som Latour (1987) argumenterer, skal der være en talsmand, der kan inddrage andre, for at der sker en faktadannelse. Det står således klart, at i denne proces, hvor videnregnskabet er oppe imod andre stærke aktører som benchmarking, omkostningsregnskaber og kravet om omorganiseringer, bliver videnregnskabet blot én blandt mange aktører, der kæmper om opmærksomheden for indflydelse på processen.

[Virksomhedspraksissen introduceres eller forstærkes]

Ses videnregnskabet som en del af virksomhedens samlede strategiske arbejde, kan det konkluderes, at praktikerne oplever videnregnskabet som en velegnet måde at komme igennem en nødvendig proces, hvor virksomhedens strategiske retning fastlægges. Videnregnskabet kan dermed bruges til at forstærke virksomhedspraksis eller, som

Mouritsen *et al.* (2004) påpeger, endog være med til at introducere virksomhedspraksis, hvis denne ikke allerede eksisterer.

[Et kommunikationsredskab]

Selvom man i de tre virksomheder ikke primært ser videnregnskabet som et redskab til synliggørelse, er der alligevel tydelige tegn på, at videnregnskabet anvendes til at kommunikere med. Ikke markedsføringsmæssig kommunikation, men som en måde hvorpå de fortæller de nære interessenter, hvad virksomhedens praksis er. Medarbejdere og lokale politikere er således dem, der primært bliver orienteret om videnregnskabet og dets indhold. På den måde kan videnregnskabet konkret bruges til at markere forsyningsvirksomheden på et 'frit' marked som værende mere end forsyning.

[Synliggør den gode virksomhedsdrift]

Videnregnskabet markerer, at der er nye kompetencer og initiativer, der er nødvendige, og fortæller, hvordan man i virksomheden handler for at imødekomme udfordringerne fra det 'frie' marked. Det er særdeles vigtigt for virksomhederne at få fortalt medarbejderne, at forandringsbehovet tages alvorligt, og at videnregnskabet kan være et redskab til at formidle, på hvilken måde forandringen skal finde sted. Videnregnskabet er også et middel til at kommunikere samlet over for lokale politikere om virksomhedens mange tiltag for at have de rette kompetencer til at klare sig i konkurrencen. Dermed forsøger virksomhederne at opretholde en accept af, at de driver virksomhederne på en legitim måde, og at undgå, at de lokale politikere føler sig fristet til at sælge eller udlicitere driften af forsyningsvirksomhederne.

G.3 Implikationerne

[Videnregnskabet kan bruges af en offentlig virksomhed]

For lederne, der arbejder med videnregnskabet eller overvejer at gøre det, er implikationerne af dette studie, at videnregnskabet giver nogle styrings- og kommunikationsmæssige muligheder, også for offentlige forsyningsvirksomheder. Det drejer sig f.eks. om videnregnskabet's brugsværdibegreb, hvor diskussioner om virksomhedens eksistensberettigelse giver mulighed for en større konsensus i virksomheden om eksistensberettigelsen og koblingen af handlinger hertil.

[Autokommunikation er vigtig]

Også som autokommunikation synes videnregnskabet relevant i forhold til medarbejdere og de lokale politikere, der har medindflydelse på virksomhedernes beslutninger. Videnregnskabet kan være med til at kommunikere virksomhedens strategiske retning og en sammenhæng mellem de mange initiativer. Det ser ud til at kunne anvendes i forandringsprocessen til at skabe fokus på og bevidsthed om en række af de emner, som indgår i virksomhedernes forandring.

[Men det er afgørende, at der arbejdes seriøst med det]

Videnregnskabet kan således være et blandt flere elementer i forandringen af virksomhederne. Hvis det skal være tilfældet, er det dog i lighed med indførelsen af alle andre ledelsesteknologier, nødvendigt, at det rent faktisk er et initiativ, man mener seriøst og vil bruge tid på at arbejde med. Videnregnskabet stiller krav om lokal meningsdannelse for at have en egentlig værdi og relevans.

[Kommunikation og styring]

Videnregnskabet indgik i virksomhederne ikke konkret i den daglige styring, men det var helle ikke uden relevans, idet processen og diskussionerne bidrog til at skabe fokus i hverdagen, og dermed på prioriteringen af dagligdagens tiltag og handlinger. I litteraturen om videnregnskaber har det især været lagt vægt på, at videnregnskabet, som et supplement til den sædvanlige årsrapport, skal opfattes som et element i den eksterne kommunikation. Her var det i de tre fosyningsvirksomheder markant, at videnregnskabet ikke havde en central rolle i den eksterne synliggørelse.

Man kunne have forestillet sig, at virksomhederne ville have haft interesse i at synliggøre deres betydning og værdiskabelse i forhold til kunderne, men dette har ikke indtil videre haft en betydning. Det var snarere tale om at kommunikationen sket i forhold til de nære interessenter og samarbejdspartnere, at videnregnskabet.

Litteratur

- Baker, D. C. 1997. Membership categorization and interview accounts. I D. Silverman (red.) *Qualitative Research: Theory Method and Practice*. London: Sage
- Baxter, J & W. F. Chua. 2003. Alternative management accounting research – whence and whither. *Accounting, Organization and Society*, Vol. 28(2/3): 97-126
- Briers, M. & W. F. Chua. 2001. The role of actor-networks and boundary objects in management accounting change: a field study of an implementation of activity based costing. *Accounting, Organization & Society*, Vol. 26:237-269
- Brunsson, N & K. Sahlin-Andersson. 2000. Constructing organizations. The example of public sector reform. *Organization Studies*, Vol. 21(4):721-746
- Bukh, P. N. & M. R. Johansen, J. Mouritsen & S. Thorbjørnsen. 2002. Videnregnskaber: Rapportering og styring af offentlige virksomheders videnressourcer I *Offentlig Økonomistyring*, P. N. Bukh & S. Hildebrandt (eds.). København: Børsens ledelseshåndbøger
- Bukh, P. N., J. Mouritsen, M. R. Johansen & H. T. Larsen. 2001. *Videnregnskaber: Rapportering og styring af virksomhedens videnressourcer*. København: Børsens Forlag
- Callon, M. & B. Latour. 1981. Unscrewing the big Laviathan: how actors macro-structure reality and sociologists help them to do so. I: K. Knorr-Cetina & A. V. Cicourel

- (red.). *Advances in social theory and methodology: Towards an integration of micro- and macro-sociologies*. Boston: Routledge & Kegan Paul
- Christensen, L. T. 1994. Talking to ourselves: Management through auto-communication. *MTC kontakten*. p. 32-37. Stockholm
- Czarniawska, B. 2004. *Narratives in social science research*. London: Sage
- Czarniawska, B. & B. Joerges. 1996. Travel of ideas. I: B. Czarniawska & G. Sevón (red.) *Translating Organisational Change*. Berlin: Walter de Gruyter & Co.
- Eakin, K. & A. Farauqui. 2000. Bulding value-added and commodity services in retail electricity markets. *The electricity journal*, Vol. 13(10):60-68
- EFS. 2000. *Guideline for videnregnskaber*, Erhvervsfremme Styrelsen, København.
- European Commission, 1999. Liberalisation of network industries. *European economy. Reports and studies*. No. 4
- Forsyningsvirksomhederne Aalborg, 2002. *Videnregnskab 2001*
- Forsyningsvirksomhederne Aalborg, 2003. *Videnregnskab 2002*
- Forsyningsvirksomhederne Aalborg, 2004. *Videnregnskab 2003*
- Frederiksberg Forsyning, 2002. *Videnregnskab 2001*
- Garfinkel, H. 1967. *Studies in ethnometodology*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc
- Hansen, A. & J. Mouritsen. 1999. Managerial technology and netted Networks: 'Competitiveness' in action – the work of translating performance in a high tech firm, *Organization*, Vol. 6(3):451-471
- Holstein, J. A. & J. Gubrium. 1994. Phenomenology, ethnomethodology, and interpretive practice. I: N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (red.) *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage
- Hood, C. 1991. A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, 69 (Spring): 3-19
- Hood, C. 1995. The new public management in the 1980s: variations on a theme, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 20(2/3):93–110
- Klausen, K. K. & Ståhlberg. K. (red.) 1998. *New public management i norden*. Odense: Odense Universitetsforlag
- Klausen. K. K. 2001. New Public Management – en fortolkningsramme for reformer. I: T. Bursch, K. K. Klausen & J. O. Vanebo (red.) *Modernisering av offentlig sektor: New Public Management i praksis*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kvale, S. 1997. *Interview – En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*, København: Hans Reitzels Forlag a/s

- Lapsley, I & J. Pallot. 2000. Accounting, management and organizational change: A comparative study of local government. *Management Accounting Research*, Vol. 1: 213-229
- Latour, B. 1986. The powers of association. I: J. Law (red.) *Power, action and belief*. London: Routledge & Keagan
- Latour, B. 1987. *Science in action - How to follow scientists and engineers through society*, USA: Harvard University Press
- Law, J. 1992. Notes on the theory of the actor network: ordering, strategy and heterogeneity. *Systems Practice*, Vol 5(4)
- McHugh, M. & H. Bennett. 1999. Introducing teamwork within a bureaucratic maze. *The leadership & organization development journal*, Vol. 20(2): 81-93
- Miles, M. B. & A. M. Huberman. 1994. An expanded sourcebook: *Qualitative Data Analysis*. Second edition. Thousand Oaks: Sage Publications
- Miller, P. 1991 Accounting innovation beyond the enterprise: Problematizing investment decisions and programming economic growth in the U.K. in the 1960s, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 16 (8):733-762
- MVTU. 2002. *Videnregnskaber – den nye guideline*. Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling, København. Tilgængelig på hjemmesiden www.vtu.dk
- Mouritsen, J., P. N. Bukh, H. T. Larsen & M. R. Johansen. 2002. Developing and managing knowledge through intellectual capital statements. *Journal of intellectual capital*, Vol. 3(1):10-29
- Mouritsen, J., S. Thorbjørnsen, P. N. Bukh & M. R. Johansen. 2004. Intellectual capital and new public management: reintroducing enterprise! *The Learning Organization*, Vol. 11(4):380-392
- Mouritsen, J., S. Thorbjørnsen, P. N. Bukh & M. R. Johansen. 2005. Intellectual capital and the discourses of love and entrepreneurship in new public management. *Financial Accountability and Management* 21(3):279-290
- Maaløe, E. 1999. *Case-studier af og om mennesker i organisationer*. København: Akademisk Forlag
- Ogden, S. G. 1997. Accounting for organizational performance: The construction of the customer in the privatized water industry. *Accounting, Organization & Society*, Vol. 6:529-556
- Roskilde Forsyning, 2002. *Videnregnskab 2001*
- Roskilde Forsyning, 2003. *Videnregnskab 2002*
- Roskilde Forsyning, 2004. *Videnregnskab 2003*
- Røvik, K. A. 1998. *Moderne organisasjoner: Trender i organisasjonstenkingen ved tusenårsskiftet*. Bergen.Sandviken: Fagbokforlaget

- Salskov-Iversen, D., H. K. Hansen & S. Bislev. 2000. Governmentality, globalization, and local practice: transformations of a hegemonic discourse. *Alternatives*, Vol. 25:183-222
- Scott, M. B. & S. M. Lyman. 1968. Accounts. *American Sociological Review*. Vol. 33:46-62
- Silverman, D. 1985. *Qualitative Methodology & Sociology*. England: Gower Publishing Company Limited
- Stewart, J. & Kimber, M. 1996. The transformation of bureaucracy. *Australian Journal of Public Administration*, Vol. 55(3):37-48
- Ten Have, P. 2004. *Understanding Qualitative Research and Ethnomethodology*. London: Sage
- Thorbjørnsen, S., M. R. Johansen, P. N. Bukh & J. Mouritsen. 2003. Nye erfaringer: Videregnskaber og videnledelse i offentlige organisationer. I *Offentlig Økonomistyring*, P. N. Bukh & S. Hildebrandt (eds.), København: Børsen Forum
- Tullberg, M. 2000. Växelsång: Om organisering för förändring op SJ. Göteborg: Bokförlaget BAS
- Yin, R. K. 1994. *Case Study Research - Design and Methods*, 2. udgave. California: Sage Publications, Inc.
- Weick, K. E. 1988. Enacted sensemaking in crisis situations. *Journal of Management Studies*, Vol. 25(4):305-317
- Zucker, L. G. 1987. Institutional theories of organizations. *Annual review of sociology*, Vol. 13:443-464

Om forfatterne

Cand. merc. Isa Jensen Kjærgaard, ph.d. er økonom hos en kommunal virksomhed. Hun var i perioden 2002 – 2005 Ph.d. stipendiat på Handelshøjskolen i Århus hvor hun skrev Ph.d. afhandlingen 'Den moderne identitet – Om styringsforandringer i tre danske forsyningsvirksomheder.

Cand. oecon. Per Nikolaj Bukh, ph.d. (www.pnbukh.com) er ansat som professor i økonomistyring ved Institut for Erhvervsstudier, Aalborg Universitet. Han er forfatter til en række artikler og bøger om ledelse og økonomistyring. Herudover har Per Nikolaj Bukh fungeret som rådgiver for en række private og offentlige virksomheder omkring design af økonomistyringssystemer.

⁰ Vi vil rette en tak til alle de medvirkende interviewpersoner i de tre forsyningsvirksomheder. En særlig tak skal dog gå til kontaktpersonerne i de tre virksomheder: Hans Christiansen (Forsyningsvirksomhederne Aalborg), Bjarne Jægerskov (Roskilde Forsyning) og Inger Vestergaard (Frederiksberg Forsyning). Desuden tak til Preben Melander for kommentarer til en tidligere version af artiklen.

¹ Artiklen vil ikke diskutere NPM yderligere, idet vi her især vil henvise til den skandinaviske litteratur på området, f.eks. Klausen & Ståhlberg (1995) og Salskov-Iversen (2000), samt den klassiske litteratur repræsenteret ved bl.a. Hood (1991, 1995) og Pollitt (1995).

² Der er nærmere redegjort for videnregnskabet elementer og formål i den danske guideline for videnregnskaber (MVTU. 2002). Se desuden yderligere detaljer hos Bukh *et al.* (2001, 2002) og Mouritsen *et al.* (2002). Mouritsen *et al.* (2004, 2005) samt Thorbjørnssen *et al.* (2003) har specifikt fokus på videnregnskaber i den offentlige sektor.

³ De interviewede er hos *Forsyningsvirksomhederne Aalborg*: Vicedirektør, lederen af lager og indkøb, lederen af teknisk sekretariat, lederen af it-planlægning, lederen af personalekontoret, lederen af kundecentret, lederen af økonomikontoret, lederen af sekretariatet og lederen af energicentret, hos *Roskilde Forsyning*: Forsyningschefen, driftschefen, økonomi- og markedschefen, afdelingsingeniøren og regnskabsmedarbejderen samt hos *Frederiksberg Forsyning*: Direktøren, personalekonsulenten, proceskonsulenten, controlleren, administrationschefen og kunde- og kommunikationschefen

⁴ De enkelte afsnit om videnregnskabet fremstår meget uens i både længde og detaljeringsgrad, hvilket primært er et udtryk for netværkenes varierende omfang, men også til dels en begrænsning i det indsamlede materiale, hvor observation i forbindelse med udarbejdelsen af videnregnskabet kun er anvendt i FA.