

Videnregnskabet elementer

af BDO professor Per Nikolaj Bukh,
pnb@pnbukh.com, Handelshøjskolen i Århus og
professor Jan Mouritsen, jm.om@cbs.dk,
Handelshøjskolen i København

1. Indledning

Der er i de senere år sket radikale ændringer i virksomheders konkurrencevilkår. En stigende del af de ydelser, som virksomheder frembringer, er betinget af, at virksomheden kan anskaffe, dele, forankre og udvikle de rigtige videnressourcer i form af medarbejdere, kunder/brugere, processer og teknologi. Det er i dette lys, videnregnskabet skal ses som et redskab til at styre udviklingen af videnressourcer og kompetencer med og igennem en bedre forvaltning af disse at skabe værditilvækst.

Udvikling af videnressourcer frem for beholdningen heraf

Videnregnskabet er rettet mod udviklingen af virksomhedens videnressourcer ved i tekst, tal og illustrationer at systematisere og rapportere virksomhedens indsats for at udøve videnledelse. Det er således dels et strategisk værktøj, der er med til at skabe virksomhedens værdi, og dels et kommunikationsværktøj, der får medarbejdere, kunder og andre til at bidrage hertil. Videnregnskabet handler derfor om virksomhedens *udvikling* af sine videnressourcer og ikke blot om virksomhedens beholdning af videnressourcer på et givent tidspunkt.

Artiklens fokus

I denne artikel vil vi først diskutere, hvorfor videnregnskaber kan være relevante, samt fremføre nogle af de argumenter for at arbejde med videnregnskaber, som danske virksomheder, der har udarbejdet videnregnskaber, selv har peget på. Dernæst vil vi vise, hvad det indebærer at arbejde med videnledelse og videnregnskaber, samt hvorledes der kan udarbejdes en strategi for videnledelse. Som afslutning

på artiklen vil det kortfattet blive diskuteret, hvorledes et videnregnskab kan ses som en rapport, der i tal, tale og tegninger rapporterer om virksomhedens videnledelse.

I en efterfølgende artikel i denne håndbog vil vi på baggrund af erfaringer fra det danske videnregnskabsprojekt (jf. Bukh *et al.* 2001) vise, hvilke udfordringer og indsatser en sådan strategi for videnledelse typisk adresserer, samt hvorledes indikatorer kan anvendes i videnledelse.

Nutiden kobles til fremtiden

2. Hvorfor et videnregnskab?

For en virksomhed er det væsentligt at arbejde med udviklingen af sine videnressourcer og kompetencer, fordi dette kobler virksomhedens nutid sammen med dens fremtid. Videnregnskabet skaber en mulig balance mellem det kortsigtede og det langsigtede hensyn i virksomhedens ledelse. Ved at beskrive indsatsen for at udvikle personale, kunder, IT og forretningsprocesser kan videnregnskabet understøtte ledelse og styring af virksomhedens aktiver med henblik på vækst og rentabilitet. For virksomheder er videnregnskab og videnressourcer derfor ikke kun en "beholdning" af aktiver. De indgår i en proces, hvorved forskellige typer af videnressourcer (f.eks. om medarbejderes, kunders og organisationens karakteristika) sættes sammen med hinanden og med traditionelle aktiver.

Et redskab til styring af videnressourcer

2.1. Virksomhedernes argumenter

Virksomheder, der har erfaringer med at arbejde med videnregnskaber, har givet en lang række forskellige begrundelser for dets betydning og muligheder som ledelsesredskab, og det er nok også derfor, at de fleste virksomheder vælger at arbejde med videnregnskaber. Først og fremmest er videnregnskabet et redskab til at styre videnressourcer med og gennem en bedre forvaltning af virksomhedens videnressourcer at skabe værditilvækst. Ved at udarbejde videnregnskaber kommer en virksomhed igennem en proces, så den får udarbejdet en strategi for videnledelse samt får identificeret de indsatser, der gør det muligt at få den sat i værk. Det sker især ved at arbejde med virksomhedens mission, vision og strategi for videnledelse, der skal afspejle sig i de metoder, der gør styringen af videnressourcerne sammenhængende. Videnregnskaber kan således være med til at

strukturere og prioritere virksomhedens indsats for at realisere sin strategi for videnledelse.

Dermed hjælper videnregnskabet med at fokusere på, hvad virksomheden gør for at udvikle sine videnressourcer og på de effekter, der kommer ud af disse aktiviteter. Det kan f.eks. være tilfredse medarbejdere og kunder, omsætningsfremgang på nye produkter, eller at virksomheden får et sammenhængende grundlag for at få processer og aktiviteter til at fungere. Hermed gør videnregnskabet videnledelsen til en målrettet indsats.

Etablering af en videndelingskultur

En væsentlig dimension af arbejdet med videnledelse og videnregnskaber er etableringen af en videndelingskultur, der ofte er en forudsætning for, at man kan få anvendt og forankret viden i virksomheden. Deling af viden forudsætter nemlig, at man er motiveret hertil. Den kommer ikke automatisk. En del af en sådan kultur er at udveksle erfaringer, kunne finde frem til personer i organisationen med særlige kompetencer mv. Mange virksomheder har kunnet bruge videnregnskabet til at sætte fokus på betydningen af en åben videndelingskultur, hvorunder spørgsmålet om fælles identitet presser sig på. Videnregnskabet kan her være med til at fortælle og kommunikere, hvad organisationen skal vide og være god til. Det kan være særligt relevant i forbindelse med sammenlægning af virksomheder eller i forbindelse med generationsskifte eller stor vækst.

Kommunikation

Offentliggørelsen af videnregnskabet indebærer en kommunikationsaktivitet, der ikke blot udtrykker virksomhedens principper for videnledelse – både internt og eksternt – men det dokumenterer også, om der rent faktisk er handlinger og aktiviteter bag ordene. Gennem en sådan form for kommunikation udvikles et sæt forpligtelser mellem virksomhedens ledelse og aktuelle og potentielle medarbejdere samt aktuelle eller potentielle kunder og brugere. Videnregnskabet skaber her det spændingsfelt, som gør ord til realia og sætter handlinger i gang. Potentielle medarbejdere lader sig ansætte, og kunder vælger virksomheden som leverandør. På den måde er videnregnskabet med til at opfordre andre uden for virksomheden til at deltage som ressourcer i virksomhedens udvikling samt til at deltage i udviklingen af virksomhedens videnledelse. Kommunikationen er med til at afstemme forventninger og til at motivere medarbejdere, kunder og andre i virksomhedens univers til at engagere sig i virksomhedens udvikling.

Tiltrækning og fastholdelse af kvalificerede medarbejdere

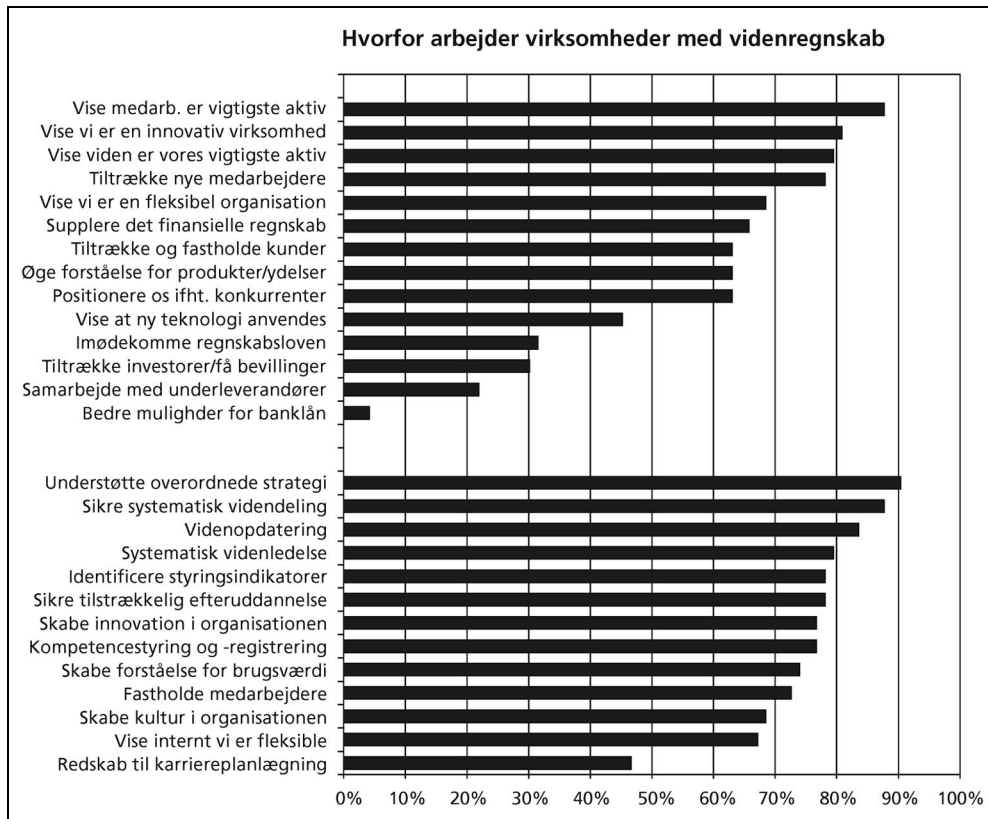
I forlængelse heraf er videnregnskabet med til at tiltrække kvalificerede medarbejdere – en opgave, mange virksomheder kæmper hårdt med. Potentielle medarbejdere kan finde en virksomhed med et videnregnskab interessant, fordi det dokumenterer, at virksomheden arbejder seriøst med sine videnressourcer, herunder medarbejder- og kompetenceudvikling. Erfaringen viser, at denne effekt bl.a. giver sig udslag i, at virksomheden modtager flere uopfordrede ansøgninger, og at de medarbejdere, der søger ansættelse i virksomheden, både er mere kvalificerede og passer bedre til virksomhedens profil.

Kunder

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

2.2. Resultaterne af en spørgeskemaundersøgelse

Ud over disse uformelle udsagn om, hvilket udbytte virksomhederne har haft af at udarbejde videnregnskaber, er der også blandt de ca. 80 virksomheder, der deltager i Viden-skabsministeriets videnregnskabsprojekt, gennemført en mere formel spørgeskemaundersøgelse af, hvorledes virksomhederne vægtede forskellige mulige formål med udarbejdelsen af videnregnskabet.



Figur 1. Motiver for at udarbejde videnregnskaber.

I figur 1 vises resultaterne af denne undersøgelse, som er gennemført blandt virksomhederne i foråret 2002. Virksomhederne blev spurgt om at indikere på en femtrinskala, hvorvidt de var enige i en række opstillede forslag til videnregnskabs interne og eksterne rettede formål. Figuren viser procentdelen af virksomheder, der er "delvis enig" eller "meget enig" i det angivne formål.

Forklaring til figur 1

Figuren illustrerer, at formålene, som er relateret til videnregnskaber, kredser omkring relationer mellem mennesker, viden, interorganisatoriske relationer og organisatoriske rutiner. Dette betyder dels, at opfattelsen af viden som værende involveret i et relativt komplekst sæt af organisatoriske relationer er stabil på tværs af virksomheder, og dels, at de fleste af de angivne formål har en relativ stor interesse, idet en stor andel af virksomhederne er enig i de angivne udsagn. Dette er ikke overraskende, idet tidligere erfaringer fra de 17 virksomheder, der har deltaget i videnregnskabsprojektet siden 1998 (se f.eks. Bukh *et al.* 2001), har været

Interne og eksterne formål

grundlag for udpegelsen af videnregnskabets mulige eksterne og interne formål med at arbejde med viden.

Formålene er opdelt i interne og eksterne formål, hvor de interne formål drejer sig om videnledelsesstrategien omkring medarbejdere og organisatoriske procedurer som f.eks. videndeling og innovation. Hermed er viden ikke alene et spørgsmål om kompetente medarbejdere, men også om virksomhedens evne til at være innovativ og strategisk orienteret. De eksterne formål indikerer en vilje til at kommunikere evnerne omkring innovation, fleksibilitet og anvendelsen af viden til omverdenen, ikke med henblik på at rejse kapital, men snarere med henblik på at kommunikere med kunder, samarbejdspartnere og potentielle medarbejdere, for at disse kan opnå en større forståelse for virksomheden og dens måde at arbejde på samt dens ydelser. Problematikker indenfor strategisk videnledelse synes snarere at handle om virksomhedens *raison d'être* end tiltrækning af kapital.

Alt i alt illustrerer figur 1, at virksomheders hovedmotiver for at arbejde med opgørelserne som støtte til deres strategiske aktiviteter er at tiltrække, fastholde og udvikle deres medarbejdere såvel som at styrke og fremvise deres videndelings- og innovationsaktiviteter. Hvis disse data skal stå til troende, så er vidensamfundet altså ikke alene en fokusering på videnmedarbejderen. Der er tale om, at virksomheder skal indrette sig på at håndtere viden som et samspil mellem flere i forvejen kendte ressourcer, dvs. medarbejdere, kunder, teknologi og processer, og at virksomhedens problem derfor er at udvikle og iværksætte en strategi, som tager højde for virksomhedens særlige udfordringer i relation hertil.

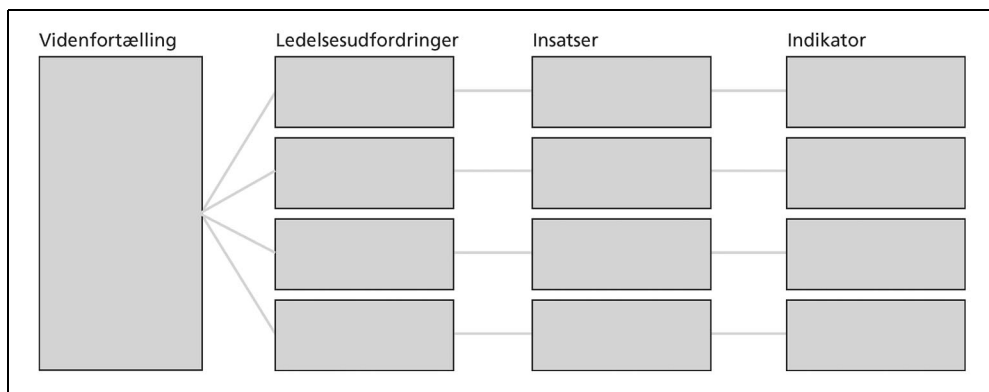
3. Hvad indebærer det at arbejde med videnregnskab?

Strategi for videnledelse

Når man i en virksomhed vælger at arbejde med videnregnskab, står man ikke kun over for at skulle udarbejde en rapport, der kan offentliggøres. Ofte har man på forhånd ikke en helt klar forestilling om, hvad videnregnskabet skal indeholde, fordi virksomheden ikke har en klar *strategi for videnledelse*. For mange virksomheder er det denne strategiske analyse, der er den væsentligste motivation for at lave et

videnregnskab, og denne analyse er da også en integreret del af det at arbejde med videnregnskab.

Arbejdet med et videnregnskab omfatter en analytisk proces, der skal føre frem til virksomhedens strategi for videnledelse, der bl.a. fortæller, hvilket behov, der er for videnledelse, samt hvilke indsatser, der skal igangsættes og koordineres for at styrke virksomhedens videnressourcer.



Figur 2. Virksomhedens strategi for videnledelse

Videnregnskabet består, som det illustreres i figur 2 af fire elementer, som sammen er udtryk for virksomhedens videnledelse. Elementerne knytter brugerne af virksomhedens ydelse sammen med virksomhedens behov for videnressourcer. De inkluderer både en kortlægning af behovet for videnledelse, et sæt indsatser, som kan forbedre virksomhedens videnledelse, og et sæt indikatorer til at præcisere, måle og følge op på indsatsen.

3.1. Videnfortællingen

Hvilken brugsværdi skaber virksomhedens ydelse

Det første element er en *videnfortælling*, som udtrykker virksomhedens ambition om at forbedre den værdi, en bruger opnår fra virksomhedens ydelser (produkter og services). Denne værdi kan man kalde *brugsværdi*, og for at kunne skabe den forudsættes et sæt af videnressourcer. I videnfortællingen viser man, hvilke typer af videnressourcer det kræver at kunne skabe den brugsværdi, virksomheden gerne vil levere. Denne ambition udgør en fortælling, fordi den kæder brugeren og virksomhedens videnressourcer sammen i et forløb. Forløbet skal kunne knyttes sammen af ord som "fordi", "derfor" og "for at". På den måde argu-

menterer videnfortællingen for, hvordan viden antages at lede til forbedringer for en bruger.

Hvilke videnressourcer skal styrkes?

3.2. Ledelsesudfordringerne

Det andet element er et sæt (viden) *ledelsesudfordringer*, der peger på, hvilke videnressourcer man skal styrke enten ved at udvikle dem internt eller ved at skaffe dem udefra. Det kan fx være at forstærke samarbejdet med udviklingskunder, opdyrke mere ekspertise inden for visse faglige felter eller skaffe bedre indsigt i virksomhedens styringsprocesser. Sådanne ledelsesudfordringer har en vis bestandighed over tid. De ændrer sig med andre ord normalt ikke hvert år, da de er koblet tæt sammen med videnfortællingen og dermed den rolle, de enkelte videnressourcer spiller i virksomheden. Udgangspunktet for ledelsesudfordringerne kan være at gøre noget ved de eksisterende videnressourcer. Men det kan også være at satse på typer af videnressourcer, der slet ikke findes i virksomheden endnu.

Sammensætning, udvikling og anskaffelse af videnressourcer

3.3. Indsatserne

Det tredje element er et sæt *indsatser*, som man kan sætte i værk for at gøre noget ved ledelsesudfordringerne. Indsatserne drejer sig om, hvordan man skal sammensætte, udvikle og anskaffe videnressourcerne samt overvåge deres omfang og effekter. Det kan fx være at investere i IT, ansætte flere udviklingskonsulenter eller software-ingeniører, igangsætte uddannelse i virksomhedens processer og procedurer eller at sætte ind med faglige og sociale aktiviteter for at øge medarbejdertilfredsheden. Indsatserne er i princippet kortsigtede. Man skal kunne se handlingen fra år til år, selv om en bestemt type indsats godt kan gå igen flere år i træk. Indsatserne er konkrete handlinger, som bestemte aktører har ansvaret for: Nogen skal ansætte folk, nogen skal sørge for at sætte uddannelse i gang, og nogen skal udvikle de ønskede procedurer og rutiner.

Opfølgning på indsatser og ledelsesudfordringer

3.4. Indikatorerne

Det fjerde element er et sæt *indikatorer*, som gør det muligt at følge op på, om indsatserne sættes i værk, eller om ledelsesudfordringerne besvares. Indikatorerne præciserer indsatserne ved at gøre dem målbare. Dermed gør de det muligt at

vurdere, om indsatserne er sat i gang, og hvilke effekter det har fået. Nogle indikatorer handler direkte om bestemte indsats – fx “uddannelsesdage” eller “beløb investeret i IT”. Andre er kun indirekte knyttet til den konkrete indsats – fx “antallet af udviklingskonsulenter” eller “nyansatte softwareingeniører”.

Disse fire elementer udgør tilsammen analysen af virksomhedens videnledelse. Det er vigtigt at betone, at elementerne hænger sammen. Elementernes relevans bliver først tydelig, når man ser dem i en sammenhæng. Indikatorerne er fx vanskelige at fortolke i sig selv, ligesom videnfortællingen bliver en “fristil”, hvis den ikke belyses af indikatorer.

Elementerne fungerer sammen

Elementerne fungerer sammen: Indikatorerne viser, hvordan indsatserne sættes i værk og virker. Indsatserne konkretiserer ledelsesudfordringernes problemstillinger. Udfordringerne udpeger, hvad der skal til for at udvikle videnressourcerne. Og videnfortællingen sammenfatter, kommunikerer og fremadretter, hvad virksomhedens kunnen og formåen gør – eller skal gøre – for brugerne, samt hvilke videnressourcer der så skal være til stede i virksomheden.

Når man er færdig med hele analysen, kan den præsenteres i den model for et videnregnskab, der er skitseret i figur 2. Modellens opbygning signalerer, at der er en sammenhæng mellem de enkelte elementer i videnregnskabet, når man er færdig med arbejdet. Modellen kan således være god til at præsentere sammenhængene i virksomhedens videnledelse på en overskuelig måde.

3.5. Viden i et videnregnskab

De forskellige typer af *videnressourcer* er medarbejdere, kunder, processer og teknologi, og de er tæt knyttet til brugsværdien. Med videnressourcer forstås her ikke alene individers intellekt og individuelle faglige kompetencer, som videnledelse ofte relateres til (Nonaka 1991; Nonaka og Takeuchi 1995).

Den uhåndgribelige viden gøres ledelsesbar

De er naturligvis vigtige, men viden som begreb kan ikke præcist defineres og er ikke en “håndgribelig” ting. Man kan ikke se viden i sig selv, og den kan ikke direkte beskrives, ændres, udvikles og evalueres (von Krogh *et al.* 2000). Ved at introducere de fire typer af videnressourcer bliver viden oversat til ledelsesbare objekter, hvorpå der kan handles, og videnregnskabet er et redskab til systematisk at holde øje

Individuelle og organisatoriske videnressourcer

med, hvorledes virksomheden sammensætter, udvikler og anvender sine videnressourcer. Således er det stadig medarbejderne og deres viden, der er i fokus, men strategi for videnledelse skal præcisere, hvorledes de virker i samspil med andre ressourcer som kunder, processer og teknologi.

Nogle virksomheder tager i sin strategi for videnledelse udgangspunkt i, at de individuelle videnressourcer er det vigtigste omdrejningspunkt for videnledelsen. Her er videnledelsens udfordringer fokuseret på at få individer ansat og gjort dem bekendt med virksomhedens måde at fungere på, herunder virksomhedens kultur. For andre virksomheder er der noget mere fokus på organisatoriske videnressourcer, idet man her lægger vægt på projektstyring, systemer til kompetencedeling samt mekanismer til ressourcefordeling på projekter. Der er her tale om to ret forskellige typer af videnledelsesstrategier – en individorienteret og en organisatorisk orienteret – der involverer forskellige former for udfordringer for at bedrive videnledelse. Hvilken videnledelsesstrategi, man følger, fremgår af ledelsesudfordringerne.

4. Videnregnskabet som en rapport**Tekst, tal og illustrationer**

Et (eksternt) videnregnskab indeholder tekst, tal og illustrationer. Det tager udgangspunkt i videnfortællingen, ledelsesudfordringerne og indsatserne, som dokumenteres gennem en række tal. Strategien for videnledelse udgør ikke i sig selv videnregnskabet, men er grundlaget for at kunne skrive et videnregnskab, der indeholder *tekst* om videnfortællingen og ledelsesudfordringerne, *tal* om iværksættelsen af de dertil hørende indsatser, samt *illustrationer*, tegninger og andre grafiske effekter, der kan bidrage til at kommunikere videnfortællingen og ledelsesudfordringerne endnu bedre.

Tallene gives mening gennem tekst

Videnregnskabet *tekst* formidler virksomhedens videnfortælling, ledelsesudfordringer og indsatser samt beskriver virksomheden generelt. Teksten skal især forklare oversættelsen mellem videnfortælling, ledelsesudfordring og de indsatser, der skal dokumenteres i videnregnskabet vha. videnregnskabet *tal*. Dette betyder også, at tallene ikke kan stå alene, de taler ikke for sig selv. En forudsætning for, at læseren af videnregnskabet kan drage mening ud af tallene

er, at de sættes i sammenhæng gennem videnregnskabet tekst.

Endelig indeholder videnregnskabet ud over tekst og tal ofte en række *illustrationer*. Det er en fælles betegnelse for grafiske elementer som billeder, modeller, farver og tegninger, der er med til at underbygge og kommunikere virksomhedens videnfortælling. Flere virksomheder har illustrationer, der på hver deres måde forklarer en lille smule om, hvad videnressourcerne består af.

Er der handling bag ordene?

Offentliggørelsen af videnregnskabet er en kommunikationsaktivitet, der ikke blot udtrykker virksomhedens principper for videnledelse – både internt og til eksterne partnere – men også dokumenterer, om der så rent faktisk er handlinger og aktiviteter bag ordene. Gennem en sådan form for kommunikation udvikles et sæt forpligtelser mellem virksomhedens ledelse og aktuelle og potentielle medarbejdere samt aktuelle eller potentielle kunder og brugere. Videnregnskabet skaber her det spændingsfelt, som gør ord til realia, og sætter handlinger i gang. Potentielle medarbejdere lader sig ansætte, og kunder vælger virksomheden som leverandør. På den måde er videnregnskabet med til at opfordre andre uden for virksomheden til at deltage som ressourcer i virksomhedens udvikling samt til at deltage i udviklingen af virksomhedens videnledelse. Kommunikationen er med til at afstemme forventninger og kan motivere medarbejdere, kunder og andre i virksomhedens univers til at engagere sig i virksomhedens udvikling.

5. Afslutning

Videnregnskabet er et dokument, der gør det muligt at gøre videnledelse til en generel ledelsesaktivitet og ikke alene til et anliggende for den enkelte person eller mellemlider. Fra at være en sideaktivitet i nogle afgrænsede områder i virksomheden bliver viden nu en generel aktivitet, som alle kan tale med om, fordi der er et videnregnskab, som cirkulerer ideer om, hvorledes viden skal udvikles, sammenfattes, forankres og anvendes.

Markedsværdi vs. bogført værdi

Videnkapital, videnregnskab og videnressourcer er ikke traditionelle regnskabsbegreber. Ofte motiveres behovet for et videnregnskab med den stigende forskel mellem den værdi, som regnskabet kan gøre rede for som virksomhedens bogførte værdi, og så den værdi, som en virksomhed kan hand-

les til på markedet. Men dette er langt fra en tilstrækkelig grund til at skulle lave et videnregnskab, og erfaringer fra det danske videnregnskabsprojekt har da også vist, at virksomheder, der har arbejdet med videnregnskaber, angiver en række andre årsager. Disse begrundelser spænder lige fra at sikre innovation over understøttelse af strategien til at koordinere efteruddannelse. Det, der binder disse aktiviteter sammen, er, at viden sættes i fokus i det ledelsesmæssige arbejde – og det er, hvad et videnregnskab handler om.

Gennemløber man oversættelsen fra ledelsesudfordringer via indsatser til indikatorer, er der god mulighed for at få præciseret, hvorledes virksomhedens videnressourcer fungerer, og hvorledes de holder dens aktiver sammen og gør dem relevante for brugerne. Hvis dette er resultatet, er videnregnskabet med til ikke alene at måle, hvor virksomheden er på et givet tidspunkt. Det er også med til at forfine og udvikle fornemmelsen af, hvorledes virksomheden skaber værdi.

6. Litteratur

Bukh, P.N.; J. Mouritsen, M.R. Johansen og H.T. Larsen. 2001. *Videnregnskaber: Rapportering og styring af virksomhedens videnressourcer*. København Børsens Forlag.

Mouritsen, Jan; Per Nikolaj Bukh m.fl. 2002. *Videnregnskaber – den nye guideline*. Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling, København.

Nonaka, I. 1991. *The Knowledge-creating Company*. Harvard Business Review. November-December.

Nonaka, I., og H. Takeuchi. 1995. *The Knowledge-creating Company*. Oxford: Oxford University Press.

von Krogh, G.; K. Ichijo og I. Nonaka. 2000. *Enabling Knowledge Creation*. New York: Oxford University Press.

7. Yderligere information

Cand. oecon., Ph.d Per Nikolaj Bukh er BDO-professor ved Handelshøjskolen i Århus, hvor han udover videnregnskaber arbejder med investor relations, nyere økonomistyringskoncepter, strategi samt vækst og entrepreneurskab. Han er

desuden redaktør på ledelseshåndbøgerne Økonomistyring, Offentlig Ledelse samt Offentlig Økonomistyring.

Dr. merc. Jan Mouritsen er professor ved Handelshøjskolen i København og leder af Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi, hvor hans forskningsfelter omfatter videnregnskaber, økonomistyring, teknologiledelse samt operations management. Jan Mouritsen er medlem af en række internationale tidsskrifters redaktionskomiteer.

Begge forfattere benyttes som indlægsholder på konferencer og kurser og har siden 1997 deltaget i Erhvervsfremme Styrelsens kombinerede udviklings- og forskningsprojektet, der blandt andet resulterede i udgivelsen af *Guideline for Videnregnskaber – en nøgle til videnledelse* i november 2000 og i december 2002 *Videnregnskaber – den nye guideline*. De har udgivet et stort antal artikler om videnregnskaber og videnledelse i danske og internationale tidsskrifter samt bøgerne *Videnledelse: Et praksisfelt underetablering* (2003, DJØFs Forlag) og *Videnregnskaber: Rapportering og styring af virksomhedens videnressourcer* (2001, Børsens Forlag)

