



AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

Aalborg Universitet

Videnregnskaber

Den Nye Guideline

Mouritsen, Jan; Bukh, Per Nikolaj; Nielsen, Christian; Flagstad, Kirsten; Thorbjørnsen, Stefan; Johansen, Mette; Kotnis, Sita; Larsen, Heine; Kjærgaard, Isa; Krag, Lotte; Jeppesen, Gustav; Haisler, Jens; Stakemann, Benedikte

Publication date:
2002

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):

Mouritsen, J., Bukh, P. N., Nielsen, C., Flagstad, K., Thorbjørnsen, S., Johansen, M., Kotnis, S., Larsen, H., Kjærgaard, I., Krag, L., Jeppesen, G., Haisler, J., & Stakemann, B. (2002). *Videnregnskaber: Den Nye Guideline*.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at vbn@aub.aau.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Viden

Videnregnskaber – den nye guideline



Ministeriet for Videnskab
Teknologi og Udvikling

Videnregnskaber – den nye guideline

Denne nye guideline for videnregnskaber er en revideret udgave af en tilsvarende guideline fra 2000. Den er resultatet af et omfattende samarbejde mellem forskere, virksomheder, brancheorganisationer, konsulenter og embedsmænd - koordineret af Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling.

I projektets 2. fase fra 2001 har brancheorganisationer mv. sammen med ca. 100 forskellige virksomheder og offentlige organisationer testet den oprindelige guideline. En forskerstab ledet af professor Jan Mouritsen, Handelshøjskolen i København, har samlet og bearbejdet deres mange praktiske erfaringer.

Erfaringerne viser, at den første guidelines koncept for videnregnskaber fungerer godt. Den nye guideline benytter derfor samme grundstruktur, men er udvidet med nye elementer og er på især to områder forbedret betydeligt. For det første bygger den på et langt større erfaringsgrundlag, og det gør de enkelte anvisninger og anbefalinger langt mere konkrete, præcise og bedre underbyggede. For det andet er den nu skrevet, så den bedre tager højde for en række af de særlige forhold, der gælder for nogle virksomheder og organisationer.

Guidelinen er udarbejdet af:

- Jan Mouritsen, professor, Handelshøjskolen i København
- Per Nikolaj Bukh, BDO-professor, Handelshøjskolen i Århus
- Kirsten Flagstad, forskningsassistent, Handelshøjskolen i København
- Stefan Thorbjørnsen, forskningskoordinator, Handelshøjskolen i København
- Mette Rosenkrands Johansen, forskningsassistent, Handelshøjskolen i Århus
- Sita Kotnis, studentermedhjælp, Handelshøjskolen i København
- Heine Thorsgaard Larsen, chefkonsulent, Ementor
- Christian Nielsen, forskningsassistent, Handelshøjskolen i Århus
- Isa Kjærgaard, forskningsassistent, Handelshøjskolen i Århus
- Lotte Krag, forskningsassistent, Handelshøjskolen i Århus
- Gustav Jeppesen, partner, Deloitte og Touche
- Jens Haisler, fuldmægtig, Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling
- Benedikte Stakemann, fuldmægtig, Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling

Forord

Vi har i Danmark brug for at sikre og udbygge vores velstand og velfærd. Derfor skal vi styrke danske virksomheders konkurrencekraft og udnytte ressourcerne mere effektivt i den offentlige sektor. Det kræver især, at vi bliver endnu bedre til at udvikle og udnytte den viden, som skaber værdierne i fremtidens samfund. Vores evne til at lede og administrere videnressourcer bliver kort sagt afgørende for, om vi kan frigøre de betydelige potentialer, der ligger både i private virksomheder og i de offentlige organisationer.

Denne nye guideline for videnregnskaber er et vigtigt redskab i den bestræbelse. Den kan støtte virksomheder og organisationer i at opbygge, udvikle, dele og forankre den viden, der gør netop deres produkter og serviceydelser mere værd for brugerne. Guidelinen er med andre ord en oplagt mulighed for at arbejde mere systematisk og helhedsorienteret med de mange initiativer inden for videnledelse, som mange virksomheder allerede har taget hul på. Og den giver et godt grundlag for at formidle virksomhedens videnledelse til nuværende og potentielle medarbejdere, kunder, investorer m.fl.

Den nye guideline bygger på et særdeles solidt grundlag. Siden den første guideline for videnregnskaber blev udgivet i november 2000, har cirka 100 meget forskellige virksomheder brugt den til at udarbejde hver deres videnregnskaber. Guidelinens principper har således bevist deres anvendelighed i både små og store organisationer og på tværs af brancher og sektorer.

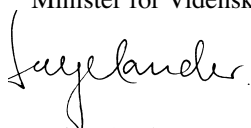
En forskerstab ledet af professor Jan Mouritsen, Handelshøjskolen i København, har fulgt, samlet og bearbejdet virksomhedernes erfaringer. Hertil kommer en lang række brancheorganisationer mv., der har været engagerede i at følge og koordinere arbejdet.

Det er dette unikke samarbejde mellem forskere, virksomheder, brancheorganisationer, konsulenter og embedsmænd, der har bragt Danmark i front internationalt inden for videnregnskaber. Det danske arbejde følges således med stor interesse – ikke mindst i EU og OECD.

Det er mit håb, at guidelinen kan hjælpe danske virksomheder til at blive internationalt førende, når det gælder strategisk udnyttelse af viden. Det vil være et vigtigt bidrag til den konkurrenceevne, vi alle sammen skal leve af.

Jeg vil gerne benytte lejligheden til at takke alle virksomheder, organisationer og enkeltpersoner, der har lagt både ressourcer og stort engagement i projektet.

Minister for Videnskab, Teknologi og Udvikling



Helge Sander

Bidragydere til den nye guideline

Virksomheder, organisationer, m.v.

- Albertslund Apotek
- Amtssparekassen Fyn
- Arkitektgruppen Aarhus K/S
- Aktivitetshuset Idavang
- Bon´ A Parte Postshop A/S
- Bülow Management A/S
- Byggeplandata A/S
- Carl Bro Gruppen
- Danmarks Journalisthøjskole
- DIEU
- DTM Management Consultants
- EFFECTIV Reklame Aps
- Ementor Denmark A/S
- Energi Fyn
- Ericsson Telebit A/S
- Eterra A/S
- Forsikringshøjskolen Rungstedgaard A/S
- Forsvarets Bygningstjeneste
- Forsyningsvirksomhederne Aalborg
- Frederiksberg Forsyning
- H.C. Hovmand A/S
- Herning Handelsskole
- Hofman-Bang Zacco A/S
- Hvalsø Apotek
- KMD
- Københavns Havn A/S
- Lindh Stabell Horten A/S
- Lægemiddelstyrelsen
- Maxon Telecom A/S
- Mellemfolkeligt Samvirke
- Nellesmann Konsulenterne
- NORD DATA A/S
- Roskilde Kommune Forsyning
- Rønne Kommune, Teknik og Miljø
- Sundhedsvæsnets Patientklagenævn
- Søfartsstyrelsen
- Tele & Data
- TIC Danmark
- Told- og Skattestyrelsen
- Told & Skatteregion Odense

Følgegruppen for projektet om videnregnskaber

- BankInvest
- Coloplast A/S
- COWI Rådgivende Ingeniører A/S
- Dansk Metal
- Erhvervs- og Selskabsstyrelsen

- Finansministeriet
- Finansrådet
- Foreningen af Statsautoriserede Revisorer
- GN StoreNord
- Københavns Fondsbørs
- Ledernes Hovedorganisation
- LO
- Registrerede Revisorer FRR

Koordinatorer

- BDO ScanRevision
- Center for Ledelse
- Dansk Energi
- Dansk Handel & Service
- Dansk Industri
- Dansk Transport og Logistik
- Det Danske Handelskammer
- International Transport Denmark
- Teknologisk Institut
- Økonomistyrelsen

Indholdsfortegnelse

Forord	3
Indledning	7
Del 1: Videnregnskabets elementer	10
Kapitel 1. Regnskab, viden og videnressourcer	11
Kapitel 2. De fire elementer i videnregnskabet	12
Kapitel 3. Videnregnskab for Maxon Telecom A/S	14
Kapitel 4. Videnregnskab for Told- og Skatteregion Odense	16
Del 2: Sådan laver man et videnregnskab	18
Kapitel 1. Arbejdet med videnregnskabets fire elementer	19
Kapitel 2. Indsatser	23
Kapitel 3. Ledelsesudfordringer	30
Kapitel 4. Videnfortælling	35
Kapitel 5. Indikatorer	41
Del 3: Det eksterne videnregnskab	44
Kapitel 1. Hvilket eksternt videnregnskab?	45
Kapitel 2. Det eksterne videnregnskabs indhold	48
Del 4: Arbejdsprocessen	58
Kapitel 1. Organisering af projekt videnregnskab	59
Appendiks 1. Beslægtede ledelsesmodeller	64
Appendiks 2. Beslægtede regnskabstyper	65
Appendiks 3. En branchespecifik guideline?	67
Appendiks 4. Oversigt over ledelsesudfordringer, indsatser og indikatorer	68
Stikordsregister	73

Indledning

Et videnregnskab er en del af virksomhedens videnledelse. Det identificerer virksomhedens strategi for videnledelse, dvs. dens mål, indsatser og resultater mht. at sammensætte, anvende og udvikle sine videnressourcer. Og det kommunikerer denne strategi til virksomheden og dens omverden.

I hele denne guideline anvendes "virksomhed" som en helt generel betegnelse for et privat firma, en offentlig institution, en del af en koncern eller anden organisatorisk enhed, for hvilken videnregnskabet udarbejdes.

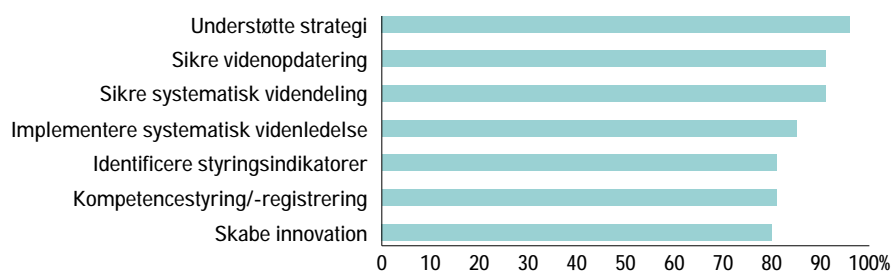
Videnregnskabet er dermed både et *ledelsesværktøj*, der er med til at skabe virksomhedens værdi, og et *kommunikationsværktøj*, der fortæller medarbejdere, kunder, samarbejdspartnere og investorer om, hvordan virksomheden skaber værdi for dem.

Ligesom ethvert andet regnskab holder videnregnskabet øje med indsatser og resultater og forklarer, om virksomheden udvikler sine ressourcer i den rigtige retning. I dette tilfælde: Om den bliver bedre til at opbygge og styre sine videnressourcer.

Videnregnskabets interne formål

Videnregnskabet er en del af virksomhedens *strategi* for videnledelse. Hvis virksomheden ikke har nogen videnledelse, kan arbejdet med videnregnskabet udvikle den. Og hvis der allerede findes visse former for videnledelse i virksomheden, kan arbejdet med videnregnskabet være med til at sætte dem i system, supplere dem med andre relevante tiltag og dermed udvikle en egentlig strategi for videnledelse. Virksomheder, der har erfaring med videnregnskaber, vurderer således, at deres ledelsesmæssige hovedformål har været at få styr på virksomhedens strategi for videnledelse. De har ønsket en sammenhængende opdatering af deres viden og en systematisk måde at lede og dele viden på, som understøtter virksomhedens generelle strategi. Se figur 1.

Figur 1: Andel af virksomheder med følgende interne formål med videnregnskabet



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt virksomheder, der har arbejdet med videnregnskaber

Videnregnskabet eksterne formål

Videnregnskabet kan desuden bruges til at kommunikere videnledelsens mål, indsats og resultater til en række forskellige målgrupper:

- Over for virksomheden tegner det et billede af identiteten, af hvem "vi" er, samt af udviklingsstrategien.
- Over for potentielle medarbejdere giver det et indtryk af, hvordan det er at være ansat, herunder hvordan ens egne ressourcer vil blive brugt og udviklet.
- Over for kunder giver det et signal om, hvordan det er at være kunde – også i fremtiden.
- Over for samarbejdspartnere illustrerer det, hvordan det er at samarbejde med virksomheden.
- Over for investorer dokumenterer det virksomhedens evne til at klare sig i konkurrencen fremover.
- Over for borgerne forklarer det, hvad der gøres for at sikre den bedst mulige service til brugerne – af fx offentlige serviceydelser.
- Over for det politiske system giver det et indblik i, hvordan virksomheden drives, så politikerne bedre kan vurdere dens kompetencer og kvalitet.

Dermed bliver virksomheden mere synlig og måske også mere interessant for disse målgrupper. Det eksterne videnregnskab kan med andre ord gøre det lettere at få virksomhedens interessenter i tale – og fx tiltrække nye medarbejdere, kunder eller muligvis endda investorer. Størstedelen af de virksomheder, som har udgivet videnregnskaber, nævner det således som et af regnskabets formål at kommunikere virksomhedens "usynlige aktiver" for at kunne tiltrække flere medarbejdere og kunder. Disse virksomheder vil typisk gerne vise, at de er innovative og fleksible, og at viden og menneskelige ressourcer er vigtige aktiver. Se figur 2.

Figur 2: Andel af virksomheder med følgende eksterne formål med videnregnskabet



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt virksomheder, der har arbejdet med videnregnskaber

Guidelinen består af følgende fire dele:

Del 1 beskriver kort et videnregnskabs elementer og giver to eksempler på, hvordan det kan se ud. Denne del fokuserer på videnregnskabet som et redskab til videnledelse, og den kan læses som en kortfattet indføring i, hvordan man laver et videnregnskab.

Del 2 beskriver i detaljer, hvordan man laver et videnregnskab. Det sker ved at gennemgå faserne i arbejdet med at identificere, opbygge, udvikle og forankre virksomhedens videnressourcer.

Del 3 giver en række anvisninger på, hvordan videnregnskabet kan kommunikeres – altså hvordan man skriver et eksternt videnregnskab. Det er nemlig ofte en stor udfordring at knytte de mange tråde fra analysen sammen til en let tilgængelig publikation.

Del 4 giver nogle forslag til, hvordan man kan organisere arbejdet med videnregnskaber i praksis.

Desuden beskriver fire *appendiks* forskelle og ligheder mellem videnregnskab og andre ledelsesmodeller og regnskabstyper; de forklarer problemerne med en brancheguideline; og de viser detaljeret en række sammenhænge mellem centrale dele af videnregnskabsanalysen.

Del 1: Videnregnskabet elementer

Denne del af guidelinen forklarer kort videnregnskabet elementer. Der er fire typer af videnressourcer: medarbejdere, kunder, processer og teknologi. For at få dem bragt i spil, skal arbejdet med at lave et videnregnskab munde ud i 1) en videnfortælling, 2) et sæt ledelsesudfordringer, 3) en række indsatser og 4) nogle dertil hørende indikatorer. Disse fire elementer udgør tilsammen videnregnskabet.

Kapitel 1 forklarer, hvordan viden og regnskab hører sammen.

Kapitel 2 giver en oversigt over elementerne i et videnregnskab.

Kapitel 3 og 4 viser to eksempler på, hvordan videnregnskabet elementer kan hænge sammen. Eksemplerne er fra henholdsvis Maxon Telecom A/S og Told- og Skatte-region Odense.

Kapitel 1: Regnskab, viden og videnressourcer

Et videnregnskab holder regnskab med viden. Hvorfor regnskab? Hvorfor viden?

Et regnskab forbindes ofte med det finansielle regnskab, som består af oplysninger om virksomhedens overskud, aktiver og passiver. Men regnskab betyder egentlig blot, at man forklarer et hændelsesforløb og viser, om virksomheden er på rette vej. Sådan er det med et finansielt regnskab, og sådan er det også med et videnregnskab. Et regnskab sætter tal på indsatser og resultater og beskriver i ord sammenhængene mellem dem. Dét gælder både det finansielle regnskab og videnregnskabet. Videnregnskabet holder således regnskab med udviklingen i og resultaterne af den særlige del af virksomhedens ressourcer, der handler om viden.

Hvad er så viden? Intuitivt handler viden om information, indsigt og tænkning og lignende. Det kan fx være personlig indsigt eller viden, der ligger i bøger eller IT-systemer. Når man så tilføjer ledelse – videnledelse – bliver betydningen det formål, man kan have med viden. Det vil typisk være at bruge viden til at forbedre virksomhedens interne processer og dens ydelser – og dermed gøre den stærkere og bedre til at skabe vækst og kvalitet.

Viden er imidlertid “uhåndgribelig”, og dét er en stor udfordring, når man skal holde regnskab med den. Man kan ikke se viden direkte, og derfor kan den ikke i sig selv umiddelbart beskrives, ændres, udvikles eller evalueres.

For at gøre det, skal man først “oversætte” den til *videnressourcer* – dvs. noget, man kan pege på og sige, “dér er viden”. Videnressourcer kan beskrives, de kan udvikles, vurderes og sættes sammen på nye måder. De kan kort sagt ledes, og man kan beskrive dem i et videnregnskab. Denne guideline benytter de fire mest almindelige hovedgrupper eller typer af videnressourcer: medarbejdere, kunder, processer og teknologi.

- Medarbejdere omfatter bl.a. medarbejdernes faglige og personlige kompetencer, erfaring, kombinationen af forskellige medarbejdertyper og uddannelser, medarbejdernes motivation, engagement, forandringsparathed mv.
- Kunder omfatter bl.a. sammensætning af kundetyper, relationer til kunder og brugere, deres tilfredshed og loyalitet, deres omtale af virksomheden, indsigt i brugeres og kunders behov samt graden af samarbejde med kunder og brugere i produkt- og procesudvikling mv.
- Processer omhandler det videnindhold, som er i virksomhedens stabile procedurer og rutiner. Det kan fx dreje sig om virksomhedens udviklingsprocesser, kvalitetsprocesser, styrings- og ledelsesprocesser samt mekanismer til at håndtere information.
- Teknologi handler om den teknologiske understøttelse af de tre andre videnressourcer. Her er der typisk fokus på virksomhedens IT-systemer (software og hardware) i form af fx intranet, IT-intensitet, IT-kompetencer samt IT-anvendelse.

Det er disse fire typer af videnressourcer og *sammenhængene imellem dem*, som virksomhedens videnledelse drejer sig om.

Kapitel 2: De fire elementer i videnregnskabet

Videnregnskabet består 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.

1. 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 argumenterer videnfortællingen for, hvordan viden antages at lede til forbedringer for en bruger. Se også del 2, kapitel 4.

Videnfortælling

- Hvad er virksomhedens ydelse?
- Hvordan gør den en forskel for en bruger?
- Hvilke videnressourcer er nødvendige for at kunne levere ydelsen?
- Hvordan hænger brugsværdi og videnressourcer sammen?

2. 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. Se også del 2, kapitel 3.

Ledelsesudfordringer

- Hvilke eksisterende videnressourcer skal styrkes?
- Hvilke nye videnressourcer er der brug for?

3. 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. Se også del 2, kapitel 2.

Indsatser

- Hvilke indsatser kan sættes i værk?
- Hvilke indsatser skal prioriteres?

4. 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 “uddannelses-dage” eller “beløb investeret i IT”. Andre er kun indirekte knyttet til den konkrete indsats – fx “antallet af udviklingskonsulenter” eller “nyansatte softwareingeniører”. Se også del 2, kapitel 5.

Indikatorer

- Hvilke indikatorer kan hver indsats have?

Indikatorer kan måle:

- effekter
- aktiviteter
- ressourcensammensætninger.

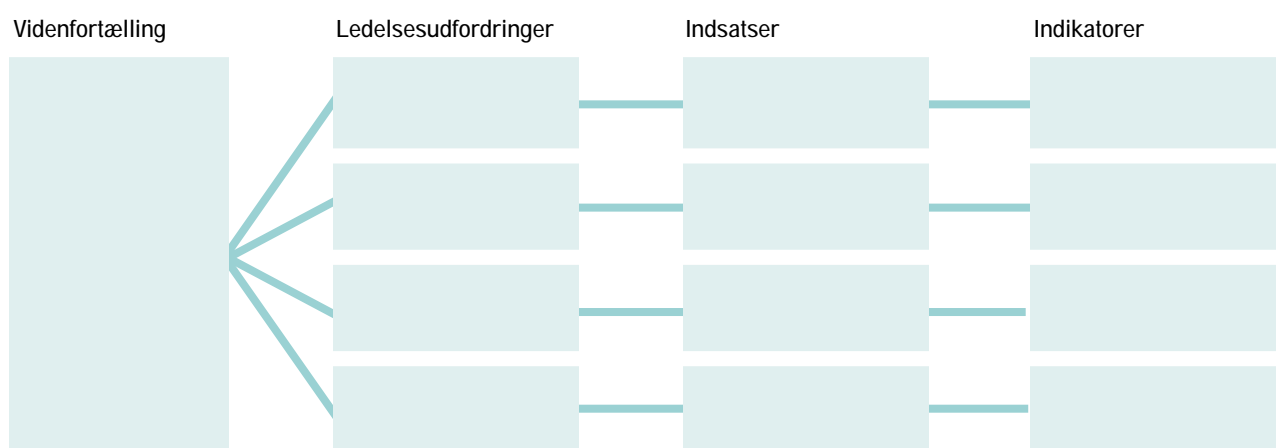
Disse fire elementer udgør tilsammen analysen af virksomhedens videnledelse. Det er vigtigt at betone, at elementerne hænger sammen. Elementernes relevans bliver først

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: 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 nedenstående model for et videnregnskab. 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. I kapitel 3 og 4 er den brugt til at præsentere hovedtrækkene i to virksomheders videnregnskaber.

Figur 3: Videnregnskabsmodellen



Kapitel 3: Videnregnskab for Maxon Telecom A/S

Maxon Telecom A/S udvikler og designer cutting edge-mobiltelefoner for sit koreanske moderselskab, som selv producerer telefonerne. Maxon Telecom får meddelt mobiltelefonernes grundlæggende specifikationer, men indgår i en aktiv dialog om deres tekniske specifikationer og design. Maxon Telecom leverer altså den kompetente sparring, der skal til, for at deres koreanske moderselskab kan levere “kommunikation uanset tid og sted” til sine kunder.

For at fungere som kompetent sparringspartner skal virksomheden kunne sammensætte og udnytte de nødvendige videnressourcer. Det kan gøres på mange måder, og videnfortællingen angiver, hvilke videnressourcer Maxon Telecom anser for nødvendige for at skabe brugsværdi. Her er højtuddannede medarbejdere særligt vigtige, fordi de har kompetencer til at “lege” med teknologien og få ny teknologi til at fungere hensigtsmæssigt. Samtidig skal disse medarbejdere være motiverede til at engagere sig i virksomhedens forretning, for kun derigennem kan kundernes og brugernes behov tilgodeses. Det forudsætter indsigt i både mobiltelefonbrugernes, producenternes og operatørernes behov. Da Maxon Telecom er et udviklingshus og derfor skal være teknologisk foran, kræves der ligeledes viden om de nuværende såvel som de fremtidige teknologier.

Endelig fordrer markedet for mobiltelefoner, at den nye udvikling kan bringes hurtigt til markedet. Sker det ikke, forringes kommunikationen, hvilket vil påvirke brugsværdien. Da udviklingsarbejdet organiseres som selvstændige projekter, skal virksomheden formå at drive projekter, der overholder tid, budget og kvalitet. Dette er videnressourcer, Maxon Telecom skal iværksætte indsatser for at styrke.

Nogle af ledelsesudfordringerne handler om at udvikle eksisterende videnressourcer – fx personlig kunnen og projektledelse, der giver “produkter til tiden”. Andre går på at tilvejebringe viden, der endnu ikke er i virk-

somheden – fx overvågning af den teknologiske udvikling og produktudvikling ift. kundernes og brugernes behov.

Disse udfordringer adresseres i de indsatser, Maxon Telecom sætter i værk. Indsatserne handler her om at etablere kontakt til eksterne parter i form af kommunikation med slutbrugere og ved at deltage i netværk og konferencer. Indsatserne i Maxon Telecom handler også om systematisk at udvikle de kompetencer, man finder nødvendige for at kunne levere brugsværdien. Det gælder bl.a. personlige og faglige kompetencer samt projektleder-kompetencer.

Indikatorerne giver virksomheden mulighed for at kunne følge op på, hvordan indsatserne udvikler sig, hvilke effekter de får, og i sidste ende om Maxon Telecom er i stand til at levere den brugsværdi, de stræber efter.

Denne fremstilling kan præsenteres i den model, der blev opstillet i kapitel 2. Indholdet er let redigeret i forhold til det videnregnskab, Maxon Telecom har offentliggjort i 2002. Se figur 4.

Figur 4: Maxon Telecoms videnregnskab 2001

Videnfortælling	Ledelsesudfordringer	Indsatser	Indikatorer
<ul style="list-style-type: none"> • Ydelse: Maxon Telecom udvikler og designer mobiltelefoner, der er baseret på cutting edge technology. • Brugsværdi: Kompetent sparring mhp. at levere "kommunikation uanset tid og sted". • Videnressourcer: Medarbejdernes specialistviden og kompetencer, indsigt i brugernes og kundernes behov, indsigt i nuværende og fremtidige teknologier samt evnen til at drive projekter. 	<ul style="list-style-type: none"> • Produktudvikling 	<ul style="list-style-type: none"> • Undersøg brugernes forventninger og tilfredshed 	<ul style="list-style-type: none"> • Antal gennemførte tilfredshedsundersøgelser (og markedsundersøgelser) • Kundetilfredshed med kvalitet • Antal bestilte projekter i året
	<ul style="list-style-type: none"> • Forbedring af personlig kunnen 	<ul style="list-style-type: none"> • Gennemfør medarbejderudviklingssamtaler • Etabler og gennemfør kompetenceudviklingsplaner • Gennemfør tutorordning • Gennemfør ledertræning • Gennemfør CASE-træning • Gennemfør ledercoaching 	<ul style="list-style-type: none"> • Fravær • Gennemførelsesraten af efteruddannelsesbehov skitseret i MUS-konklusionerne • Medarbejdertilfredshed med kursus-/uddannelseslitteratur • Antal afholdte udviklingssamtaler til tiden • Medarbejdertilfredshed • Medarbejderes vurdering af kollegers samarbejdsevner og kompetencer • Personaleomsætning • Antal medarbejdere med kompetenceudviklingsplan • Antal medarbejdere der hhv. jobroterer, forfremmes eller udstationeres • Antal medarbejdere der vurderer, at de kan udvikle sig fagligt og menneskeligt i Maxon • Antal medarbejdere der finder deres nærmeste leders evne til at motivere dem tilfredsstillende • Antal nyansatte i forhold til antal tutorordninger
	<ul style="list-style-type: none"> • Sikring af produkter til tiden 	<ul style="list-style-type: none"> • Iværksæt uddannelse i Microsoft Projects • Gennemfør projektorganisering • Gennemfør teambuildingforløb 	<ul style="list-style-type: none"> • Antal projekter gennemført til tiden • Antal projekter der overholder det aftalte budget • Antal juniorprojektledere der rekrutteres internt • Antal medarbejdere der er godkendt til at fungere som projektledere • Tilfredshed med ansvarsfordelingen mellem og internt i afdelingerne • Medarbejdernes tilfredshed med evne til at handle tilstrækkeligt hurtigt • Antal projektgrupper med mindre end 16 personer • Antal projektgrupper uden eget projektrum
	<ul style="list-style-type: none"> • Skabelse af viden om og kompetencer inden for nuværende og fremtidige teknologier 	<ul style="list-style-type: none"> • Uddan i nye teknologier • Indfør roadmap • Deltag i konferencer • Indgå i netværk med operatører og udviklingshuse 	<ul style="list-style-type: none"> • Deltagelse i CEBIT og Cannes • Antal koordinationsmøder pr. år • Antal afdelingsledere/teknologiscouts i netværk med operatører • Antal udviklere i eksterne netværk

Kapitel 4: Videnregnskab for Told- og Skatteregion Odense

Told- og Skatteregion Odense leverer sikker og systematisk ligning for erhvervslivet. Man har som ambition at bekæmpe illoyal konkurrence ved at sikre en ligelig behandling af sine brugere, nemlig virksomhederne i regionen. En anden ambition er at have et tidssvarende opkrævningssystem, hvori indgår en rådgivning af brugerne, så de forstår de ofte meget vanskelige regler i lovgivningen. Told- og Skatteregion Odense ser sig således som erhvervslivets partner og søger imod tætte relationer til erhvervslivet for at sikre en effektiv videndeling til fordel for begge parter.

For at imødekomme denne ambition er ledelsesudfordringerne centreret om et godt kendskab til erhvervslivet. Interessen går begge veje, og som det nævnes i videnfortællingen, vil virksomhederne, selv om de er "tvangskunder", gerne tage et medansvar for en korrekt opkrævning. For at Told- og Skatteregion Odense kan imødekomme erhvervslivets forventninger, har indsatsen inden for hvert af kerneområderne skat, moms, afgifter og told form af en nedsat gruppe, der skal sikre, at virksomhederne bliver vejledt effektivt om nye love og regler, så snart de er vedtaget. Endvidere får nyoprettede virksomheder i området tilbudt at få tilknyttet en virksomhedskonsulent fra Told- og Skatteregion Odense, der kan hjælpe virksomheden over de første startvanskeligheder.

To af ledelsesudfordringerne handler om medarbejderne. For det første skal man sikre et godt serviceniveau ved at fastholde og rekruttere medarbejdere med høje kvalifikationer. Her er indsatsen en personalepolitik, der har som mål at skabe en "moderne, attraktiv og familievenlig arbejdsplads". For det andet skal medarbejderne udvikle faglige og personlige kompetencer for at kunne håndtere de komplicerede regler og love. Her er indsatserne efter- og videreuddannelse. De øvrige ledelsesudfordringer er at forbedre de interne organisatoriske processer, at udbygge IT-strukturen samt en kvalitetsstyring, så virksomhederne bliver

behandlet lige, og man får bekæmpet illoyal konkurrence. Det er tydeligt, at medarbejdernes kompetencer er i centrum – også når det gælder støttefunktioner som IT, organisationsudvikling og kvalitetsstyring.

Målingerne på indikatorniveau findes i vid udstrækning allerede i virksomheden, der tidligere har arbejdet med andre ledelsesystemer. Nogle målinger skal dog foretages for første gang.

Denne fremstilling kan præsenteres i den model, der blev opstillet i kapitel 2. Indholdet er let redigeret i forhold til det videnregnskab, Told- og Skatteregion Odense har offentliggjort i 2002. Se figur 5.

Figur 5: Told- og Skatteregion Odenses videnregnskab 2001

Videnfortælling	Ledelsesudfordringer	Indsatser	Indikatorer
<ul style="list-style-type: none"> • Ydelse: Sikker og systematisk ligning for erhvervslivet. • Brugsværdi: Bekæmpelse af illoyal konkurrence. • Videnressourcer: Et enkelt, effektivt og korrekt opkrævnings-system med rådgivning af brugerne om administrationen af de ofte vanskelige regler i lovgivningen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Godt kendskab til brugerne 	<ul style="list-style-type: none"> • Undersøg brugernes forventninger og tilfredshed • Overvåg erhvervslivets aktiviteter • Overvåg ny lovgivning 	<ul style="list-style-type: none"> • Antal nye love inden for afgifter og skat • Måling af brugertilfredshed • Antal årlige undersøgelser
	<ul style="list-style-type: none"> • Ansættelse og fastholdelse af medarbejdere 	<ul style="list-style-type: none"> • Planlæg fremtidigt kompetencebehov • Skab en familievenlig arbejdsplads • Markedsfør T&S – også samfundsopgaven • Skab sammenhæng mellem løn og resultater • Skab arbejdsopgaver præget af ansvar og selvstændighed 	<ul style="list-style-type: none"> • Personaleomsætning • Aldersfordeling • Antal ordninger med deltid, orlov og anden frihed • Antal ansøgninger • Antal medarbejdere på ny løn • Antal medarbejdere med løntillæg • Måling af medarbejdertilfredshed
	<ul style="list-style-type: none"> • Udvikling af faglige og personlige kompetencer blandt medarbejderne 	<ul style="list-style-type: none"> • Skab helhedsforståelse af T&S' produkter • Skab tværgående faglig videndeling • Indfør kompetenceudvikling • Indfør udviklingsmetoder 	<ul style="list-style-type: none"> • Antal jobskift i organisationen • Antal kurser og andre videndelingsaktiviteter • Antal internationale udvekslinger • Størrelsen af uddannelsesudgifter • Kompetencevurdering
	<ul style="list-style-type: none"> • Udvikling af nye effektive processer 	<ul style="list-style-type: none"> • Udvikl en proces og en forbedringskultur 	<ul style="list-style-type: none"> • Antal procesbeskrivelser • Antal forbedringsforslag • Benchmarking
	<ul style="list-style-type: none"> • Elektronisk tilgængelighed af regler, praksis, processer og erfaringer 	<ul style="list-style-type: none"> • Forankr regler, praksis, processer og erfaringer elektronisk • Overvåg resultater af ny lovgivning, brugeradfærd mv. 	<ul style="list-style-type: none"> • Antal anvendte procesbeskrivelser • Antal afgørelser • Antal nye love og ændrede praksisser
	<ul style="list-style-type: none"> • Kvalitetsstyring af hensyn til lige behandling 	<ul style="list-style-type: none"> • Udarbejd kvalitetsdeklarationer • Udarbejd kvalitetssikring • Undersøg brugernes forventninger og tilfredshed • Optræd altid høfligt og korrekt 	<ul style="list-style-type: none"> • Antal sproglige undersøgelser • Antal kvalitetssikrede afgørelser • Antal rekursager • Antal klager • Måling af brugertilfredshed inden for dette område

Del 2: Sådan laver man et videnregnskab

Denne del af guidelinen viser i detaljer, hvordan man laver et videnregnskab. Analyseprocessen løber hele tiden frem og tilbage mellem videnfortælling og indikatorer, mellem helhed og detalje. Den er først færdig, når man er i stand til at formulere en fornuftig sammenhæng mellem de fire elementer: videnfortælling, ledelsesudfordringer, indsatser og indikatorer. Det er ofte nødvendigt at vende tilbage til hver af disse fire elementer flere gange. Typisk er det en fordel først at samle de eksisterende aktiviteter og målsætninger om videnledelse sammen, så man hurtigt får noget "materiale" at arbejde videre med.

Det kan således være vanskeligt at lave videnfortællingen færdig som det første. Derfor er denne del af guidelinen lagt tilrette, så videnfortællingen gradvis kommer til syne via arbejdet med aktiviteter og ideer, der er anderledes tæt knyttet til virksomhedens dagligdag.

Denne del af guidelinen præsenterer en række hjælpemidler til at få fyldt de fire elementer ud med et indhold, som for en stor dels vedkommende er virksomhedens egne ideer om, hvad god videnledelse er. Guidelinen skal ikke betragtes som en spændetrøje, men som en hjælp til at få stillet en række relevante spørgsmål og på den måde få tjekket, om virksomhedens videnledelse hænger sammen.

Kapitel 1 beskriver en metode til at udarbejde et videnregnskab ved at beskæftige sig samtidig med alle videnregnskabets elementer – men med udgangspunkt i de eksisterende aktiviteter inden for videnledelse.

Kapitel 2 viser, hvordan man så skaffer sig et overblik over de aktiviteter og indsatser, som virksomheden allerede har iværksat eller ønsker at iværksætte.

Kapitel 3 hjælper med at samle disse indsatser sammen i nogle ledelsesudfordringer.

Kapitel 4 viser nogle veje til at få formuleret videnfortællingen og dermed virksomhedens ambition med videnledelse.

Endelig handler kapitel 5 om valget af indikatorer.

Til sammen udgør disse kapitler en guideline til at designe et videnregnskab. Processen med at kommunikere resultaterne i et eksternt dokument gennemgås i del 3.

Kapitel 1: Arbejdet med videnregnskabets fire elementer

Når en virksomhed vælger at arbejde med videnregnskaber, melder spørgsmålene sig hurtigt: Hvad skal indholdet være i de fire elementer? Hvor skal processen begynde?

Et godt grundlag for arbejdet er de videnledelsesaktiviteter, som allerede foregår i virksomheden.

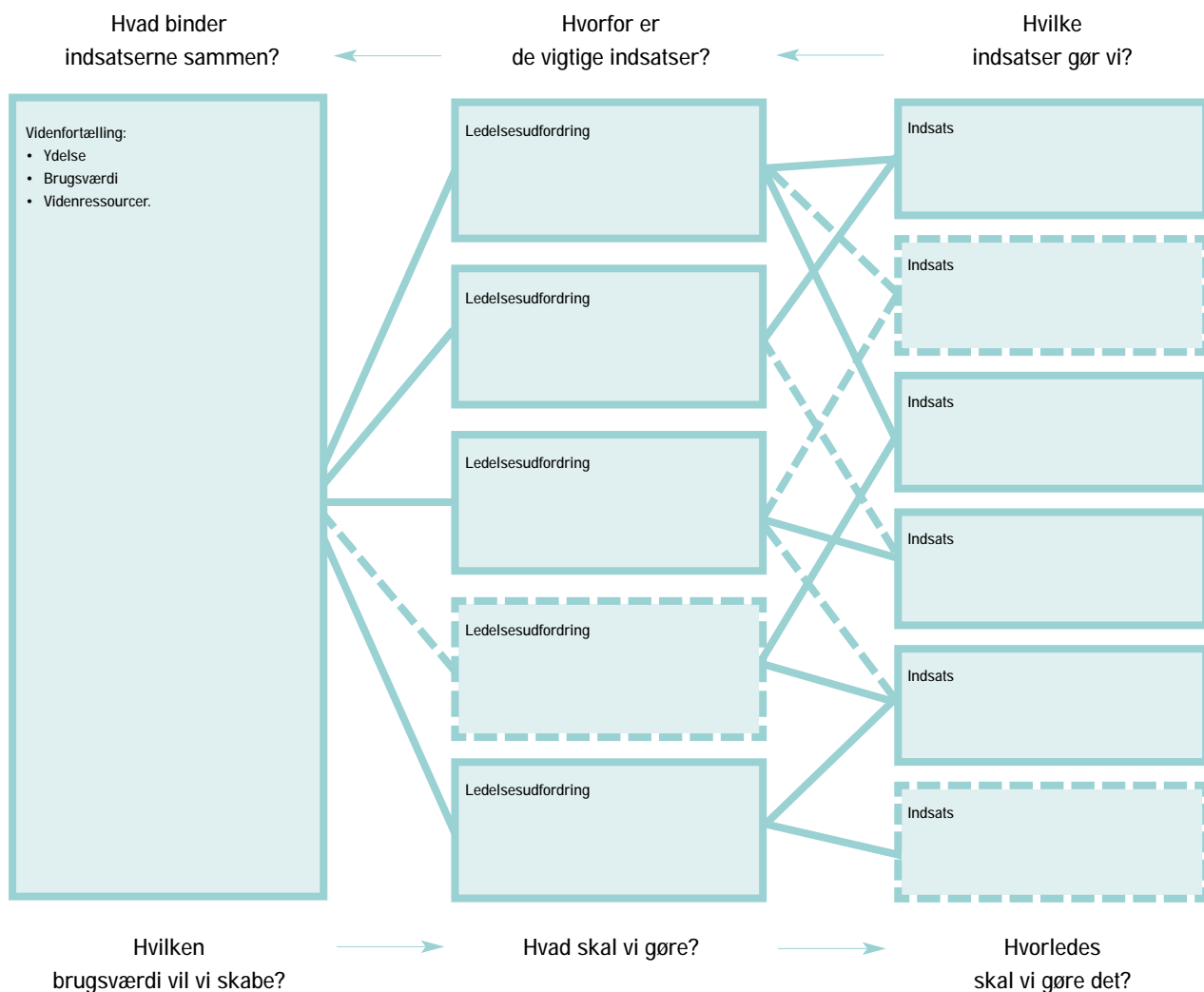
Indkredsningen af virksomhedens videnledelse må både omfatte det, der allerede foregår i virksomheden, og de allerede eksisterende forestillinger om, hvad der kunne eller burde foregå. Måske indser man, at det er nødvendigt at styrke visse indsats eller iværksætte nogle helt nye, før virksomhedens faktiske videnledelse svarer til forestillingerne om, hvad der burde foregå.

At udarbejde et videnregnskab er altid en kreativ aktivitet, hvor man gradvis kommer frem til en meningsfuld helhed. Det er vigtigt, at man ikke hænger fast ét sted. Hvis man fx ikke kan komme videre med videnfortællingen, kan man med fordel vende tilbage til indsatserne og genoverveje, hvorfor man har valgt netop dem, eller man kan prøve at arbejde videre med ledelsesudfordringerne.

Nedenstående udgave af videnregnskabsmodellen (figur 6) viser denne “frem og tilbage analyse” af virksomhedens videnledelse. Modellen ser i første omgang bort fra indikatorerne, fordi de ikke handler om videnledelsesaktiviteterne i sig selv.

Det, der kitter de enkelte elementer sammen, er ordene “derfor” eller “fordi”. De to ord er vigtige, fordi de sikrer, at der altid er et *argument*, som kan gøre videnledelsen sammenhængende. Videnledelsen bliver ikke sand af, at der er sagt “fordi” og “derfor” i en sætning, men den bliver lettere at forstå og dermed også at forholde sig til.

Figur 6: Hjælpe spørgsmål til sammenhængen i videnregnskabet



De to sæt af spørgsmål over og under modellen hjælper med at få udtrykt sammenhængene elementerne imellem. Disse hjælpe spørgsmål suppleres af de følgende kapitler i del 2, som viser, hvordan det enkelte element kan fyldes ud.

Ligesom det er vigtigt at bruge ordene “*derfor*” og “*fordi*”, når man arbejder med at skabe *sammenhænge* mellem de enkelte elementer, er det vigtigt at stille sig selv spørgsmålet “*hvorfor?*”, når man arbejder med det enkelte element. Svarene på spørgsmålene “*hvorfor denne indsats?*”, og “*hvorfor er dette en vigtig ledelsesudfordring?*” er bidrag til at udvikle virksomhedens viden-

fortælling. Når man besvarer sådanne spørgsmål, tager man nemlig udgangspunkt i virksomhedens videnledelse. Den er måske ikke altid særlig præcist formuleret på forhånd, men kan herigennem gradvis blive klarere og klarere.

Sammenhænge

Svarene “*derfor*” og “*fordi*” samt spørgsmålet “*hvorfor?*” er en hjælp til at få formuleret et sammenhængende videnregnskab.

For at undgå at gå i stå med arbejdet er det vigtigt, at man ikke for tidligt dykker ned i detaljerne. Dét kan man undgå ved i princippet at arbejde med hele videnregnskabsmodellen på samme tid. Fremgangsmåden kan være følgende:

1. Fyld modellen ud med foreløbige og umiddelbare ideer til dens indhold. Indholdet kan både være aktuelle forhold og ambitioner om, hvad virksomheden gerne vil sætte i værk. Denne udfyldning er en hypotese, som i det efterfølgende arbejde skal udvikles, ændres, forkastes og omformuleres.
 - Udgangspunktet er ofte et hurtigt overblik over virksomhedens nuværende situation, dvs. de eksisterende indsatser og målsætninger mht. videnledelse. Måske findes der ikke mange af dem, men det kan også være, at virksomheden blot ikke har opfattet dem som videnledelse. Derfor skal der tænkes bredt og kreativt om udgangssituationen.
 - Så kan man stille spørgsmålet, om disse indsatser er hensigtsmæssige. Det indebærer, at man forholder sig til deres virkning og deres formål – både i forhold til virksomhedens umiddelbare og dens mere strategiske målsætninger. Denne del af analysen drejer sig om ledelsesudfordringerne og om den ambition, virksomheden gerne vil forfølge.
2. Når de indledende sonderinger er overstået, kan man begynde at se mere systematisk på indholdet i de fire elementer. Ved at benytte de hjælpespørgsmål til de enkelte elementer, som fremgår af de efterfølgende kapitler, kan man komme stadig tættere på en sammenhængende videnledelse.
 - Man kan begynde med at spørge om, hvorvidt de enkelte elementer hver især hænger sammen. Det betyder, at man undersøger deres indhold for at finde ud af, om det er relevant og udtryk for den videnledelse, som foregår eller skal foregå i virksomheden.
 - Så kan man gå videre til at finde ud af, om man skal lave om på eller udvikle de enkelte elementer, så deres indhold bedre repræsenterer virksomhedens muligheder og ambitioner. Det kan lede frem til, at man definerer indholdet i elementerne på ny.
3. Herefter kommer man tilbage til den samlede model. Hænger den sammen nu? Kan man nu forklare, hvordan viden skaber værdi, og hvad virksomheden gør for at blive bedre til at kunne skabe værdi?
 - Her kan man benytte de to sæt af hjælpespørgsmål fra modellen (figur 6). Det skal være muligt at besvare spørgsmålene på en overbevisende måde.
 - Man sikrer sammenhængen yderligere ved at tjekke, om der bruges "argumentationsord" som "fordi" og "derfor" til at kæde elementerne i modellen sammen.
4. Så er videnregnskabet design klar. Men inden man går videre, er det en god idé også at lade en udenforstående vurdere, om helheden og sammenhængene i regnskabet virker overbevisende. I modsat fald må man gennemløbe analyseprocessen igen.

Arbejdet er færdigt, når man har en sammenhængende forklaring. Man skal hele tiden være kritisk over for alle elementerne, og de skal revurderes, indtil alt hænger sammen. De stiplede linier og kasser i figur 6 indikerer, at ethvert element kan være for svagt og foreslåede sammenhænge fejlagtige. Man kan have identificeret uhensigtsmæssige indsatser, fundet uklare ledelsesudfordringer eller foreslået en utilstrækkelig ambition. Processen skal derfor tilrettelægges så åbent, at det er muligt at ændre såvel elementer som sammenhænge i modellen, hvis man vurderer, at de ikke fungerer i helheden.

At udfylde modellen leder *gradvis* frem til videnfortællingen. I praksis er det tit vanskeligt straks at fastlægge videnfortællingens brugsværdi, og hvordan den hænger sammen med de nødvendige videnressourcer. Det er langt mere fremkommeligt først at danne sig et overblik over de eksisterende aktiviteter og målsætninger, der handler om viden og videnressourcer. Det skaber nemlig et genkendeligt og konkret grundlag for at udvikle virksomhedens egen version af videnledelse.

Kapitel 2, 3 og 4 er en detaljeret guide til at komme igennem denne proces. Ud fra ovennævnte idé beskrives processen "bagfra", det vil sige med indsatserne først. Netop ved at tage udgangspunkt i virksomhedens konkrete aktiviteter, får man skærpet blikket for, hvordan viden ser ud i den enkelte situation. Gradvis fører forståelsen af indsatserne frem imod at udvikle virksomhedens videnfortælling, som er den vanskeligste del af processen, og virksomheden får trin for trin bygget sin videnledelse op.

Det væsentligste i hele processen er at være åben over for overraskelser og nye indsigter. Lægger man arbejdet tilrette efter en på forhånd fastlagt opfattelse af virksomhedens videnledelse, risikerer man at afskære sig selv fra en betydelig del af de potentielle gevinster ved at arbejde med videnregnskaber.

Kapitel 2: Indsatser

Indsatser er handlinger: Nogen gør noget ved videnressourcerne. Man kan sende en person på kursus, man kan købe en pc, ansætte nye folk og afholde dialogmøder med kunder. Man kan også investere i procesudvikling, ansætte nye medarbejdere for at ændre på virksomhedens kompetenceprofil eller etablere et intranet. Der findes med andre ord rigtig mange typer af indsatser. Nedenstående liste rummer nogle få eksempler, og i appendiks 4 findes en mere udtømmende oversigt over mulige indsatser.

Eksempler på indsatser:

- Etablere uddannelsesaktiviteter inden for informationsteknologi
- Etablere kontakt til uddannelsesinstitutioner mhp. rekruttering
- Oprette elektronisk bibliotek
- Etablere projektgrupper
- Indføre kvalitetsstyringssystemer
- Indføre åbne kontorlandskaber
- Indføre finansielle og symbolske opmuntringer til medarbejdere, der deler viden
- Afholde fokusgruppemøder med brugere.

Overblik over indsatserne

Udgangspunktet for at indkredse virksomhedens videnledelse er et overblik over virksomhedens eksisterende indsatser og målsætninger mht. videnressourcer. Nedenstående *hjælpekema* kan bidrage til at skabe dette overblik. Se tabel 1. Skemaet er ganske stort, men skal kun benyttes som en form for huskeliste til at komme i gang. Det kan godt være, at virksomheden ikke har materiale nok til at udfylde alle felterne. I så fald kan man overveje, om der mangler afgørende materiale, som derfor skal udvikles.

Skemaet har to statuskolonner og to vurderingskolonner. Ved at besvare spørgsmålene i statusfelterne får man beskrevet og kortlagt de eksisterende indsatser og målsætninger. Når man besvarer spørgsmålene i vurderingsfelterne, får man indblik i, hvordan indsatserne virker eller tænkes at virke. Her skal man finde ud af, dels hvorfor en indsats er vigtig – hvordan gør den virksomheden “klogere” eller “mere kompetent”? – dels om den er tilstrækkelig ambitiøs. På den

måde trækker man gradvis virksomhedens ledelsesudfordringer og ambition med videnledelse frem i lyset. Det er jo dem, man faktisk giver som en begrundelse for, at en indsats er relevant eller en målsætning tilstrækkelig.

Ved at udfylde hjælpeskemaet får man således et overblik over:

- De eksisterende indsatser og målsætninger
- Hvordan indsatser og målsætninger virker for virksomheden, og om nogle målsætninger er for uambitiøse
- En begyndende forståelse for hvordan virksomhedens ledelsesudfordringer og videnfortælling kunne se ud.

Man kan formentlig ikke udfylde hele skemaet på en gang. Det gør ikke så meget, for man kan vende tilbage til det flere gange senere i processen – også når man arbejder med ledelsesudfordringerne og videnfortællingen.

Hjælpeskemaet er bygget op om de fire typer af videnressourcer: medarbejdere, kunder, processer og teknologi. Men det er udvidet med en yderligere opdeling af hhv. processer og teknologi for at lette det kreative arbejde med at finde de rette indsatser.

Processer er i hjælpeskemaet delt op i forretningsprocesser og videnprocesser. Forretningsprocesser er virksomhedens metoder til at realisere sine ydelser, mens videnprocesser drejer sig om virksomhedens videndeling og videnopbygning.

Også ressourcekategorien teknologi er todelt: Produktionsteknologi er den teknologi, som benyttes til at fremstille virksomhedens ydelse, og videninfrastruktur drejer sig om de mekanismer, som bygger viden op på intranet, i databaser mv.

Hjælpeskemaet skal bruges til at samle og strukturere materiale til videnregnskabet. Det består af de indsatser og de målsætninger, som man har eller gerne vil have. Hvis man har indsatser for at efteruddanne

medarbejdere, så registrerer man det og tilføjer så målsætningen med denne aktivitet. Så skriver man, hvordan efteruddannelse af medarbejdere er med til at gøre virksomheden bedre rustet, og til sidst vurderer man, om der på det pågældende område er grund til at øge eller mindske indsatsen. Samme fremgangsmåde bruges til de øvrige indsatser.

På nogle områder har man sikkert en række aktiviteter uden nogen særlig klar målsætning. På andre områder kan der være målsætninger, men ingen klare indsatser. Skemaet samler netop sådanne forhold op, og på den måde får man gradvis indkredset, hvad den aktuelle videnledelse i virksomheden drejer sig om.

Arbejdet drejer sig i sidste ende om at finde ud af, om virksomhedens indsatser og målsætninger er hensigtsmæssige. Til det formål skal man især vurdere, hvordan de virker, og om de virker godt nok.

Nogle gange passer indsatserne til de aktuelle eller ønskede målsætninger, men det er ikke altid tilfældet. Derfor er det af og til nødvendigt at tage indsatser bort fra hjælpeskemaet og sætte andre i stedet. Nogle gange viser målsætningerne sig ikke at være hensigtsmæssige. Man får måske øje på, at de er i indbyrdes strid med hinanden, og at de derfor skal justeres. En hjælp til at justere målsætningerne findes i næste kapitel, der handler om ledelsesudfordringer.

For at give et indtryk af, hvordan skemaet virker, er den i tabel 2 udfyldt med indsatser fra konsulentvirksomheden Ementor. Virksomheden har af forståelige forretningsmæssige hensyn ikke ønsket at offentliggøre sin vurdering af målsætningernes ambitionsniveau. Derfor er den yderste højre kolonne fjernet.

Tabel 1: Hjælpekema til at kortlægge indsatser og målsætninger for videnledelse

Videnressourcer	Eksisterende indsatser og initiativer	Eksisterende målsætninger og strategier	Vurdering af indsatsernes effekter	Vurdering af målsætningernes ambitionsniveau
Kunder/brugere	<p>Hvilke initiativer og indsatser er iværksat mhp:</p> <ul style="list-style-type: none"> • At sikre den rette portefølje af kunder? • At opkvalificere såvel kunderelationen som kundens kompetencer? • At fremme kundernes tilfredshed? 	<p>Hvilke målsætninger eksisterer mht:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kundesammensætningen? • Opkvalificeringen af såvel kunderelationen som kundens kompetencer? • Tilfredsheden hos kunder? 	<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan er virksomhedens indsatser med til at skabe noget værdifuldt for dens brugere? 	<ul style="list-style-type: none"> • Er de eksisterende målsætninger tilstrækkeligt ambitiøse? • Er nogle af indsatserne mere kritiske for succes end andre? • Skal der udvikles nye typer af indsatser?
Medarbejdere	<p>Hvilke initiativer og indsatser er iværksat mhp:</p> <ul style="list-style-type: none"> • At sikre den rette portefølje af medarbejdere? • At uddanne og opkvalificere medarbejderne? • At fremme medarbejdernes tilfredshed? 	<p>Hvilke målsætninger eksisterer mht:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Medarbejdersammensætningen? • Uddannelse og opkvalificering af medarbejdere? • Tilfredsheden blandt medarbejderne? 	<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan er de indsatser, der vedrører medarbejdere, med til at skabe en bedre virksomhed? 	<ul style="list-style-type: none"> • Er de eksisterende målsætninger tilstrækkeligt ambitiøse? • Er nogle af indsatserne mere kritiske for succes end andre? • Skal der udvikles nye typer af indsatser?
Processer				
Forretningsprocesser	<p>Hvilke initiativer og indsatser er iværksat mhp:</p> <ul style="list-style-type: none"> • At dokumentere og effektivisere forretningsprocesser? 	<p>Hvilke målsætninger eksisterer mht:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dokumentation og effektivisering af forretningsprocesser? 	<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan skaber virksomhedens indsatser for at udvikle sine forretningsprocesser værdi? 	<ul style="list-style-type: none"> • Er de eksisterende målsætninger tilstrækkeligt ambitiøse? • Er nogle af indsatserne mere kritiske for succes end andre? • Skal der udvikles nye typer af indsatser?
Videnprocesser	<p>Hvilke initiativer og indsatser er iværksat mhp:</p> <ul style="list-style-type: none"> • At dokumentere og effektivisere videnprocesser? 	<p>Hvilke målsætninger eksisterer mht:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dokumentation og effektivisering af videnprocesser? 	<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan skaber virksomhedens indsatser for at udvikle sine videnprocesser værdi? 	<ul style="list-style-type: none"> • Er de eksisterende målsætninger tilstrækkeligt ambitiøse? • Er nogle af indsatserne mere kritiske for succes end andre? • Skal der udvikles nye typer af indsatser?
Teknologi				
Produktionsteknologi	<p>Hvilke initiativer og indsatser er iværksat mhp:</p> <ul style="list-style-type: none"> • At sikre den rette portefølje af produktionsteknologier? • At opkvalificere eksisterende produktionsteknologier? 	<p>Hvilke målsætninger eksisterer mht:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sikring af den rette portefølje af produktionsteknologier? • Opkvalificering af eksisterende produktionsteknologier? 	<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan gør indsatserne for at udvikle virksomhedens produktionsteknologier virksomheden stærkere? 	<ul style="list-style-type: none"> • Er de eksisterende målsætninger tilstrækkeligt ambitiøse? • Er nogle af indsatserne mere kritiske for succes end andre? • Skal der udvikles nye typer af indsatser?
Videninfrastruktur	<p>Hvilke initiativer og indsatser er iværksat mhp:</p> <ul style="list-style-type: none"> • At sikre den rette videninfrastruktur? • At opkvalificere den eksisterende infrastruktur? 	<p>Hvilke målsætninger eksisterer mht:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sikring af den rette videninfrastruktur? • Opkvalificering af den eksisterende videninfrastruktur? 	<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan gør indsatserne for at udvikle virksomhedens videninfrastruktur virksomheden bedre i stand til at dele viden? 	<ul style="list-style-type: none"> • Er de eksisterende målsætninger tilstrækkeligt ambitiøse? • Er nogle af indsatserne mere kritiske for succes end andre? • Skal der udvikles nye typer af indsatser?



Om hjælpekemaet

Hjælpekemaets formål er at øge kreativiteten i arbejdet med indsatserne. Selv om skemaet er omfattende, kan virksomheden have indsatser, som ikke passer ind i nogle af kategorierne. Man kan således have indsatser for andre typer af videnressourcer end de nævnte fire. Eksempelvis har visse virksomheder leverandører eller højere læreanstalter som vigtige typer af videnressourcer. I sådanne tilfælde må virksomheden så føje de ekstra typer ind i skemaets forspalte under videnressourcer.

Tabel 2: Hjælpekemaet anvendt på Ementor

Videnressourcer	Eksisterende indsatser og initiativer	Eksisterende målsætninger og strategier	Vurdering af indsatsernes effekter
Kunder/brugere	<p>Hvilke initiativer og indsatser er iværksat mhp:</p> <ul style="list-style-type: none"> At sikre den rette portefølje af kunder? <ul style="list-style-type: none"> Udarbejdelse af salgs- og markedsstrategi Udarbejdelse af Target Account-planer At opkvalificere såvel kunderelationen som kundens kompetencer? <ul style="list-style-type: none"> Key Account-programmer At fremme kundernes tilfredshed? <ul style="list-style-type: none"> Årlige kundetilfredshedsundersøgelser. 	<p>Hvilke målsætninger eksisterer mht:</p> <ul style="list-style-type: none"> Kundesammensætningen? <ul style="list-style-type: none"> Målsætning for omsætningens fordeling på omfanget af kundeengagement (årlig omsætning pr. kunde: <1/2 mio.; 1/2-1 mio.; 1-5 mio.; 5-10 mio.; >10 mio. kr.) Målsætning for enkeltkunders andel af omsætningen (største kunde; top 3 kunder; top 5 kunder; top 10 kunder; top 20 kunder) Målsætning for varigheden af kunderelationer (kunde i under 1 år; kunde i 1 til 2 år; kunde i 3 år eller mere) Opkvalificering af såvel kunderelationen som kundens kompetencer? <ul style="list-style-type: none"> Målsætning for KAM-aktivitet (key account management) Tilfredsheden hos kunder? <ul style="list-style-type: none"> 15 forskellige målsætninger for kundetilfredshed i kundetilfredshedsundersøgelse 5 målsætninger for kunde-vurderinger i projektevalueringer (på projekter omfattet af ISO-certificeringen). 	<p>Hvordan er virksomhedens indsatser med til at skabe noget værdifuldt for dens brugere?</p> <ul style="list-style-type: none"> Opkvalificering af såvel kunderelationen som kundens kompetencer? <ul style="list-style-type: none"> Key Account-programmerne er med til at sikre en grundlæggende forståelse for kundernes situation og udfordringer Tilfredsheden hos kunderne? <ul style="list-style-type: none"> De årlige kundetilfredshedsundersøgelser sikrer en opdateret indsigt i kundebehov og præferencer og dermed en bedre mulighed for at skræddersy løsninger og adressere de mest værdiskabende problemstillinger.
Medarbejdere	<p>Hvilke initiativer og indsatser er iværksat mhp:</p> <ul style="list-style-type: none"> At sikre den rette portefølje af medarbejdere? <ul style="list-style-type: none"> Aktiv ydelsesbaseret rekrutteringsstrategi At uddanne og opkvalificere medarbejderne? <ul style="list-style-type: none"> Karriereplanlægning Full Year review, Mid Year review (medarbejdersamtaler) Løbende videreuddannelse (interne og eksterne kurser) Interne branchenetværk på tværs af virksomheden Projektleder-forum (internt fagligt netværk) At fremme medarbejdernes tilfredshed? <ul style="list-style-type: none"> People Forum (medarbejderforum med fokus på medarbejderindflydelse på HR-relaterede elementer i dagligdagen) Sociale arrangementer Årlige medarbejdertilfredshedsmålinger. 	<p>Hvilke målsætninger eksisterer mht:</p> <ul style="list-style-type: none"> Medarbejdersammensætningen? <ul style="list-style-type: none"> Målsætning for uddannelsesmæssig sammensætning Målsætning for alderssammensætning Målsætning for anciennitet Målsætning for medarbejders jobberfaring Uddannelse og opkvalificering af medarbejderne? <ul style="list-style-type: none"> Målsætning for andel af medarbejdere med projektledererfaring Målsætning for antal efteruddannelses-timer Målsætning for uddannelsesomkostninger Tilfredsheden blandt medarbejderne? <ul style="list-style-type: none"> 33 forskellige målsætninger for medarbejdertilfredshed. 	<p>Hvordan er indsatserne, der vedrører medarbejdere, med til at skabe en bedre virksomhed?</p> <ul style="list-style-type: none"> Uddannelse og opkvalificering af medarbejderne? <ul style="list-style-type: none"> Indsatserne skal sikre, at såvel den enkeltes ønsker som virksomhedens kompetencebehov opfyldes Tilfredsheden blandt medarbejderne? <ul style="list-style-type: none"> Indsatserne har til mål at skabe gladere og mere motiverede medarbejdere, der kan tage aktivt del i at udvikle løsninger og skabe værdi for kunderne.

Videnressourcer	Eksisterende indsatser og initiativer	Eksisterende målsætninger og strategier	Vurdering af indsatsernes effekter
Processer Forretningsprocesser	Hvilke initiativer og indsatser er iværksat mhp: <ul style="list-style-type: none"> At dokumentere og effektivisere forretningsprocesser? Dokumentation af projektstyringsproces Dokumentation af salgsproces Dokumentation af budgetterings- og controllingproces Service Forum (medarbejderforum med fokus på udvikling af leveranceprocessen) Markedsorganisation (afdeling med fokus på større og strategisk salg, samt optimering af salgsprocesserne) Ementor Quality Management (ISO-certificeret kvalitetsstyringsprogram) IT-panel (panel bestående af 100 IT-chefer). 	Hvilke målsætninger eksisterer mht: <ul style="list-style-type: none"> Dokumentation og effektivisering af forretningsprocesser? Plan for effektivisering og udvikling af udvalgte forretningsprocesser. 	Hvordan skaber virksomhedens indsatser for at udvikle sine forretningsprocesser værdi? <ul style="list-style-type: none"> Dokumentation og effektivisering af forretningsprocesser? Indsatserne har til formål at sikre færrest mulige fejl og størst mulig kvalitet i Ementors processer, så ressourcerne kan fokuseres mod netop de aktiviteter, som leverer løsninger for kunderne.
Videnprocesser	Hvilke initiativer og indsatser er iværksat mhp: <ul style="list-style-type: none"> At dokumentere og effektivisere videnprocesser? Dokumentation af videnproces Knowledge Forum (medarbejderforum med fokus på udvikling af den interne videndeling og videnudvikling). 	Hvilke målsætninger eksisterer mht: <ul style="list-style-type: none"> Dokumentation og effektivisering af videnprocesser? Plan for effektivisering af opsamling og lagring af viden-objekter (udarbejdet som led i årlige forretningsplaner). 	Hvordan skaber virksomhedens indsatser for at udvikle sine videnprocesser værdi? <ul style="list-style-type: none"> Dokumentation og effektivisering af videnprocesser? Indsatserne har til formål at sikre den bedst mulige opsamling og videreformidling af erfaringer og viden, så fejl ikke gentages og tid spares.
Teknologi Produktionsteknologi	Hvilke initiativer og indsatser er iværksat mhp: <ul style="list-style-type: none"> At sikre den rette portefølje af produktionsteknologier? (Ementor har ikke nogen fysisk produktion, og produktionsteknologier er derfor ikke en central videnressource) At opkvalificere eksisterende produktionsteknologier? (Ementor har ikke nogen fysisk produktion, og produktionsteknologier er derfor ikke en central videnressource). 	Hvilke målsætninger eksisterer mht: <ul style="list-style-type: none"> Sikring af den rette portefølje af produktionsteknologier? (Ementor har ikke nogen fysisk produktion, og produktionsteknologier er derfor ikke en central videnressource) Opkvalificering af eksisterende produktionsteknologier? (Ementor har ikke nogen fysisk produktion, og produktionsteknologier er derfor ikke en central videnressource). 	Hvordan gør indsatserne for at udvikle virksomhedens produktionsteknologier virksomheden stærkere? <ul style="list-style-type: none"> (Ementor har ikke nogen fysisk produktion, og produktionsteknologier er derfor ikke en central videnressource).
Videninfrastruktur	Hvilke initiativer og indsatser er iværksat mhp: <ul style="list-style-type: none"> At sikre den rette videninfrastruktur? Store og løbende investeringer i IT Løbende opdatering af videnbaser At opkvalificere eksisterende infrastruktur? Løbende metodeudvikling Løbende udbygning af Ementors virksomhedsportal: Emlntra. 	Hvilke målsætninger eksisterer mht: <ul style="list-style-type: none"> Sikring af den rette videninfrastruktur? Planer for udvidelse af viden- og projektbaser (udarbejdet som led i årlige forretningsplaner) Opkvalificering af den eksisterende videninfrastruktur? Planer for udvikling af Ementors virksomhedsportal (udarbejdet som led i årlige forretningsplaner). 	Hvordan gør indsatserne for at udvikle virksomhedens videninfrastruktur virksomheden bedre i stand til at dele viden? <ul style="list-style-type: none"> Sikring og opkvalificering af den rette videninfrastruktur? Opbygningen og optimeringen af vores videnbaser skal sikre, at viden og erfaringer er nemt tilgængelige for alle Ementormedarbejdere, når nye opgaver skal løses.

Hjælpekemaet i tabel 2 viser Ementors indsatser og målsætninger, som de så ud i en sen fase af arbejdet med videnregnskabet. Visse af skemaets felter har mange elementer, mens andre stort set er tomme. Det er ikke en forudsætning, at alle felterne skal være fyldt ud, men det er dog værd at overveje årsagerne, hvis det ikke er tilfældet. Ementor kunne fx vælge at bruge skemaet til

at overveje, om det er tilstrækkeligt at benytte sig af spørgeskemabaseret viden om kundetilfredshed, når man gerne vil i tæt dialog med kunden. Her kunne en ny målsætning have været at lave egentlige brugergrupper eller lignende. Bemærk, at skemamaterialet ikke er en konklusion. Det er et arbejdsblad, som kan hjælpe én med at identificere de relevante aktiviteter og målsætninger.

Kort guide til at finde relevante indsatser

Skemaet kan ved første øjekast forekomme vanskelig at overskue. Men faktisk er det blot en hjælp til systematisk at besvare tre centrale spørgsmål, som kan hjælpe virksomheden til at identificere sine relevante indsatser, jf. boksen med "hjælpespørgsmål".

Hjælpespørgsmål til at finde virksomhedens indsatser

- Hvad er de eksisterende og mulige indsatser og målsætninger, som har at gøre med virksomhedens videnledelse?
(“Eksisterende indsatser og initiativer” og “Eksisterende målsætninger og strategier” i tabel 1)
- Hvordan virker indsatser og målsætninger?
(“Vurdering af indsatsernes effekter” i tabel 1)
- Hvilke indsatser kan bruges til at sætte skub i virksomhedens videnledelse?
(“Vurdering af målsætningernes ambitionsniveau” i tabel 1)
 - Brug de eksisterende indsatser til at “tænke bredt” om, hvad videnledelse skal bestå af
 - Overvej hele tiden, om noget er udeladt, blot fordi det ikke i første omgang syntes at være relevant
 - Brug det oparbejdede materiale kreativt til gradvis at finde nye mulige indsatser
 - Undersøg om indsatserne hænger sammen med problemer eller udfordringer

En *relevant* indsats er et svar på et aktuelt eller potentielt problem. Ud over at være relevant skal den også kunne sættes i værk. Det betyder, at man skal kunne delegerede indsatsen, så en person, som ikke har været med til at udvikle den, kan forstå, hvad indsatsen drejer sig om.

Listen af indsatser kan være lang og varierer fra virksomhed til virksomhed. Der er meget stor forskel på antallet af indsatser virksomhederne imellem, men ofte er der omkring 15 eller mere. Ementor har mere end 25 indsatser. I alle tilfælde er det særlig vigtigt at kontrollere indsatsernes relevans. Derfor skal man nok i flere omgange stille sig spørgsmålene:

- Hvordan hjælper denne indsats med at løse et problem?
- Hvad igangsætter netop denne indsats, som andre indsatser ikke gør?

Tekstboksen giver et eksempel på, hvordan indsætter kan indgå som et led i en strategi for videnledelse, der sigter på at forandre virksomheden ganske radikalt.

Eksempel: Indsætter hos Frederiksberg Forsyning

Frederiksberg Forsyning ønsker at stå for en effektiv og ansvarlig forsyning af fjernvarme, elektricitet, gas og vand samt afledning af spildevand for ca. 60.000 brugere i Frederiksberg Kommune. Virksomheden har blandt andet identificeret følgende indsætter, som den samtidig begrundet:

- Søge medarbejdere med tværgående uddannelser for at gøre en projektorienteret arbejdsform mulig
- Udvikle og afholde trivsels- og udviklingssamtaler for at medarbejderne er motiverede til at deltage i virksomhedens omstillingsproces
- Videreudvikle målrettede uddannelses-/ udviklingstiltag for at nye teknologier og arbejdsprocesser kan beherskes
- Opdatere og dokumentere uddannelse og kompetence for at få et overblik over, hvad medarbejderne kan
- Gennemføre diskussionsfora med medarbejdere og kunder for at få nye ideer til interessante og relevante ydelser
- Etablere tværgående samarbejdsgrupper for at sikre en forretningsmæssig adfærd hos mange medarbejdere,

Gennem sådanne indsætter vil Frederiksberg Forsyning ændre sig fra en "en hierarkisk kommunal forsyning" til en projektorienteret virksomhed på markedsvilkår og med fokus på kunderne. Denne forandringsproces udgøres dels af indsætten for at rekruttere medarbejdere med tværgående uddannelser, dels af indsætter for gennem uddannelse og udviklingssamtaler at udvikle medarbejderne til forretningsorienteret adfærd. Hertil kommer indsætter for at dokumentere og udvikle arbejdsmetoder på en række tekniske, organisatoriske og økonomiske områder.

Tjek indsætterne

Hvordan kan man så vide, om en liste af indsætter er god? Det kræver, at man kan svare ja til alle tjekspørgsmålene nedenfor. Bemærk dog, at man måske først kan svare bekræftende til samtlige spørgsmål, når man har været omkring de andre elementer i viden-

regnskabet. Det er altså ikke nødvendigt at have denne del af videnregnskabet helt færdigt, før man kan gå videre med de andre. Og selv med en god indsætsliste er videnregnskabet jo ikke færdigt. Det består af tre elementer mere. Herom i de tre næste kapitler.

Tjekspørgsmål til indsætter

- Er indsætterne relevante for et problem?
- Ved man, hvordan indsætterne virker hver især?
- Er indsætterne defineret som et sæt handlinger?
- Har hver indsæt en (potentiel) ansvarlig?
- Er indsætterne prioriterede?

Kapitel 3: Ledelsesudfordringer

Ledelsesudfordringerne hjælper med til at organisere virksomhedens indsatser og orientere dem mod virksomhedens videnledelse. Indsatser er enkeltstående, adskilte aktiviteter, mens ledelsesudfordringerne sætter indsatser sammen og forklarer, hvorledes de er afhængige af hinanden og dermed skal optræde sammen eller udvikles i forhold til hinanden. Se også appendiks 4.

Oversigt over generelle ledelsesudfordringer

- Rekruttering, fastholdelse og udvikling af medarbejdere/kompetencer
- Udvikling af virksomhedens processer
- Sættelse af viden/kompetencer på tværs i virksomheden
- Synliggørelse på markedet
- Opbygning af partnerskab med kunder
- Opbygning af indsigt i brugernes behov
- Udvikling af adgang til/tilførsel af eksterne videnressourcer

Udvikling af ledelsesudfordringer

Hjælpekemaet guider processen hen imod ledelsesudfordringerne, fordi man kan tage udgangspunkt i “vurderingsfeltene” og se på, hvordan indsatserne virker, hvilke der er brug for at styrke, og hvilke man skal have større ambitioner for. Med dette udgangspunkt kan man se på, hvorledes indsatserne hænger sammen, og på hvad der skal til, for at en indsats kan komme til at virke godt.

Sammenhænge mellem indsatser

Udgangspunktet for ledelsesudfordringerne er herefter, at nogle af indsatserne er kritiske og dermed særlig vigtige at få styr på. Det kan godt være, at virksomhedens behov for at rekruttere medarbejdere fremstår som en selvstændig udfordring. Men når virksomheden så har ansat dem, skal den sørge for, at de forstår virksomheden, at de kender til kunderne og brugerne, at de kan benytte virksomhedens teknologi og forstår dens kommunikation. Det er vigtigt at få samlet sine indsatser sammen i nogle bredere ledelsesudfordringer, fordi man derved tvinger

sig selv til at tænke indsatserne ind i en helhed, hvor de er afhængige af andre indsatser. Man svarer på, hvordan indsatserne hænger sammen – eller hvorledes nogle indsatser er med til at gøre andre indsatser mere værdifulde.

Hermed samler man indsatserne sammen, og man sætter dem ind i nogle overskuelige rammer ved at se på fællestrækkene ved en række indsatser. Fx kan indsatserne annoncering, deltagelse i jobmesser og ansættelse af medarbejdere med en særlig faglig baggrund kaldes “rekruttering af medarbejdere”. Og indsatserne beskrivelse og formalisering af virksomhedens best practices, uddannelse i projektstyring og udvikling af videndeling kaldes “udvikling af virksomhedens videndelingsprocesser”.

Disse eksempler er blot til inspiration. En virksomheds ledelsesudfordringer skal nemlig være tilpasset dens særlige situation. Eksempelvis vil “rekruttering af kvalificerede medarbejdere” muligvis skulle formuleres som “rekruttering af erfarne managementkonsulenter” i nogle konsulentfirmaer, mens andre konsulentfirmaer kan have mere brug for “rekruttering af dybt specialiserede medarbejdere”. Hver af disse ledelsesudfordringer kan i princippet håndteres af flere indsatser. Rekruttering af medarbejdere kan ske gennem jobannoncer, via virksomhedspræsentationer på læreranstalter og qua virksomhedens image. På den vis er hver ledelsesudfordring en paraply for en række forskellige indsatser.

Den enkelte ledelsesudfordring er skabt på basis af en række indsatser. Og når den er skabt, kan den hjælpe til med at udvikle endnu flere mulige forslag til indsatser, fordi den hjælper med til at typebestemme en indsats – en typebestemmelse, som kan være en inspiration til at finde på flere mulige indsatser. Alle disse indsatser handler i sidste ende om at sammensætte, udvikle og anvende virksomhedens videnressourcer.

Tre typer af sammenhængende ledelsesudfordringer

Ledelsesudfordringerne er omdrejningspunktet for virksomhedens videnledelse. Når man sætter sine ledelsesudfordringer sammen, viser man også, hvordan man forventer, at indsatserne skal fungere sammen, og dermed hvordan de tænkes at skabe værdi. Hver virksomhed har sit særpræg, men man kan alligevel identificere tre generelle typer:

- 1) Virksomhedens vigtigste viden eksisterer i dens *informationssystemer* som fx intranet og fælles databaser. Nedfældet viden om procedurer, processer, arbejdsmetoder og redskaber er kernen i den måde, man får organiseret leverancen af sine ydelser – selv om denne viden ikke nødvendigvis er fuldstændigt beskrevet i alle detaljer. Medarbejdernes kreativitet er vigtig, men der skal meget til for at gå på tværs af etablerede procedurer, fordi det så kan være tvivlsomt, om ydelser kan koordineres over tid og sted. Dette skaber to generelle ledelsesudfordringer:
 - Formalisering af viden i informationssystemer
 - Etablering af procedurer for at få virksomhedens ydelser leveret.
- 2) Virksomhedens vigtigste viden eksisterer i *samarbejdet mellem virksomhedens medarbejdere*. Kreativiteten opstår i samværet, og derfor er projektformen ofte en vigtig kilde til udveksling af viden – ikke blot mellem forskellige typer af medarbejdere indbyrdes, men også med eksterne leverandører. Muligvis indgår kunden endda selv og er med til at finde løsninger på problemerne. De to generelle ledelsesudfordringer er her:
 - Udvikling af organiseringsprincipper og incitamentssystemer
 - Anvendelse af brainstorm-metoder og idéudvikling ud fra pragmatiske kriterier for en god problemløsning.
- 3) Virksomhedens vigtigste viden er i den *enkelte ekspert* eller gruppe af eksperter. Ekspertviden skal her bruges til at skabe løsninger på fagligt komplekse problemer, der kræver dyb indsigt i kombination med en analytisk arbejdsfacon. To væsentlige ledelsesudfordringer er her:
 - Udvikling af dyb, specialiseret ekspertviden
 - Fastlæggelse af problemløsning ud fra tekniske kriterier.

Disse tre måder at sammensætte forskellige typer af indsatser på er generelle, og de kan næppe findes i deres helt rene form. Typologien illustrerer imidlertid, at sammensætningen af indsatser er med til at bestemme, hvordan viden får virksomheden til at fungere. Told- og Skatteregion Odense har således en kombination af ledelsesudfordringer, der tydeligt trækker på elementer fra alle tre typer, om end udgangspunktet sikkert er type 3, der er baseret på ekspertviden.

Eksempel: Ledelsesudfordringer i Told- og Skatteregion Odense

Told- og Skatteregion Odenses ledelsesudfordringer drejer sig om at få gjort ligning af virksomheder til en mere forudsigelig procedure og dermed få skabt korrekte skatteopgørelser. Det sker ved en flerstrengt strategi:

- Ansættelse af flere eksperter med juridisk og revisionsmæssig baggrund (rekruttering og fastholdelse af medarbejdere)
- Etablering af et IT-baseret system til at samle best practices vedrørende regelanvendelse (udvikling af processer)
- Etablering af videndeling ved at sørge for, at medarbejderne kommer til at kende til hinanden og gøre brug af hinanden som sparringspartnere (udvikling af processer).

Læs mere om Told- og Skatteregion Odenses videnregnskab for 2002 i del 1, kapitel 4.

Kort guide til udvikling af ledelsesudfordringer

Hjælpekemaet (tabel 1) kan være en god inspiration til at udvikle virksomhedens ledelsesudfordringer. Her har man jo klarlagt de indsatser, som man allerede har iværksat – eller kunne ønske sig at iværksætte – i virksomheden. Disse indsatser skal samles i nogle ledelsesudfordringer.

Også arbejdet med at udfylde skemaets vurderingsfelter kan være en stor hjælp. De begrundelser man giver for, at en indsats er relevant eller en målsætning tilstrækkelig, bygger nemlig på en underliggende forståelse af virksomhedens ledelsesudfordringer.

Hjælpe spørgsmål til at finde virksomhedens ledelsesudfordringer

Med udgangspunkt i hjælpekemaets beskrivelse og vurdering af virksomhedens indsatser, kan man ved at stille sig selv to tæt forbundne spørgsmål finde frem til ledelsesudfordringerne:

- A: Hvordan hænger indsatserne sammen?
B: Er der nogle indsatser, som skal styrkes?

De to spørgsmål består af følgende delelementer:

- A: Find sammenhængen mellem indsatserne.
- Hvilke indsatser gør noget ved det samme problem eller udfordring?
 - Kunne man håndtere problemet eller udfordringen bedre ved at supplere med nye indsatser, som ikke allerede er iværksat i virksomheden?
Er problemet eller udfordringen mere omfattende end først antaget?
- B: Vurdér indsatsernes styrke:
- Får nogle af indsatserne ikke rigtig nogen effekt, fordi man ikke gør nok ved dem?
Er problemet eller udfordringen, som indsatsen tager sig af, mere omfattende end først antaget?
 - Gør man for meget ud af nogle indsatser set i lyset af problemets eller udfordringens størrelse?
Hvor stort er egentlig problemet eller udfordringen, som indsatsen tager sig af?

A: Sammenhængene mellem indsatser

Man kan naturligvis ønske at skabe indsatser for at udvikle alle virksomhedens videnressourcer samtidig. Men udover at dét sikkert er dyrt, så får man heller ikke nok ud af det – af to grunde:

For det første kan udviklingen af nogle indsatser være mere afgørende end andre. Hvis man fx har fået installeret et helt moderne IT-udstyr, kan det være, at medarbejdernes oplæring i at bruge netop dette udstyr er vigtigere end yderligere investeringer i IT. Eller har man fået fat på en ny type bruger, som kræver lidt andre kompetencer end dem, som allerede findes i virksomheden, så er rekruttering nok et særlig kritisk problem. Udviklingen af videnressourcerne kræver derfor også en prioritering af, hvad der særligt begrænser virksomheden i dens udvikling.

For det andet er det vanskeligt at arbejde med meget mere end tre til fem centrale ledelsesudfordringer. Man risikerer at miste overblikket og får svært ved at forklare, hvordan videnressourcerne er vigtige for virksomheden. For at få prioriteret de relevante ledelsesudfordringer kan man tage udgangspunkt i svarene på spørgsmålene fra ovenstående guide for at finde ud af, hvordan indsatserne hænger sammen, hvordan de supplerer hinanden eller måske simpelt hen mangler i det samlede billede af relevante indsatser.

B: Indsatsernes styrke og relevans

For hver af virksomhedens indsatser skal man afgøre, om de skal udvikles, bibeholdes på et givet niveau eller afvikles. For at finde ud af det, skal man kunne sige noget om, hvorvidt de hver især har en god, en ringe eller en negativ virkning i den sammenhæng, de optræder i.

Man kan fx have investeret så meget i formel uddannelse, at yderligere uddannelse på det givne tidspunkt er tidsspilde, fordi der kunne være mere brug for at være sikker på, at den enkelte får mulighed for at benytte sin uddannelse i sit job. Det er endvidere klart, at man ikke blot skulle bibeholde, men også øge uddannelsesaktiviteter i situationer, hvor virksomheder gennemgår store teknologiske forandringer i en produktionsproces. Pointen er, at de indsatser, som er nødvendige for at gøre noget ved ledelsesudfordringerne, ændres med tiden. Ofte er det således, at en indsats på et eller andet tidspunkt skal overtages af en anden indsats, for at man rigtigt kan få udbytte også af den første indsats.

Sådanne forhold kan vurderes ud fra to hovedspørgsmål:

- *Effekt:* Virker virksomhedens indsatser for at udvikle sine videnressourcer? Er der en fornuftig medarbejdertilfredshed og produktivitet? Vil kunden købe virksomhedens ydelse, og fungerer den for brugeren? Er der ordentlig kvalitet i virksomhedens processer, og anvendes virksomhedens teknologi hensigtsmæssigt?
- *Ambitionsniveau:* Gør virksomheden nok for at understøtte og udvikle sine videnressourcer? Er investeringerne i medarbejderudvikling, kunde-relationer, produktudvikling, procesudvikling og teknologiudvikling hensigtsmæssige og tilstrækkelige?

Tjek ledelsesudfordringerne

Når analysen af ledelsesudfordringer er afsluttet, skal man kunne svare "ja" til nedenstående tjekspørgsmål. Bemærk dog, at man måske først kan svare bekræftende på alle spørgsmålene, når man har været omkring de andre elementer i analysen af virksomhedens videnledelse. Det er altså ikke nødvendigt at være helt færdig med denne del, før man går videre med de andre. Og ofte vil man ved at besvare tjekspørgsmålene få rejst en række nye spørgsmål, som kan være relevante at inddrage i analysen af indsatser og videnfortælling.

Men selv om man kan besvare alle disse spørgsmål fornuftigt, er videnregnskabet ikke færdigt. Der mangler stadigvæk en videnfortælling og nogle indikatorer. Det handler de næste to kapitler om.

Tjekspørgsmål til ledelsesudfordringer

- Viser ledelsesudfordringerne sammenhænge i virksomhedens indsatser?
- Bygger ledelsesudfordringerne på en vurdering af indsatsernes styrke og relevans?
- Er antallet af ledelsesudfordringer overskueligt, og udgør de samtidig en helhed i forhold til virksomhedens type og karakter? (typisk tre-fem ledelsesudfordringer)
- Er ledelsesudfordringerne relativt langtidsholdbare?
- Er der en sammenhæng mellem ledelsesudfordringerne?
- Er ledelsesudfordringerne prioriterede?
- Kan en kollega forstå dem?

Kapitel 4: Videnfortælling

Formålet med videnfortællingen er at forklare virksomhedens ambition med sin videnledelse og vise, hvordan man agter at realisere den. Ambitionen vil altid være at skabe brugsværdi for nogen ved hjælp af virksomhedens videnressourcer.

Eksempel: Videnfortælling i Told- og Skatteregion Odense

Told- og Skatteregion Odense leverer sikker og systematisk ligning for erhvervslivet. Med denne ligning oplever erhvervslivet, at alle virksomheder stilles lige, fordi illoyal konkurrence undgås. For at kunne gøre dette skal Told- og Skatteregion Odense have adgang til velmotiverede og dygtige medarbejdere, en veludbygget database om skatteforhold og en udpræget hjælpsom kultur, der gør det muligt at dele opnåede erfaringer samt at supplere med relevante kompetencer.

Eksemplet viser, at videnfortællingen er en sammenhængende fremstilling af, hvordan virksomheden benytter sine videnressourcer. I det følgende beskrives de tre generelle elementer, der indgår i enhver videnfortælling.

Kort guide til at udvikle en videnfortælling

En videnfortælling er ikke en almindelig strategisk målsætning, som normalt består af en række mål, der skal opnås. Det er en fortælling, der skaber et sammenhængende forløb, fordi fortællingens elementer kædes sammen med ord som "fordi" og "derfor". Videnfortællingen fortæller, hvordan virksomhedens videnressourcer kan producere brugsværdi. Det gør den ved at beskrive, hvorfor og hvordan virksomhedens formåen (videnressourcerne) hænger sammen med brugerens behov (brugsværdien). Hvis virksomheden allerede har formuleret en vision, kan videnfortællingen derfor tage udgangspunkt i den og så koble videnressourcerne på. Så kan man se, hvordan virksomheden er i stand til at leve op til sin mission.

Hjælpespørgsmål til videnfortællingen

- A. Identificer brugsværdi(er)
- B. Definer videnressourcer
- A+B. Kobl dem sammen med "fordi" og "derfor" i en videnfortælling

Denne fremgangsmåde består af følgende elementer, der gennemgås grundigere i de følgende afsnit:

- A. Brugsværdi:
 - Hvad er virksomhedens ydelse?
 - Hvem er brugeren?
 - Hvordan anvendes ydelsen?
 - Hvilken nytte har brugeren af ydelsen?
- B. Videnressourcer:
 - Hvilke eksisterende eller potentielle videnressourcer har virksomheden brug for til at skabe brugsværdi?
 - Hvordan bidrager eller kan videnressourcerne bidrage til virksomhedens ydelser?
- A+B. Videnfortælling:
 - Hvordan hænger brugsværdi og videnressourcer sammen – dvs. hvordan "fungerer viden" i virksomheden?
 - Forklar dette i en argumenterende, sammenhængende fortælling.

A: Brugsværdi

Virksomhedens ydelser bruges af en eller flere personer eller virksomheder. Begrebet "ydelse" bruges i hele guidelinen som en fælles betegnelse for produkter og serviceydelser. Ydelserne er centrale for videnregnskabet, fordi de stiller krav til, hvad virksomheden skal formå at gøre for en eller flere brugere. Derfor er den værdi, ydelsen skaber for brugeren, med til at definere, hvordan virksomheden skal udvikle sine videnressourcer. Denne værdi kaldes i det følgende for brugsværdien.

Brugsværdien handler om brugerens anvendelse af virksomhedens ydelse. Det er ikke kun brugerens adgang til ydelsen, men også hvordan den virker, der er i fokus. Brugsværdien er ikke et spørgsmål om, hvorvidt ydelsen efterspørges, men om hvorledes den virker for brugeren.

Hvordan finder man så ud af, hvilken brugsværdi brugeren opnår?

Fire spørgsmål kan lede frem til svaret:

1. Hvad er virksomhedens ydelse?
2. Hvem er brugeren?
3. Hvordan anvendes ydelsen?
4. Hvilken nytte har brugeren af ydelsen?

1. Hvad er virksomhedens ydelse?

Brugsværdien bliver først tydelig, når man tager udgangspunkt i en ydelse.

Virksomheder kan have én, få eller mange ydelser, og ideelt set skal den formulerede brugsværdi dække alle ydelserne, selv om det kan være vanskeligt. Nogle virksomheder har ret forskellige ydelser, der afsættes og anvendes til mange forskellige brugere med forskellige behov. I så fald må man vælge mellem to alternativer:

Enten må man beslutte, hvilken ydelse man vil tage udgangspunkt i. Som hovedregel skal det være den type ydelse, som er særlig vigtig for virksomhedens identitet og image, sådan at den valgte ydelse afspejler virksomhedens selvforståelse så godt som muligt.

Alternativt må man lave en separat analyse for hver ydelse. Det kan være den bedste løsning, hvis ydelserne forudsætter helt forskellige videnressourcer.

Eksempel: Lægemiddelstyrelsens ydelser

Lægemiddelstyrelsen har mange typer af ydelser. Blandt andet udsteder den tilladelser og godkendelser til medicinalvirksomheder og -importører, den behandler tilskudsansøgninger fra lægemiddelbrugere, og godkender og kontrollerer salgssteder. Hovedydelsen er godkendelse og tilladelser i relation til virksomheder, og denne ydelse bliver i første omgang udgangspunktet for analysen af brugsværdi.

2. Hvem er brugeren?

Brugeren er den person eller instans, der i praksis anvender ydelsen, og som virksomheden derfor må indrette sine videnressourcer efter. Brugeren er ikke nødvendigvis identisk med kunden, der betaler for ydelsen. Rollerne som kunde og bruger kan være sammenfaldende, men hvis de ikke er det, skal videnressourcerne indrettes efter brugeren.

En virksomhed kan godt have flere typer af brugere. Det betyder blot, at dens videnressourcer skal sammensættes og udvikles efter flere forskellige strategier – i princippet én for hver type bruger. For hver brugertype må man besvare spørgsmålene: “Hvordan hjælper mine eksisterende videnressourcer mig med at skabe en ydelse med høj brugsværdi?”, og “Hvilke videnressourcer er nødvendige for, at virksomheden kan frembringe en endnu bedre ydelse?”

Når brugerne er helt forskellige

I nogle virksomheder skal man bygge forskellige sæt af videnressourcer op for at kunne stille meget forskellige brugere tilfredse. Det er fx tilfældet i nogle statslige styrelser, hvor brugeren både kan være:

- *Ministeriets departement*, som efterspørger kompetencer i styrelsen, der gør departementet i stand til at fungere som sekretariat for ministeren.
- *Borgerne*, som kræver, at styrelsen kan levere en personlig rådgivningsydelse.

Tilsvarende kan der i private virksomheder være situationer, hvor ydelser til væsensforskellige brugere, kan forudsætte helt forskellige typer og kombinationer af videnressourcer.

Kendskabet til den eller de relevante brugeres behov og krav er altså virksomhedens rettesnor for, hvad den skal formå med sine videnressourcer.

To eksempler på brugere

Lægemiddelstyrelsen har flere mulige brugere. De to vigtigste brugergrupper er virksomheden, der ansøger, og den person, der anvender lægemidlet. Den videre analyse foretages parallelt for disse brugergrupper.

Arkitektgruppen Århus har mange brugere af deres arkitektkydelse. Disse indgår ikke i en kæde, men anvender ydelsen parallelt. De fleste er kollektive enheder som fx bygherrerådgivere og rådgivende ingeniører, men der er også enkeltpersoner – fx bygherren og bygningens brugere. Arkitektgruppen Århus må derfor indrette sine videnressourcer efter alle disse brugere.

3. Hvordan anvendes ydelsen?

Det er vigtigt at vide, hvordan brugeren konkret anvender ydelsen. Er der fx særlige forhold at tage højde for, som spiller en rolle for brugsværdien. Ved at beskrive anvendelsessituationen bliver det tydeligere, hvilke mulige værdier ydelsen giver for brugeren. Det er blandt andet oplagt at afklare, om ydelsen anvendes dagligt eller kun i særlige og måske kritiske situationer – eller om brugeren skal have særlige forudsætninger for at kunne anvende ydelsen.

Tre eksempler på anvendelse

Nord Data leverer IT-understøttede logistiksystemer til butikker. Ydelsen anvendes døgnet rundt.

Byggeplandata yder specialistbistand ved byggesager. Ydelsen anvendes på afstand, idet brugeren (bygherren) stort set ikke kommer i kontakt med Byggeplandata, når tingene følger planen.

Hvalsø Apoteks brugere anvender ydelsen (rådgivning om behandling) i akutte situationer, hvor det skal være “her og nu”. Ydelsen anvendes i det samme, behovet opstår, men apoteket ved aldrig, hvornår “her og nu” indfinder sig.

4. Hvilken nytte har brugeren af ydelsen?

Svaret på dette spørgsmål leder frem til brugsværdien, dvs. den nytte, ydelsen gør for brugeren, når den bliver anvendt. Der kan være mange typer af nytte. Nogle gange skal ydelsen gøre nytte i personlige forhold, andre gange i arbejdsmæssige og professionelle sammenhænge. Det kan være, at ydelsen forbedrer samarbejdet mellem to eller flere instanser, eller at den giver brugeren mulighed for at vise sin status og position i samfundet.

Tre eksempler på brugsværdi

Byggeplandatas brugsværdi er, at brugeren (bygherren) bliver aflastet i byggeprocessen og samtidig får mulighed for at træffe de rigtige beslutninger i en kompleks proces.

Konsulentfirmaet Ementors brugere oplever, at innovative forandringer i forretningskritiske processer og systemer gennemføres mere sikkert og med større værdi, fordi konsulentydelsen er med til at skabe indsigt og overblik i en kompleks hverdag.

Nord Datas brugere oplever, at de kan koncentrere sig helt om at forstå og servicere deres kunder, fordi logistikken kan hjælpe med til at svare hurtigt og præcist på kundernes ønsker og efterspørgsel.

Disse fire spørgsmål til brugsværdien kan give et overblik over hvilken brugsværdi, man egentlig leverer til hvem. Erfaringen viser, at brugsværdien gradvis kommer til syne, når man systematisk skaber større og større opmærksomhed om, hvad ydelsen består af, og hvorfor den er væsentlig for nogen. På den måde vil man efterhånden kunne oversætte den objektive ydelse til *subjektive behov, der får brugeren til at ønske sig den*. Når man virkelig kender brugsværdien, ved man, hvordan ydelsen virker eller kan virke, når den fungerer bedst muligt. Og dét er forudsætningen for at leve op til virksomhedens ambition om at skabe brugsværdi for nogen ved hjælp af virksomhedens videnressourcer.

B: Videnressourcer

Videnressourcer og ydelse hænger sammen, fordi videnressourcerne er en del af grundlaget for at skabe ydelsen. Men da ydelsen kan produceres på flere måder, skal virksomheden vælge, hvordan videnressourcer og ydelse konkret skal kobles sammen.

Til det formål kan følgende to spørgsmål være en hjælp:

1. Hvilke videnressourcer har virksomheden brug for?
2. Hvordan bidrager videnressourcerne til virksomhedens ydelse(r)?

1. Hvilke videnressourcer har virksomheden brug for?

Spørgsmålet drejer sig om, hvilke videnressourcer der skal være til stede for, at virksomheden kan udvikle og frembringe ydelsen. Her skal der peges på det miks af medarbejdere, kunder, processer og teknologi, der skal være til stede for at skabe brugsværdi. Det er ikke sikkert, at man har alle videnressourcer allerede, men det sætter netop fokus på hvilke videnressourcer, der skal bringes til huse.

Hjælpekemaet (del 2, kapitel 2, tabel 1), som blandt andet registrerer eksisterende indsatser og målsætninger, kan være en hjælp i arbejdet med at finde ud af, hvilke videnressourcer, virksomheden har brug for. Disse allerede eksisterende indsatser og målsætninger peger jo på mange af de videnressourcer, som virksomheden anser for vigtige.

Ved at tage indsatserne op i forbindelse med udarbejdelsen af videnfortællingen, kan man koble dem sammen ikke alene med virksomhedens lokale og umiddelbare målsætninger; man kan nu koble dem sammen med virksomhedens lidt større målsætninger formuleret via brugsværdi. På den måde kan man skabe et bedre grundlag for at vurdere, om virksomheden er i besiddelse af de rigtige videnressourcer – nemlig videnressourcer af en sammensætning og styrke, som gør det muligt for virksomheden at levere den ydelse, som skaber brugsværdi.

Eksempel:

Ementor er en konsulentvirksomhed, der har identificeret følgende videnressourcer, som både er personer og værktøjer, og som skal være en hjælp til at få gennemført innovative forandringer i forretningskritiske processer og systemer i kundens organisation.

- Medarbejderkompetencer
- Metodeserie (projektstyrings- og leverance-metoder)
- Ementor Quality Management
- Værktøjskasser: Projektlederens tool kit, account managers tool kit, pursuit managers tool kit, contract management tool kit
- Viden- og projektbaser, salgsstøtte-base
- Procesdokumentationer: Videnproces, salgsproces, performance management and development-proces.

2. Hvordan bidrager videnressourcerne til virksomhedens ydelser?

Videnressourcerne benyttes til at skabe virksomhedens ydelse. Ved at se på, hvordan det sker i praksis, kan man finde ud af, dels hvordan den enkelte ressource er relevant, dels hvordan de spiller sammen og skal indrettes efter hinanden. Man kan med andre ord bedre forstå, *hvordan* videnressourcerne er vigtige, når man analyserer deres betydning for virksomhedens ydelse. Ementors værktøjer viser fx, hvordan brugeren kan se Ementor som en virksomhed og ikke blot som en gruppe af personer. Se eksemplet i tekstboksen.

Eksempel:

Ementors forskellige værktøjskasser benyttes til at støtte den enkelte konsulent i sit personlige arbejde i forhold til kunden og er dermed med til at sørge for, at virksomhedens samlede erfaringer kommer kunden til gode. Derudover er disse værktøjer også med til at gøre Ementors ydelser til mere end blot en "tilfældig" konsulents ydelse, og man kan tale om, at kunden har samarbejde med en virksomhed og ikke alene med en person.

Ved at undersøge videnressourcernes virkemåde, opdager man også, hvordan de gør en forskel. Nogle videnressourcer udvikles for at styrke de ansattes produktivitet. Det gælder fx opbygning af IT-baseret videndeling i form af intranet o.l. Andre videnressourcer bygges op, så de får en størrelse og en sammensætning, der gør virksomheden mindre sårbar over for at miste nogle af dem. Det kan fx dreje sig om at få ansat en kritisk masse af nøglemedarbejdere. Endnu andre bygges op for at gøre det muligt for en bruger at benytte virksomhedens ydelse via selvbetjening. Det kan fx være internetportaler og andre online-tjenester.

A + B: Videnfortællingen

I videnfortællingen sammenfatter man analyserne af brugsværdi og videnressourcer. Her forbindes de i en samlet fortælling, hvor ord som "fordi" og "derfor" udgør bindeledene i argumentationen. Der er naturligvis mange måder at føje elementerne sammen på. Det vigtige er, at man skaber en *meningsfuld og troværdig sammenhæng mellem videnressourcer, ydelser og brugsværdi*.

Fremstillingen skal gøre det muligt at vurdere, om der rent faktisk er mening i virksomhedens mål og midler. Den skal forklare, hvorfor virksomheden skulle være i stand til at leve op til sine ambitioner.

En sådan videnfortælling kan fx have følgende opbygning:

En mulig skabelon til videnfortællingen

Virksomheden leverer (*ydelse/produkt*) for (*brugere*). Med den (*ydelse/produkt*) oplever (*brugeren*), at vedkommende (*bliver stillet bedre*), fordi (*ydelsen/produktet*) er med til at (*gøre flere ting mulige*). For at kunne gøre det, skal virksomheden have adgang til (*en række udvalgte videnressourcer*) som omdrejningspunkt for virksomhedens videnledelse, fordi de gør det muligt at (*sammensætte, udvikle og evaluere videnressourcerne*).

Videnfortællingen viser forbindelsen mellem virksomhedens ambition og de tilhørende videnressourcer. En videnfortælling for konsulentvirksomheden Ementor kunne se ud på følgende måde, idet den bygger på de værktøjer, som gør virksomheden til mere end en gruppe individer:

Eksempel: Ementors videnfortælling

Ementor leverer konsulenttydelser vedrørende forandringsprocesser med udgangspunkt i forretningsprocesser, organisation og IT for offentlige og private virksomheder. Med denne konsulentydelse oplever virksomhederne, at innovative forandringer i forretningskritiske processer og systemer gennemføres mere sikkert og med større værdi. For at kunne gøre det, skal Ementor have adgang til højt specialiserede kompetencer, der dækker hele værdikæden, og som udgør omdrejningspunktet for virksomhedens videnledelse, fordi de gør det muligt at sammensætte et tværfagligt team.

Det er en god idé at forsøge at formulere en videnfortælling i forskellige faser af arbejdet med videnregnskabet. På den måde har man hele tiden blik for helheden og “den røde tråd” i virksomhedens ambition.

Tjek videnfortællingen

For at sikre sig, at analysen er på rette spor, kan man tjekke nedenstående spørgsmål. Man skal kunne svare “ja” til alle spørgsmålene for at vide, at videnfortællingen er færdig. Bemærk dog, at man måske først kan svare bekræftende på alle spørgsmålene, når man har været omkring de andre elementer i analysen af virksomhedens videnledelse. Det er altså ikke nødvendigt at være helt færdig med denne del før man går videre til det næste.

Videnregnskabet er ikke færdigt, selvom videnregnskabsmodellen er udfyldt. Der mangler stadigvæk indikatorer. Dem handler næste kapitel om.

Selv om en sådan fortælling er kort, forklarer den:

- Hvad virksomheden laver:
Forandringsprocesser
- Hvordan den gør en forskel:
Forenkling af fremtiden
- Hvilke typer af videnressourcer, det kræver:
Tværfaglige team.

Det tværfaglige team er Ementors oversættelse af et bredt sæt af personlige kompetencer og værktøjer, der tilsammen udgør en virksomhedsidentitet, hvor en lang række forskellige færdigheder kan kobles sammen.

Tjekspørgsmål til videnfortællingen

- Beskrives ydelsen og dens bruger(e)?
- Beskrives den forskel, virksomhedens ydelse skal gøre for en bruger (ambition)?
- Beskrives det, hvordan videnressourcerne er grundlag for at producere virksomhedens ydelse?
- Giver de ovenstående beskrivelser mening for en kollega?

Kapitel 5: Indikatorer

Indikatorer indeholder videnregnskabet tal. De er med til at gøre videnregnskabet til et redskab, der både kan skabe indsigt og anvendes til opfølgning og evaluering. Indikatorerne er nemlig med til at præcisere og konkretisere såvel ledelsesudfordringer som indsatser.

Eksempler på indikatorer

- Antal IT-medarbejdere
- Antallet af samarbejdsaftaler med universiteter og handelshøjskoler
- Antal besøg på virksomhedens hjemmeside
- Antal patenter
- Antal uddannelsesdage pr. medarbejder
- De fem største kunders andel af den samlede omsætning
- Antal reklamationer

I appendiks 4 findes flere eksempler på indikatorer.

Kort guide til at finde indikatorer

Indikatorerne kan indkredses ved at besvare to spørgsmål.

Hjælpe spørgsmål til indikatorer

- A. Hvilke mulige indikatorer kan sige noget relevant om udviklingen i virksomhedens indsatser og ledelsesudfordringer?
- B. Kan indikatorerne omsættes til "gode tal" og dermed administreres?

A. Indikatorer for indsatser og ledelsesudfordringer

Indikatorer har tre funktioner i relation til videnregnskabet:

- *Præcisering*: De tjener til at præcisere ledelsesudfordringer og indsatser
- *Vurdering*: De gør det muligt at vurdere, hvorvidt indsatser og ledelsesudfordringer er sat i gang og gennemført – og i så fald med hvilken effekt
- *Rapportering*: De er et vigtigt bindeled til udformningen af det eksterne videnregnskab.

Indikatorer

En indikator er en variabel. En måling er en talværdi af en indikator, og et mål er et ønsket niveau for denne måling.

Eksempel:

Indikator: Hitrate

Udregnes: (Antal vundne tilbud/antal afgivne tilbud) x 100

Måling år 2002: 55 pct.

Mål år 2004: 75 pct.

Det første formål – præcisering – er det vigtigste. Indikatorer gør nemlig aktiviteter konkrete. Og hvis man ikke kan finde indikatorer, der følger op på en given indsats, er indsatsen ofte defineret for generelt. Eksempelvis kan en ledelsesudfordring være formuleret som “rekruttering og fastholdelse af medarbejdere”. Men den er stadig generel og får først rigtig indhold, når indsatser og indikatorer er defineret. Indsatserne fortæller nemlig, om det især gælder rekruttering eller fastholdelse, og desuden hvem der skal rekrutteres hhv. fastholdes. Hos mange softwarevirksomheder er en ledelsesudfordring fx at rekruttere og fastholde højtuddannede softwareudviklere. Derfor er “antallet af virksomhedspræsentationer på datalogi-studierne” en indikator, der præcisere udfordringen og indsatsen.

Det andet formål – vurdering – er tæt forbundet med præciseringen. Først når man måler indsatser som fx fratrædelsessamtaler,

mentorordninger eller introduktionsforløb, vil man kunne vurdere, om indsatserne sættes i gang, gennemføres og i den sidste ende har de ønskede effekter. Når der således kommer tal på videnledelsen, bliver den synlig og dermed mulig at evaluere. Indikatorerne er med andre ord en forudsætning for en systematisk videnledelse.

Det tredje formål med indikatorerne er som grundlag for rapporteringen i det eksterne videnregnskab. I en ekstern rapport vil det dog altid være nødvendigt også at beskrive både ledelsesudfordringer og indsatser. Isoleret set giver indikatorerne ingen mening for læseren.

Indikatorerne består typisk af tre slags tal:

- *Effekter* som kvalitet, tilfredshed og produktivitet
- *Aktiviteter* med henblik på at udvikle videnressourcer, fx via medarbejdersamtaler, efteruddannelse, udvikling af processer eller møder med kunder og brugere
- *Ressourcernes sammensætning* - såsom fordeling af uddannelse, største kunder, teknologiplatform mv.

Indikatorerne er hovedsagelig knyttet til indsatserne, men enkelte følger direkte op på ledelsesudfordringerne – typisk tal for effekter.

En indsats som fx efteruddannelse kan tælles som “antal uddannelsesdage”, og en indsats for at styrke anvendelsen af IT kan tælles som “antal uddannelsesdage i IT-undervisning”. Her angiver tallet direkte omfanget af den *aktivitet*, som indsatsen indebærer.

Tallene for effekter og ressourcer er derimod lidt løsere koblet sammen med indsatser, fordi de viser hhv. resultater af processer og et tværsnit af ressourcernes sammensætning på et givet tidspunkt. Tallene er godt nok forbundet med en eller flere indsatser, men de repræsenterer ikke disse indsatser *direkte*. Ledelsesudfordringen “rekruttering” kan fx belyses af “udviklingen i medarbejderstyrelsens sammensætning” over en vis periode.

Men dette tal måler ikke aktivitet i sig selv, dvs. de timer som går med at sende annoncer ud og gennemføre ansættelsessamtaler. Man opgør i stedet personalesammensætningen før og nu og belyser dermed indirekte, om der har været en (tilstrækkelig) indsats for at rekruttere.

Noget tilsvarende gælder en ledelsesudfordring som “sikring af medarbejdernes motivation”. Det kan virksomheden fx søge at opnå gennem uddannelsesaktiviteter (i form af uddannelsesdage), men tallene for uddannelsesaktiviteterne afspejler ikke i sig selv en indsats for at motivere arbejdsstyrken, men de hænger – forhåbentlig – sammen med den.

B: Jagten på de gode tal

“Det gode tal” er et væsentligt aspekt af en indsats. Det er langt fra altid muligt at præcisere eller tælle en indsats ved hjælp af blot en enkelt indikator. Der vil nemlig ofte være både effekt-, aktivitets- og ressourcedimensioner af en indsats, og de må som regel opfanges af forskellige indikatorer.

Men udvælgelsen af tal til et videnregnskab kræver en betydelig disciplin, hvis man skal undgå den kritik, som med en vis ret har været rejst mod nogle videnregnskaber. Det er således vigtigt, at tallene:

- Er relevante – og ikke blot udtryk for, hvilke tal man allerede har til rådighed.
- Er troværdige – og ikke blot udvalgt efter, om de kan stille virksomhedens situation i et positivt lys.
- Er pålidelige – og hverken bygger på upræcise definitioner eller et for spinkelt datamateriale.

Derfor skal man være omhyggelig med at kvalitetssikre sine tal.

Kvalitetssikringen drejer sig for det første om tallets relevans. Hænger det overhovedet sammen med de indsatser, det er indikator for? Det er et spørgsmål, der går på tallenes *ledelsesmæssige forankring*.

Kvalitetssikringen handler imidlertid også om, hvorvidt *det enkelte tal* er baseret på nogle rimeligt systematiske grunddata, så det er økonomisk og administrativt muligt at fremstille det også i fremtiden og dermed etablere en tidsserie. Dette aspekt handler om tallenes *administrative forankring*.

En del af videnregnskabet troværdighed bygger ofte på, hvor gode muligheder det giver “den kritiske læser”. Derfor er det en god idé både at gengive tal, der belyser en positiv udvikling og en eventuel negativ udvikling i en given indsats eller ledelsesudfordring. Det åbner regnskabet for fortolkning og skaber mulighed for, at læserne i højere grad kan foretage en selvstændig vurderinger af indsatsernes karakter og betydning.

Tjek indikatorerne

Når man er færdig med at konstruere sine indikatorer, skal man kunne svare “ja” til nedenstående tjekspørgsmål. Det kan godt være, at man i arbejdet med at finde indikatorer bliver nødt til at revidere sit valg af indsatser. I så fald vil man først kunne svare bekræftende på tjekspørgsmålene, når man har været de øvrige elementer i videnregnskabet kritisk igennem en gang til.

Tjekspørgsmål til indikatorer

- Hænger tallene sammen med indsatser, og kan denne sammenhæng kommenteres?
- Giver tallene et retvisende billede af virksomhedens arbejde med videnledelse?
- Er der både “positive” og “negative” tal?
- Er tallet relevant, så de nødvendige informationer trækkes frem og de unødvendige undgås?
- Er tallet pålideligt? Er grunddataene sammenhængende?
- Er tallet tilgængeligt i virksomheden (eller kan det blive det)? Kan det beregnes? Kan det rapporteres over tid?

Del 3: Det eksterne videnregnskab

Det eksterne videnregnskab benyttes til at skabe synlighed om virksomhedens videnressourcer og dermed forståelse for dens styrke og fremtidsmuligheder. Det kan blandt andet gøre det lettere at tiltrække medarbejdere, styrke samarbejdsrelationer med kunder mv. Denne del af guidelinen handler om, hvordan man udarbejder det eksterne videnregnskab. Målet er at vise, hvordan man kan skrive et videnregnskab, der er indbydende, overskueligt og troværdigt.

Det eksterne videnregnskab formidler nogle af hovedbudskaberne fra virksomhedens analyse af sin videnledelse, sådan som den er gennemgået i guidelinens del 2. Der er ingen formelle regler for opbygningen af et eksternt videnregnskab, og der er da også store indbyrdes forskelle mellem de videnregnskaber, der er udgivet indtil nu. For læserne betyder det, at det nogle gange kan være svært at finde ud af, hvordan videnregnskabet skal forstås. Videnregnskabet risikerer dermed at komme til at virke utilgængeligt og utroværdigt. Derfor skal man nøje overveje, hvordan man vil skrive sit eksterne videnregnskab. Guidelinens del 3 har til formål at støtte denne overvejelse.

Kapitel 1 præsenterer ideen bag det eksterne videnregnskab og nogle grundlæggende overvejelser om krav, medier og målgrupper.

Kapitel 2 viser med råd og eksempler, hvordan man kan bygge det eksterne videnregnskab op. Kapitlet afsluttes med en tjekliste for det eksterne videnregnskabs tekst, tal og illustrationer.

Kapitel 1: Hvilket eksternt videnregnskab?

Med analysen af virksomhedens videnledelse har virksomheden opnået strategisk vigtig viden om sin egen udvikling. I princippet kunne den stoppe arbejdet med videnregnskabet dér – og det vælger nogle virksomheder da også at gøre. Videnregnskabet bliver da et internt styringsværktøj. De fleste virksomheder tager imidlertid et skridt til og publicerer dele af analysens resultater.

Det eksterne videnregnskab kan benyttes til at kommunikere dele af virksomhedens videnledelse udadtil, vise dens ressourcer og på den baggrund tiltrække medarbejdere, kunder, leverandører mv. Spørgsmålet er, hvordan et eksternt videnregnskab skal se ud for at leve op til disse formål.

Først er det nødvendigt, at virksomheden stiller sig selv følgende spørgsmål om ideen med at udarbejde et eksternt videnregnskab:

Hjælpe spørgsmål til det eksterne videnregnskab

- Hvem er målgruppen? Og hvad er hovedbudskaberne?
- Hvad er mediet? Skal videnregnskabet trykkes separat eller som en del af årsrapporten?
- Kender vi de formelle krav i årsregnskabsloven, virksomheden kan være underlagt – afhængig af sin størrelse?
- Hvor mange ressourcer i form af mandskab og direkte omkostninger vil vi bruge på projektet?
- (For gengangere): Hvordan afvejer vi ønsket om fornyelse i forhold til behov for kontinuitet i videnregnskaberne?

Målgruppe og budskaber

Målgruppen – de ønskede læsere – giver det eksterne videnregnskab et bestemt perspektiv. Valget af målgruppe vil præge indholdet af det eksterne videnregnskab, fordi det er med til at udpege de højst tre hovedbudskaber, som det eksterne videnregnskab skal fokusere på. Målgruppen spiller *ikke* ind på videnregnskabets grundindhold, men den har blandt andet indflydelse på *vægtningen* af analysens pointer, hvilken type dokument man vælger, valget af billeder og andre illustrationer, samt hvordan teksten skal formuleres. Både form og fokus afhænger af, om man fx kommunikerer til de investorer eller de studerende, hvis opmærksomhed man gerne vil tiltrække.

Derfor må man også overveje, om det er vigtigt at formulere et helt videnregnskab for at få sit budskab igennem. Nogle virksomheder har måske mere brug for en "imagebrochure", hvor dele af analysen af videnledelse kan være med, men hvor det ikke er nødvendigt at benytte analysens begreber og sammenhængende talrækker helt så intensivt. Videnregnskabet forudsætter en læser, der gerne vil bruge tid på at sætte sig ind i dets synspunkter og argumenter.

Gode råd om budskaber

Identificer højst tre hovedbudskaber, som det samlede videnregnskab skal kommunikere. Eksempelvis at virksomheden er klar til privatisering, og at den er en attraktiv arbejdsplads. Tjek både undervejs i skriveprocessen og til sidst, om disse budskaber kommer tydeligt frem.

Mediet

Det eksterne regnskab kan være en separat publikation, en del af virksomhedens årsrapport og/eller et internetbaseret videnregnskab. Beslutningen herom afhænger blandt andet af videnregnskabet's målgruppe og omfang samt af de økonomiske ressourcer.

Et eksternt videnregnskab, offentliggjort i en *årsrapport*, henvender sig ofte til kapitalmarkedet. Her er der sjældent mere end 6-10 sider til rådighed, og opgaven er at integrere videnregnskabsdelen i resten af årsrapporten. Det betyder især, at mange af videnregnskabet's elementer kan være placeret andre steder i årsrapporten, så det bliver vigtigt at fjerne overlap og undgå unødige gentagelser. Når det eksterne videnregnskab er en del af årsrapporten, vil man formentlig kunne spare en del af distributionsomkostningerne, ligesom flere vil rekvirere årsrapporten, når den indeholder et videnregnskab.

"Man kan ikke åbne munden i en ledelsesberetning uden at tale om viden – og videnregnskabet er den bedste måde at kommunikere systematisk om viden. Derfor bør videnregnskabet indarbejdes i årsrapporten."
Videnledelsechef, Niels-Jørgen Aagaard, COWI

Hvis finansanalytikere er hovedmålgruppe for ens videnregnskab, er det en god idé desuden at læse publikationen "At analysere et videnregnskab", der er udgivet af Videnskabsministeriet samtidig med denne guideline.

Et *papirbaseret selvstændigt* videnregnskab henvender sig til en bredere målgruppe, og det kan være mere varieret med hensyn til budskaber og dybde. Og det *behøver* ikke at være langt. Det kan gøres på omkring 12-16 sider inkl. figurer, tabeller, fotos etc. Det er nok dyrere at udgive et selvstændigt papirbaseret videnregnskab end at integrere det i årsrapporten, men det giver også større frihedsgrader i dets udtryk.

"Der skal være plads til at være grundig – samtidig med, at man er kortfattet og præcis".
Udviklingschef, Allan Corfitsen, Sørfartsstyrelsen

Det *internetbaserede* videnregnskab kan gøre det muligt for en læser at sætte sin information sammen individuelt. Man kan fx selv få lov til at analysere databaser eller klikke sig igennem de dele af virksomhedens målsætninger, tiltag, mission statements osv., man er særlig interesseret i. Ofte vil mange imidlertid finde en internetversion vanskeligere at gå til end en papirversion. Blandt andet giver internetversionen ikke så godt et overblik, og ofte læses den i væsentlig mindre omfang end forventet. Blandt fordelene ved det internetbaserede videnregnskab er, at det løbende kan opdateres, og at der ikke er nogen trykke- og distributionsomkostninger. Hvis man hverken vil opdatere videnregnskabet eller give læseren interaktive muligheder, giver en internetversion næppe mening. I så fald kan man nøjes med at

udarbejde en pdf-version, som læserne kan downloade. Det gælder dog for ministerier og styrelser, at netbaserede publikationer med ISBN-numre også skal foreligge i HTML-format mv.

“Internetversionen hos KMD er til fordybelse og analyse”.

Kommunikationschef, Anders Rosbo, KMD

“Selvom brugerne synes, at vores miljøregnskab på nettet er flot og imponerende, savner en del at have det i hånden”.

Koordinator, Environment Manager

Martin Porsgaard, SAS

Årsregnskabslovens krav

Der er ingen krav i Årsregnskabsloven om, at virksomheder eller offentlige institutioner skal udarbejde videnregnskaber. Årsregnskabsloven fra 2002 fastslår dog, at store private virksomheder (i kategori C og D) skal beskrive virksomhedens videnressourcer i ledelsesberetningen, såfremt disse ressourcer har særlig betydning for virksomhedens fremtidige indtjening.

Årsregnskabsloven giver mulighed for at placere hovedparten af beskrivelsen af virksomhedens videnressourcer i et videnregnskab, der kan indgå som supplerende beretning i årsrapporten. Når man benytter en supplerende beretning, skal ledelsen stå inde for, at videnregnskabet giver et retvisende billede. Oplysningerne skal således være relevante, pålidelige og i overensstemmelse med lovens grundlæggende forudsætninger. Samtidig er der et krav om, at videnregnskabet som supplerende beretning skal aflægges inden for rammerne af almindeligt anerkendte retningslinjer for videnregnskaber.

Det er ikke et krav, at videnregnskabet skal revideres, men det skal bemærkes, at et resumé af videnregnskabet i ledelsesberetningen vil være underlagt de samme revisionskrav som ledelsesberetningen i øvrigt.

Ressourceforbrug

Man kan godt bruge mange ressourcer på at udarbejde sit eksterne videnregnskab, men det behøver man ikke. Det afhænger af, hvad man vil med sit videnregnskab, og hvem der er målgruppen.

Ressourceforbruget kan fx begrænses ved:

- At man overvejer, om det er nødvendigt med fire farver
- At man udnytter virksomhedens egne kreative ressourcer til fx illustrationer og layout
- At man lægger videnregnskabet på nettet i pdf-format for at begrænse det trykte oplag og udgifter til distribution.

Ændringer i videnregnskabet fra år til år

En læser skal kunne følge op på ledelsesudfordringer, centrale indsats og indikatorer over flere år for at se, hvorvidt og hvordan virksomheden når sine mål. Det gør en vis grad af kontinuitet vigtig. Mange indikatorer kan gå igen over flere år, og videnfortællingen er også et nogenlunde stabilt element. Relevante ændringer skal naturligvis gennemføres, men de skal begrundes for at være troværdige. Man kan fx ikke uden videre fjerne en fast årlig indikator, blot fordi den ikke bidrager til det billede af virksomhedens indsats, man gerne vil tegne.

“Et nyt layout hvert år er vigtigt for at fastholde og gerne øge interessen”.

Koordinator, Environment Manager,

Martin Porsgaard, SAS

Kapitel 2: Det eksterne videnregnskabs indhold

Et eksternt videnregnskab virker kun, hvis målgruppen får lyst til at læse det, forstår indholdet og tror på budskaberne. Derfor skal det være indbydende, interessant, forståeligt og først og fremmest troværdigt for de læsere, man ønsker sig.

Det kan man tilstræbe ved bl.a. sørge for, at videnregnskabet:

- Indeholder de relevante informationer og kommentarer
- Afspejler virksomhedens virkelighed
- Fremlægger korrekte talmæssige oplysninger
- Åbent viser sin metode.

Da der ikke er formelle regler for, hvordan et eksternt videnregnskab skal bygges op, er der her vide muligheder for – og gode grunde til – at være kreativ. Udformningen af videnregnskabet sender nemlig vigtige signaler om virksomhedens identitet, og dét er en del af dens “branding”.

Den “standarddisposition”, der opstilles i dette kapitel tager udgangspunkt i de begreber, der er brugt i hele guidelinen. Hvis man vælger at benytte disse begreber i sit regnskab, er det en god idé at forklare dem undervejs i teksten. Alternativt kan man først skrive det eksterne videnregnskab med guidelinens begreber og derefter oversætte dem til ord og udtryk, som er tættere på målgruppens erfaringer, eller som virksomheden i forvejen bruger i sin interne eller eksterne kommunikation.

I det følgende forudsættes det, at det eksterne videnregnskab udgives som et separat dokument. Principperne kan dog med få tilpasninger overføres til et videnregnskab, der er integreret i virksomhedens årsrapport, jf. kapitel 1.

Et separat dokument på 12-16 sider kan fx have følgende disposition:

Disposition for det eksterne videnregnskab

- A. Ledelsesberetning (ca. 1 side)
- B. Virksomhedsbeskrivelse (ca. 1 side)
- C. Videnfortælling (1-2 sider)
- D. Videnregnskabsmodellen (1 side)
- E. Ledelsesudfordringerne inkl. indsats og indikatorer (6-10 sider)
- F. Regnskabspraksis (ca. 1 side)

A: Ledelsesberetningen

Beretningen gør det muligt for ledelsen (og evt. bestyrelsen) at forklare virksomhedens målsætninger, udfordringer og resultater med hensyn til videnressourcerne. Beretningen skal kunne stå alene som et selvstændigt dokument, fordi nogle kun læser den del af det eksterne videnregnskab. Andre bruger beretningen til at teste resten af indholdet i det eksterne videnregnskab.

Gode råd om beretningen

Tjek at ledelsesberetningen kan stå alene, men alligevel giver læserne appetit på resten af videnregnskabet.

Virksomhedens situation drejer sig om særlige forhold vedrørende hele virksomheden, fx at den netop er fusioneret, at den står midt i et skift fra offentlig til privat eller lignende. Dette kan hæftes sammen med en kort begrundelse for, hvorfor virksomheden udarbejder et eksternt videnregnskab. Det drejer sig typisk om, at man gerne vil synliggøre dele af virksomhedens videnledelse.

En beretning indeholder typisk følgende elementer:

- Virksomhedens situation og formål med at udgive et videnregnskab
- Virksomhedens hovedresultater som følge af at arbejde med videnregnskaber
- Virksomhedens nye mål for videnledelsesaktiviteterne.

Overvej også, om læseren har brug for en kort forklaring på, hvad et videnregnskab er.

Virksomhedens produkter/ytelser præsenteres kort, og man fortæller, hvem kunderne typisk er. Nogle gange er begivenheder i *virksomhedens historie* vigtige for at forstå dens aktuelle situation. Det kan fx være oplysninger om etablering, eventuelle fusioner, priser og hædersvisninger, indførelse af nye ledelsesværktøjer e.l. Se fx figur 7, der viser 10 års milepæle for EFFECTIV Reklamebureau.

Det er som regel også relevant at kende virksomhedens finansielle situation og resultater i hovedtræk.

Når man omtaler *resultaterne af virksomhedens arbejde med videnledelse og videnregnskaber*, kan man nævne effekterne af og udfordringerne til virksomhedens videnledelse.

B: Virksomhedsbeskrivelsen

Det er ikke sikkert, at alle læsere af videnregnskabet kender virksomheden godt. Derfor er det ofte værdifuldt med en *kortfattet* beskrivelse af virksomheden på op til én side.

Oplysninger om *virksomhedens organisering og ledelse* tages med i virksomhedsbeskrivelsen, i det omfang de er afgørende for at forstå virksomheden. Det kan fx være i form af et organisationsdiagram eller oplysninger om ejerstruktur mv.

En virksomhedsbeskrivelse indeholder typisk oplysninger om:

- Virksomhedens historie
- Virksomhedens produkter/ytelser
- Virksomhedens resultater
- Eventuelt: Virksomhedens organisering.

Figur 7: Milepæle i EFFECTIV Reklamebureaus historie

EFFECTIV Reklamebureau - de 10 første år	
1992	EFFECTIV grundlægges af to civiløkonomer, speciale: reklame og grafisk produktion
1995	Line extension med eget inhouse fotostudie
1996	Status som full-service reklamebureau med rådgivning indenfor alle medier
1997	Dun & Bradstreet AAA-rating (kreditvurdering) og hvert år siden
1998	1. Nominering som "Gazelle-virksomhed" af dagbladet Børsen
1999	2. Nominering som "Gazelle-virksomhed", inhouse repro m. digital farvestyring
2000	3. Nominering som "Gazelle-virksomhed", først med integreret web-korrektur
2001	4. Nominering som "Gazelle-virksomhed", 3 nye medarbejdersanpartshavere
2002	10 års jubilæum i februar - og klar til endnu 10 år på toppen...

www.effectiv.dk

Kilde: EFFECTIV Reklamebureaus videnregnskab 2001

C: Videnfortællingen

Analysens videnfortælling kan være kompleks, og når den skal præsenteres i det eksterne videnregnskab, er det en god idé at fokusere på højst tre hovedpointer. Indholdsmæssigt kan man tage udgangspunkt i videnfortællingens elementer.

Videnfortællingen drejer sig om følgende:

- Virksomhedens ydelse og dens brugere
- Brugsværdi
- Videnressourcer
- Generel begrundelse for og beskrivelse af ledelsesudfordringer.

Med udgangspunkt i en beskrivelsen af virksomhedens ydelse og dens brugere kommer man til den brugsværdi, som er analysens kernepunkt. Det kan være vanskeligt at formulere den på en tilgængelig måde i et eksternt videnregnskab. Nogle gange skal man måske endda tilbage til analysen for at se, om brugsværdi og brugere her er forklaret på den mest hensigtsmæssige måde.

Brugsværdien er en overgang til virksomhedens videnressourcer, som præsenteres kort. De leder videre til en oversigt over virksomhedens centrale videnledelsesudfordringer, som kan være gode at have med her, fordi de konkluderer på videnfortællingen. Det styrker også den røde tråd i fremstillingen, fordi dette afsnit så fører læseren over til gennemgangen af de enkelte ledelsesudfordringer.

Gode råd om fremstillingen i det eksterne videnregnskab

Tjek, om teksten argumenterer for sine pointer, dvs. forklarer og begrundet dem med "derfor" og "fordi". Balancen er at nøjes med hovedpointerne fra analysen, men at huske de væsentligste argumenter for at sikre den røde tråd i fortællingen.

Videnregnskabet skal vise og fortælle, hvor virksomheden er på vej hen. Men det må ikke være så "fremadrettet", at virksomhedens medarbejdere eller omverden ikke kan genkende den! Man kan evt. lade repræsentanter for de relevante målgrupper læse et udkast til videnregnskabet for at undgå dette.

D: Videnregnskabsmodellen

Videnregnskabsmodellen giver den samlede oversigt fra videnfortælling til indikatorer, men den komplette model i analysen er ofte for stor og kompleks til at kunne kommunikeres effektivt. Den kan derfor eventuelt bearbejdes, så den bliver lettere at overskue og læse. Hertil kommer, at analysens version af modellen kan indeholde informationer, som virksomheden ikke ønsker at offentliggøre. Se figur 8.

En oversigtsfigur vil typisk:

- Fylde én side
- Bruge guidelinens begreber som fx brugsværdi, ledelsesudfordringer mv.
- Undgå for mange detaljer og indforstået sprog
- Være enklere end videnregnskabsmodellen
 - fx ved at præsentere færre indsatser, færre indikatorer eller ved at udvælge de to-tre væsentlige ledelsesudfordringer.

Figur 8: Søfartsstyrelsens videnregnskabsmodel

Hvilken værdi skaber Søfartsstyrelsen for sine kunder? (= Brugsværdi)	Udfordringer som gør, at styrelsen kan skabe værdi for kunderne (= Ledelsesudfordringer)	Hvilke indsatser skal der til? (=Indsatser)	Hvordan måler vi på det? (= Indikatorer)
<p>"Søfartserhvervet og dets følgeindustrier" <i>"Søfartsstyrelsen fører politik, der skaber gode rammebetingelser for erhvervens konkurrenceevne og for øget dansk beskæftigelse"</i></p>	<p>Styrelsen skal være en IT-baseret arbejdsplads, som anvender IT til at understøtte produktionen og videnstyringen internt som eksternt</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Uddanne medarbejderne i brugen af IT • Udvikle superbrugerorganisationen • Udvikle og anvende systemer, der understøtter videnstyringen ved at være brugervenlige og tilgængelige for alle • Styrelsen skal i højere grad anvende IT og specielt Internettet til at dele viden eksternt 	<ul style="list-style-type: none"> • Tid anvendt på IT-uddannelse (Martha, Docu-Live, PC-kørekort mm.) • Antal superbrugere • Tid anvendt på uddannelse af superbrugere • Antal ansatte med PC-kørekort • Antal udenlandske besøg på hjemmesiden
<p>"Søfarende og fiskere" <i>"Søfartsstyrelsen arbejder for søfarendes sikkerhed, sandhed og kvalifikationer ligger på et højt niveau"</i></p>	<p>Styrelsen skal samarbejde med erhvervs og dets organisationer for at skabe bedst mulige nationale og internationale rammebetingelser</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Øget frekvens på mødeaktivitet og information af det berørte erhverv og dets organisationer • Partnerskaber • Deltagelse i IMO council • Samarbejde med andre flagstater • Høj succesrate på ministerbetjening 	<ul style="list-style-type: none"> • Mødeaktiviteter i nationale fora • Mødeaktiviteter i internationale fora • Deltagelse i internationale samarbejdsprojekter • Mødeaktiviteter med erhvervet og dets organisationer • Resultatmål på ministerbetjening • Andel af verdenstonnagen • Antal danske søfarende
<p>"Ministeren" <i>"Søfartsstyrelsen sikrer, at ministeren altid får en rettidig og kvalificeret betjening"</i></p>	<p>Styrelsen skal kunne fastholde og tiltrække højt kvalificeret arbejdskraft og være en attraktiv arbejdsplads</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Medarbejdertilfredshedsmåling • Finde nye metoder til kompetenceudvikling • Udviklingsprojekter • Seminarer • Rekruttering • Ny fleksibel løn- og arbejdstidspolitik 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultater fra medarbejdertilfredshedsmålingen • Kompetenceudviklingsaktiviteter • Antal medarbejdere som er aktive i erfaggrupper/projektgrupper eksternt • Evaluering af kurser o lign. • Personaleomsætning • Antal ansatte i det rummelige arbejdsmarked

Kilde: Søfartsstyrelsens videnregnskab 2001

E: Ledelsesudfordringer, indsatser og indikatorer
Hver ledelsesudfordring har et afsnit i videnregnskabet og indeholder de dertil hørende indsatser og indikatorer. Afsnittet kan bygges op på følgende måde:

- Beskrivelse af ledelsesudfordringen og dens begrundelse
- *Historik*: Indsatser og resultater fra det forgangne år – eventuelt sat op imod målene
- *Indsats*: Kort præsentation af hver enkelt indsats for det indeværende år. Hver præsentation kan fx opbygges således:
 - Begrundelse for indsatsen i forhold til ledelsesudfordringen
 - Præsentation af relevante indikatorer inkl. udvikling og mål
 - Kommentarer til indikatorerne: Hvordan har udviklingen i indsatsen været – inkl. stillingtagen til udviklingen.
- *Konklusion*: Efter gennemgangen af en ledelsesudfordring kan man konkludere fx om opnåede mål og om næste års mål og særlige indsatser.

F: Regnskabspraksis

Regnskabspraksis viser, hvordan tallene er defineret. En udførlig beskrivelse af regnskabspraksis kan være vigtig for at styrke det eksterne videnregnskabs troværdighed. En sådan beskrivelse kan bestå af kommentarer til følgende forhold:

- Hvilke dele af virksomheden er omfattet af videnregnskabet?
- Hvilken periode dækker videnregnskabet?
- Hvor kommer hver enkel data fra (datakilden kan også stå ved indikatorerne i selve teksten)?
- Hvordan håndteres målinger/undersøgelser (af hvem, hvordan, hvor ofte)?
- Hvordan defineres tallet? Denne definition kan eventuelt stå i forbindelse med tallet i teksten, hvis det er vigtigt for forståelsen af det.

Eventuel verifikation foretages af en ekstern revisor eller anden verifikator, der tjekker tal og tekst efter revisionsfirmaets retningslinjer. Virksomheden må her overveje, om ekstern verifikation er væsentlig for den valgte målgruppe. Den vil typisk være vigtigere for “professionelle” end for “almindelige” læsere.

Om verifikation

Nogle virksomheder får en revisor til at verificere deres eksterne videnregnskab for at give det troværdighed. Verifikatoren:

- gennemgår data, kontrollerer og dokumenterer talværdier
- kontrollerer tallenes fremkomst og gennemgår herunder interne kontroller og forretningsgange
- vurderer videnregnskabets forankring i virksomheden
- vurderer, hvorvidt videnregnskabets oplysninger er relevante og pålidelige.

Tjekspørgsmål til det eksterne videnregnskab

Resten af dette kapitel er en række kommenterede spørgsmål, virksomheden kan bruge til at tjekke om dens eksterne videnregnskab hænger godt sammen og skaber overblik, samt om videnregnskabet tekst, tal og illustrationer er forståelige.

Man skal først og fremmest tjekke, om videnregnskabet afspejler virksomhedens faktiske liv mv. Det skal vise virksomhedens ambition, men hele tiden sådan, at man skal kunne genkende virksomheden, som den ser ud her og nu. Ellers mister videnregnskabet sin troværdighed.

Sammenhængen mellem tekst, tal og illustrationer skal give et helhedsbillede af virksomheden. Videnregnskabet må ikke udvikle sig til et kludetæppe af enkeltelementer. Dette indebærer også en balanceret præsentation af porteføljen af videnressourcer (det, man har), indsatser (det, man gør) og resultater (det, man opnår).

Endelig skal man kunne skabe *overblik* over det eksterne videnregnskab. Få læsere tager udgangspunkt i hele dokumentet, så det skal være nemt at finde frem til temaer og pointer. Brug evt. en oversigtsmodel, farve eller lignende til at vise, hvor man er i dokumentet.

Tjekspørgsmål

- Afspejler videnregnskabet virksomhedens virkelighed?
- Er videnressourcer, indsatser, og resultater kædet ordentligt sammen?
- Skaber videnregnskabet overblik over videnledelsen?
- Bliver de valgte hovedbudskaber klart formidlet?

Videnregnskabs tal

Intet regnskab uden tal. Tallene taler imidlertid ikke for sig selv. De skal bringes i spil af teksten. Følgende tjekspørgsmål kan hjælpe med det:

- Er tallene kommenteret?
Tallene kan kommenteres ved fx at sætte smileys ud for dem for hurtigt og nemt at vise tilfredsheden med tallet i forhold til mål eller forventninger. Tabeller placeres, så man kan forstå tal og tilhørende kommentarer i sammenhæng.
- Er der relevante målsætninger for tallene?
For hver indikator kan der sættes mål – fx i form af pile, tal eller løse ideer mv. Det kan gøre det tydeligere, hvor der skal sættes ind i den næste periode.
- Er regnskabspraksis forklaret?
Det skal være klart, hvordan tallet er opgjort. Det kan enten stå i forbindelse med tallet, hvis det er vigtigt for at forstå tallet rigtigt. Ellers kan regnskabspraksis stå samlet til sidst i dokumentet. Eventuelle ændringer fra sidste år fremhæves, og deres konsekvenser kommenteres.

Visse af det eksterne videnregnskabs tal er ikke bundet direkte op på videnfortællingen. Disse tal er baggrundsoplysninger, som fortæller generelt om virksomhedens ”store linier”: Hvem er vi? Hvordan vokser vi? Hvilke kunder har vi? etc. Disse baggrundsoplysninger er med til at præsentere virksomheden i sin helhed, og de er med i det eksterne videnregnskab, selv om de ikke direkte belyser de valgte ledelsesudfordringer og indsatser.

”Målinger er vigtige – og der skal være en del af dem, for ellers bliver videnregnskabet rent salgsgas”.

*Direktør Frans Bjørn-Thygesen,
EFFECTIV Reklamebureau*

Baggrundsoplysningerne giver også et vist grundlag for at vurdere ledelsesudfordringerne og indsatsernes relevans og fornuft. På den måde kan de være med til at sætte videnregnskabs fortælling om virksomhedens videnledelse ind i en relevant sammenhæng.

Baggrundsoplysninger

- Beskriver virksomhedens medarbejdere og kunder
- Tager typisk udgangspunkt i omfanget og sammensætningen af ressourcer
- Er med til at karakterisere de store linier i virksomhedens udvikling generelt

Videnregnskabet tekst

Teksten bærer en betydelig del af kommunikationen i et videnregnskab, og den skal man derfor være omhyggelig med. Man kan som minimum tjekke, om teksten:

- Er forståelig for målgruppen:
Undgå interne begreber, sammenhænge mv., specielt hvis dokumentet retter sig til en bredere offentlighed.
- Er argumenterende:
Forklar de valg, der er truffet, dvs. husk at binde teksten sammen med "fordi" og "derfor".
- Er konkluderende:
Tjek at teksten opsummerer og fremhæver sine pointer.
- Formidler de anvendte begreber:
De anvendte begreber fx "videnfortælling", "ledelsesudfordringer" mv. skal fremstilles, så de også kan forstås af en læser, som endnu ikke har stiftet særligt bekendtskab med begreberne.

Videnregnskabet illustrationer

Som enhver anden publikation, der vil fange og fastholde en målgruppes opmærksomhed, må videnregnskabet være indbydende at se på. 16 siders ren tekst er tung. Derfor er det som regel godt at have en række tegninger, fotografier og andre illustrationer med i det eksterne videnregnskab. Ikke som pynt, men for at underbygge både "ånden" og budskaberne i videnregnskabet.

Man kan blandt andet stille følgende tjekspørgsmål til illustrationerne:

- Svarer videnregnskabet i sit formsprog, herunder layout og brug af illustrationer, til virksomhedens øvrige kommunikation?
- Har videnregnskabet illustrationer, som viser virksomhedens liv, tone og identitet? Viser de noget om produkter, samarbejdsformer, humor etc. – og giver de hele videnregnskabet en personlig appel?
- Understreger illustrationerne budskabet i teksten, og viser billeder mv. en udgave af virksomheden, som passer med virksomhedens identitet?
- Giver illustrationerne læseren appetit på resten af videnregnskabet?

Gode råd om illustrationer

- Tjek, at illustrationerne underbygger eller supplerer budskaberne i teksten.
- Lad være med at bruge modelbilleder. De signalerer anonymitet, og det er som regel det modsatte, der er brug for: Identitet.

Del 4: Arbejdsprocessen

Denne del af guidelinen handler om den arbejdsproces, der fører frem til et videnregnskab. Det er spørgsmål som arbejdets organisering og ressourcer, der er i fokus, men også hvordan man kan sikre den rette kvalitet i projektføreløbet. Hvordan kan videnregnskabet forankres i organisationen? Hvem sørger for at drive processen fremad i udviklingsfasen? Og hvor i organisationen skal ansvaret for videnregnskabet placeres?

Man kan ikke opstille en standardprocedure for arbejdet med at udvikle et videnregnskab – virksomheder har nu engang forskellige måder at gennemføre projekter på. Men man kan pege på de forhold, erfarne virksomheder angiver som særlige fordele, når man går i gang med at udvikle sit videnregnskab. Det er således formålet med denne sidste del af guidelinen.

Kapitel 1: Organisering af projekt videnregnskab

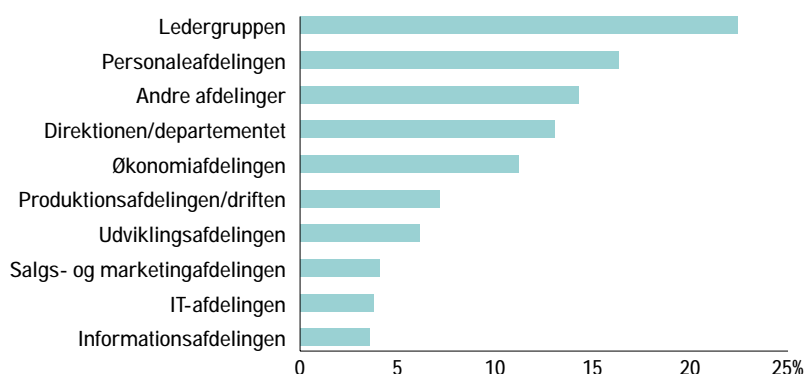
Når virksomheden har besluttet at gå i gang med at udarbejde et videnregnskab, må den relativt hurtigt forholde sig til to organisatoriske problemstillinger:

- Hvordan skal projektet organiseres i praksis?
- Hvordan sikrer man, at det "slår rod" i organisationen?

Projektets organisering og ressourcer

Arbejdet med at udvikle et videnregnskab er organiseret som et projekt. Typisk har en styregruppe og en tværfaglig projektgruppe, det egentlige ansvar for, at videnregnskabet bliver produceret. Det er vigtigt for projektets succes, at man får inddraget personer fra virksomheden, som kan bidrage konstruktivt til arbejdet. Man skal desuden kunne etablere en database, som i vid udstrækning kan automatisere datafangsten. Det kan enten ske ved at trække på eksisterende ledelsessystemer/databaser, eller ved at man udvikler (elektroniske) spørgeskemaer, hvor svar på spørgsmål, som gængse informationssystemer ikke har, kan samles, behandles og præsenteres automatisk. Vigtigst er det dog, at man er i stand til at skabe opbakning bag den strategi for videnledelse, som man vil lægge til grund i arbejdet med videnregnskabet.

Figur 9: Projektgruppers gennemsnitlige sammensætning



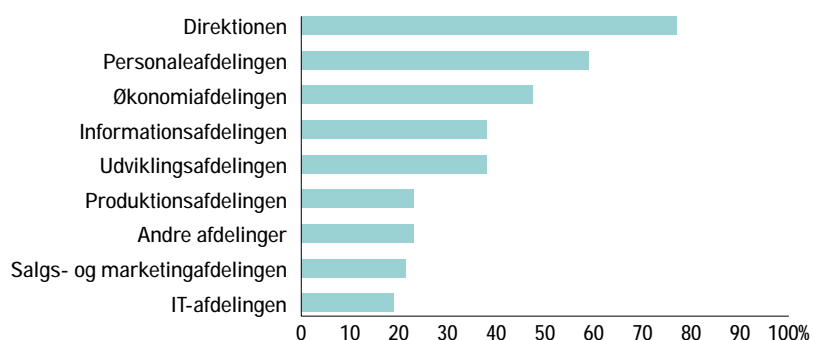
Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt virksomheder, der har arbejdet med videnregnskaber

Projektgruppen er typisk tværfagligt sammensat. Figur 9 viser fordelingen af

gruppens medlemmer i et "gennemsnitligt projekt". Det fremgår, at ledergruppen (herunder topledelsen) generelt er stærkt repræsenteret i de erfarne virksomheders udviklingsproces. Grundindsatsen foretages typisk af medarbejdere fra personale- og økonomiafdelingerne, men ledelsen følger ikke blot med fra sidelinien. De tager aktivt del i arbejdet. Personaleafdelingen er typisk med, fordi megen information om medarbejderne er tilgængelige her. Økonomiafdelingens deltagelse skyldes, dels at den ofte har overblikket over og adgangen til virksomhedens forskellige typer af tal, dels at den er involveret i at udarbejde virksomhedens årsrapport, og dermed kan behandle tallene på en troværdig måde.

Figur 10: Hvem har ansvaret?

Andel virksomheder, hvor de nævnte enheder har et betydeligt ansvar for at udarbejde videnregnskabet.



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt virksomheder, der har arbejdet med videnregnskaber

Figur 10 viser, at ansvaret for udarbejdelsen af videnregnskabet ligger hos direktion, personaleafdeling og økonomiafdeling. De øvrige deltagere i projektet er mere med som særligt indsigtfulde personer, der kan oplyse og guide personale- og økonomiafdelingerne i arbejdet med videnregnskabet.

Det er helt afgørende, at projektgruppen har overblik over, hvem der i øvrigt skal involveres i arbejdet, hvem der kan levere ressourcerne, hvem der kan sikre adgang til den relevante information, og hvem der kan få tingene til at skride frem. Projektgruppen

skal ofte have adgang til de ressourcer, som kræver ledelsens opbakning.

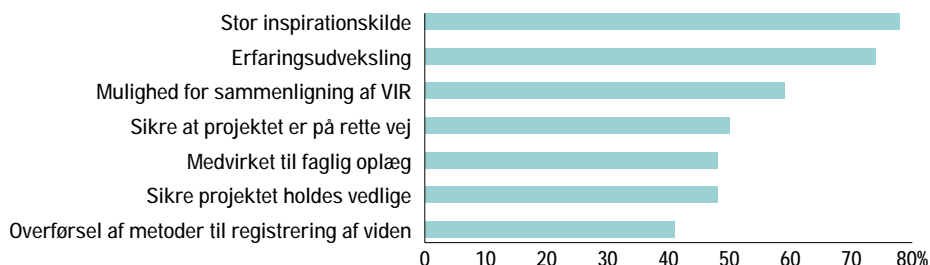
Der er forskel på, hvor mange ressourcer virksomhederne anvender til at gennemføre et videnregnskabsprojekt. Øjensynlig kan mange virksomheder til at udarbejde deres første videnregnskab nøjes med ca. 2-3 medarbejdermåneder plus udgifter til trykning mv.

Ressourceforbruget afhænger meget af:

- Erfaring med videnledelse:
Jo mindre erfaring, jo flere nye erkendelser, målsætninger og initiativer skal virksomheden igennem, før den kan producere et tillidsvækkende videnregnskab.
- Virksomhedens registreringsniveau:
Jo flere registreringer, virksomheden råder over inden for forskellige områder, jo nemmere vil det være at producere et tillidsvækkende videnregnskab.
- Erfaring med udarbejdelse af kommunikationsmateriale:
Jo mindre erfaring, jo flere udgaver af videnregnskabet vil virksomheden skulle igennem, før den kan producere et videnregnskab, der kommunikerer klart og sikkert til de ønskede målgrupper.
- Publiceringsform:
Hvis videnregnskabet skal publiceres som en del af årsrapporten, vil arbejdet højst sandsynligt både skulle involvere flere forskellige afdelinger. Der vil her også typisk være et snævrere spillerum for udmeldinger, end i et selvstændigt videnregnskabsdokument. Især hvis virksomheden er børsnoteret, vil publicering i årsrapporten forlænge processen med at udarbejde videnregnskabet.

Næsten alle virksomheder har brug for at søge information om, hvad et videnregnskab er, samt løbende inspiration til indhold, opbygning og arbejdsproces. Her kan der hentes vigtig viden i bøger og guidelines, men ikke mindst hos erfarne virksomheder og eventuelt også professionelle rådgivere.

Figur 11: Udbytte af erfa-grupper: Andel virksomheder, som angiver det nævnte udbytte



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt virksomheder, der har arbejdet med videnregnskaber

Én måde at organisere erfaringsudvekslingen på er gennem såkaldte erfa-grupper. At indgå i sådanne grupper vil ofte give virksomheden god inspiration og dermed styrke arbejdet med videnregnskabet. Her kan man sammen med andre virksomheder diskutere erfaringer og hjælpe hinanden med at udvikle videnregnskaberne samt fastholde et kontinuerligt fokus på arbejdsprocessen. Se også figur 11.

Kvalitetssikring af processen

For at lykkes, må arbejdet med videnregnskaber selvsagt følge almindelige principper for god projektledelse. Det vil blandt andet sige, at der skal være arbejdsplaner, opgavefordelinger og systematisk feedback fra ledelse og andre bidragsydere. Hvor stram og koordineret denne projektstyring skal være, afhænger meget af virksomhedens måde at organisere projekter på og graden af delegering og decentralisering samt det særlige formål med videnregnskabet: Er det primært tænkt som eksternt kommunikation, idet virksomheden allerede har en klar strategi for videnledelse, der blot skal kommunikeres, kan der typisk delegeres et betydeligt ansvar til projektgruppen selv, forudsat at budskaberne er handlet af med ledelsen. Skal det derimod også fungere som et internt styringsværktøj, kræver det som regel en stærkere direkte involvering af ledelsen.

Den største værdi kommer, når det er en integreret del af virksomhedens styring, fordi der kan videnregnskabet nemlig blandt andet anvendes til:

- at følge op på og udvikle virksomhedens strategi for videnledelse
- at udvikle indsatser, som kan bidrage til at styrke virksomhedens videnledelse
- at være grundlaget for medarbejdersamtaler
- at udvikle virksomhedens kommunikation eksternt og internt
- at blive sammenholdt med oplysninger fra andre ledelsessystemer.

Det er værd at bemærke, at mange virksomheder ofte i begyndelsen af projektet primært anser videnregnskabet som eksternt kommunikation, men at en stor del af dem oplever, at ledelsesdimensionen efterhånden bliver stærkere og stærkere. Det er helt logisk. For det eksterne videnregnskab skal kommunikere virksomhedens videnledelse, og hvis den ikke har nogen aktiviteter inden for videnledelse, er der jo ikke noget at rapportere. Med andre ord: Videnregnskabet forudsætter, at der findes videnledelse. Derfor er de interne ledelsesmæssige formål næsten altid centrale for videnregnskabet betydning.

Videnregnskabet forudsætter under alle omstændigheder, at ledelsen involverer sig. Navnlig målfastsættelsen skal blåstemmes af ledelsen i organisationen. Den udstikker nemlig udviklingsmålene flere år ud i fremtiden, og de kræver ressourcer for at blive indfriet. For eksempel forudsætter ledelsesudfordringen "kompetenceudvikling", at ledelsen har afklaret sin forestilling om, hvad virksomheden i fremtiden kommer til at kræve af medarbejderne som videnres-source.

Ekstern verifikation er en ekstra mulighed for at sikre processens systematik og det eksterne videnregnskabs troværdighed. Verifikator kan fx være en revisor, hvis rolle ikke behøver være begrænset til at verificere det færdige regnskab. En revisor kan fx i processens tidlige faser være med til at sikre,

at udvælgelsen, indsamlingen og bearbejdningen af data bliver systematisk, konsistent – og kan gentages år for år.

Videnregnskabet får nemlig først for alvor dybde, når dets data kan fanges kontinuert. Derfor er det vigtigt, at man ikke betragter projektet som en engangsforestilling. Det er således en god idé tidligt at gøre sig klart, hvordan arbejdet med de følgende års videnregnskaber skal organiseres.

Sidste del af et vellykket projektforsløb er at bære videnregnskabet videre, dvs. følge op på, at det rent faktisk bliver anvendt til sine erklærede formål. Bliver det rent faktisk kendt og læst af de ønskede målgrupper? Og indgår det som en integreret del af virksomhedens samlede ledelsessystem? Ingen af delene kommer af sig selv.

Tjekspørgsmål til arbejdsprocessen

Arbejdsplan

- Hvem deltager i projekt- og styregruppe?
- Hvilke øvrige personer og ressourcer er det nødvendigt at kunne trække på?
- Hvad er projektets tidsplan og deadlines?
- På hvilken måde skal ledelsen "tages i ed"?

Videnindsamling

- Hvad kan vi lære af andre virksomheders erfaringer?
- Er der brug for fx en revisors verifikation af videnregnskabet, metoder og indhold?

Forankring

- Hvordan tilrettelægges dataregistreringen, så den bliver så automatisk som muligt?
- Hvordan skal arbejdet med de næste videnregnskaber forankres i organisationen?

Ledelse

- Hvordan indgår videnledelse i virksomhedens samlede ledelsessystem?
- Hvordan anvendes videnregnskabet som ledelsesværktøj i praksis?

Kommunikation

- Er det klart, hvem der er videnregnskabet målgruppe(r)?
- Hvad er de højst tre vigtige budskaber til målgruppen?
- Hvor og hvornår skal videnregnskabet offentliggøres?
- Hvordan skabes der i øvrigt opmærksomhed om videnregnskabet?

Appendiks 1: Beslægtede ledelsesmodeller

Ligesom en del andre “helhedsprægede” ledelsværktøjer har videnregnskabet en lang række ikke-finansielle målinger. Det gælder fx også ledelsværktøjer såsom balanced scorecard og Excellence-modellen. Når et af disse tre værktøjer benyttes, indgår det ofte som en del af virksomhedens almindelige ledelsessystemer, og nogle gange optræder det i virksomhedens eksterne rapportering. Virksomheder, som allerede benytter en af de to førstnævnte modeller, vil derfor ofte have indsamlet et datamateriale, som delvist kan indgå i videnregnskabet.

Men videnregnskabet, balanced scorecard og Excellence-modellen er forskellige. Først og fremmest redegør de på væsentlige områder for virksomhedens udvikling på forskellige måder.

Hovedforskellen er, at balanced scorecard lægger vægt på virksomhedens værdikæde, mens videnregnskabet fokuserer på virksomhedens viden og kompetence. Det betyder, at balanced scorecard ofte benyttes til at gøre virksomhedens opbygning mere effektiv. Videnregnskabet fokuserer mere på udviklingen af virksomhedens videnressourcer og dermed på dens kompetencer. Har man allerede et balanced scorecard, vil videnregnskabet kunne bidrage med et mere præcist og klart indhold i den – “boks”, som i balanced scorecard betegnes “læring og vækst”. Netop denne “boks” er en akilleshæl i balanced scorecard.

Forskellen mellem Excellence-modellen og videnregnskabet drejer sig især om, hvordan de kæder mål og målinger sammen. Excellence fokuserer på en række forskellige aspekter af virksomhedens strategi, indsatser og resultater, men den ser på disse områder isoleret og hver for sig. Hver komponent gives en vægt, som har betydning for den samlede Excellence-score. Videnregnskabet har ikke en sådan forud defineret liste af punkter, der skal være opfyldt. Det ser på sammenhængene, mens Excellence fokuserer på de enkelte “kasser”. Har man allerede sat en Excellence-model i værk, kan viden-

regnskabet hjælpe med at skabe den forklaring, som får tallene i Excellence-modellen til at hænge sammen. Videnregnskabets metode kan med andre ord styrke forståelsen af, hvilke tal i de enkelte “kasser” der er mest relevante. Nogle virksomheder anvender allerede Excellence-modellen i deres videnregnskab.

Da alle tre modeller bygger på mange forskellige typer af tal, er det lettere at skaffe data til videnregnskabet, hvis man allerede bruger en af de andre modeller. Til gengæld kan videnregnskabet supplere de andre med en stærk viden- og kompetencedel – et område, hvor der er dokumenterede problemer i de to andre modeller.

Appendiks 2: Beslægtede regnskabstyper

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

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

Ud fra hovedstrømningerne i litteraturen om de nye regnskaber kan man med lidt forsigtighed opdele dem efter deres centrale problemstillinger. Tabel 3 viser i oversigtsform tre hovedtyper af supplerende regnskaber, der kan identificeres i litteraturen:

- Grønne og sociale regnskaber forklarer, hvordan virksomheden håndterer og afhjælper problemer som fx mulige udslip af uønskede stoffer eller nedslidning af medarbejdere.
- Stakeholderregnskaber (eller interessentregnskab) retter sig mod dialogen mellem virksomheden og dens forskellige grupper af interessenter: medarbejdere, kunder, investorer, lokalsamfund mv.
- Videnregnskabet viser virksomhedens indsats med at opbygge, udvikle og effektivisere sine videnressourcer.

Alle tre regnskabstyper sigter mod at udvikle virksomheden, så den er bedre rustet til fremtiden. Men de sigter lidt forskelligt – og rammer en række beslægtede problemstillinger fra hver deres vinkel.

Tabel 3: Tre typer af supplerende regnskaber

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

De tre typer af regnskaber udvider det finansielle regnskabs fokus på forskellige måder. Selv om de hver især beskriver flere aspekter af virksomheden end det finansielle regnskab, kan ingen af dem principielt betegnes som helhedsrapporteringer. Om de tre typer af regnskaber i praksis kan integreres til ét fælles format er et spørgsmål, som det er nødvendigt – og værd – at undersøge separat.

Appendiks 3: En branchespecifik guideline?

Guidelinen for videnregnskaber er ganske omfattende, og det har nogle virksomheder oplevet som en hindring for at komme i gang. Derfor har spørgsmålet om en branchespecifik guideline været på tale. Tanken har været, at man kunne målrette guidelinen til vilkårene i én branche og på den måde gøre den mere præcis og mindre omfattende. Denne idé har været testet i en branche, og hovederfaringerne herfra er, at en sådan guideline skaber mindst lige så mange problemer, som den løser.

En enklere guideline mister afgørende værdi. En guideline, som er bygget op om en række særlige problemstillinger i en branche, har vist sig at rumme det grundlæggende problem, at virksomheder i en branche har brug for at kunne adskille sig fra hinanden. Derfor er en guideline, som på forhånd afgrænser mulige strategier, ikke så interessant for virksomhederne. Og guidelinen skaber kun værdi for virksomheden, hvis den gør det muligt at tænke nyt om sine forhold, og det kan en tidlig afgrænsning af videnregnskabet elementer let risikere af forhindre.

I en forenklet guideline vil der på forhånd skulle være skitseret en række "generelle værdier", når det gælder videnregnskabet fire elementer: strategiske videnressourcer, ledelsesudfordringer, indsatser og indikatorer. I arbejdet med videnregnskabet vil virksomhederne så skulle vælge og prioritere mellem på forhånd definerede valgmuligheder. Men hvordan skal virksomheden så forholde sig til de valg, den har truffet. Dét vil en stærkt forkortet guideline næppe kunne give brugbare svar på.

En forenklet guideline, der primært betjener sig af prædefinerede kategorier, risikerer med andre ord at hæmme den kreative analyseproces, der er en grundpointe i at udarbejde et videnregnskab. Når man reelt springer analysearbejdet over, bliver de elementer man vælger til videnregnskabet for vilkårlige. Mellemløbet skal med for at gøre analysen meningsfuld.

Konklusionen er således, at man må finde andre veje til at lette arbejdet med videnregnskaber i de enkelte brancher. Her kan brancheorganisationerne formentlig spille en aktiv rolle – blandt meget andet som rådgivere og ved at understøtte dannelsen af erfa-grupper og andre former for netværk.

Appendiks 4: Oversigt over ledelsesudfordringer, indsatser og indikatorer

Nedenstående tabel viser hovedgrupper af ledelsesudfordringer og deres relationer til indsatser og indikatorer, *sådan som de er fundet i konkrete videnregnskaber*. Der kan sagtens tænkes flere ledelsesudfordringer, yderligere indsatser og andre indikatorer – med andre indbyrdes relationer. Listen er således ikke udtømmende, men kan bruges som inspiration.

Ledelsesudfordring	Indsatser	Indikatorer (ressourcer)	Indikatorer (aktiviteter)	Indikatorer (effekter)	
Rekruttering og fastholdelse af medarbejdere og kompetencer	Markedsføring af virksomheden over for potentielle medarbejdere: <ul style="list-style-type: none"> Image- og rekrutteringskampagne Præsentationer på uddannelsessteder Synliggørelse via hjemmeside. 	<ul style="list-style-type: none"> Kønsfordeling Antal tiltrådte medarbejdere Antal tiltrådte medarbejders andel af samlet antal medarbejdere Andel af særligt vigtige medarbejdergrupper, fx IT-medarbejdere 	<ul style="list-style-type: none"> Antal jobannoncer 	<ul style="list-style-type: none"> Antal/andel medarbejdere, der vil anbefale virksomheden som arbejdsplads Antal præsentationer og stande på uddannelsessteder og jobmesser Procentandel af studerende, der nævner virksomheden som den ideelle fremtidige arbejdsgiver Antal uopfordrede ansøgninger eller henvendelser Antal besøg på hjemmesiden eller gennemsnitlig varighed af besøg eller andel af besøgende, der besøger hjemmesiden mere end én gang 	
	<ul style="list-style-type: none"> Ansættelse af erfarne medarbejdere 	<ul style="list-style-type: none"> Aldersfordeling Gennemsnitlig anciennitet i branchen 			
	<ul style="list-style-type: none"> Medarbejdertilfredshedsmålinger 	<ul style="list-style-type: none"> Antal gennemførte målinger Dokumenterede ændringer over tid 	<ul style="list-style-type: none"> Andel af medarbejdere, der har deltaget i medarbejdertilfredshedsundersøgelse Andel af deltagere i medarbejdertilfredshedsundersøgelse, der har besvaret spørgeskemaet 	<ul style="list-style-type: none"> Andel af medarbejdere, der er tilfredse eller meget tilfredse Antal fraværdsdage pr. medarbejder Antal medarbejdere, der har forladt virksomheden i forhold til samlet antal medarbejdere Andel af medarbejdere, der er tilfredse med IT-ressourcer Andel af medarbejdere, der er tilfredse med de fysiske forhold 	
	<ul style="list-style-type: none"> Medarbejderudviklingssamtaler 			<ul style="list-style-type: none"> Antal samtaler Andel af medarbejdere, der har deltaget i en samtale Antal samtaler i forhold til det aftalte antal samtaler 	
	<ul style="list-style-type: none"> Uddannelsesplaner 	<ul style="list-style-type: none"> Andel af medarbejdere, der har fået udarbejdet en kompetenceprofil 		<ul style="list-style-type: none"> Antal medarbejdere med kompetenceudviklingsplaner Andel medarbejdere med kompetenceudviklingsplaner Omkostninger til uddannelse 	
	Fleksible og gennemskuelige arbejdsvilkår: <ul style="list-style-type: none"> Gennemskuelige ansættelsesforhold mht. arbejdstid, -indhold, -krav etc. Fleksibel arbejdstid Mulighed for hjemmearbejde. 	<ul style="list-style-type: none"> Medarbejdere på fleksid Fuldtids- og deltidsansatte Gennemsnitlig anciennitet i virksomheden. Antal medarbejdere som har hjemme-pc Antal/andel hjemmearbejdspladser 	<ul style="list-style-type: none"> Antal timers overarbejde pr. medarbejder 	<ul style="list-style-type: none"> Antal fraværdsdage i forhold til samlet antal arbejdsdage eller antal fraværdsdage pr. medarbejder Antal medarbejdere, der har forladt virksomheden i forhold til samlet antal medarbejdere Antal/andel fratrådte medarbejdere 	

Ledelsesudfordring	Indsatser	Indikatorer (ressourcer)	Indikatorer (aktiviteter)	Indikatorer (effekter)
Rekruttering og fastholdelse af medarbejdere og kompetencer (fortsat)	Skabelse af fælles identitet og ånd: <ul style="list-style-type: none"> Sociale arrangementer Fælles "leveregler"/værdier Turnusforløb i forskellige afdelinger/funktioner. 	<ul style="list-style-type: none"> Gennemsnitlig anciennitet i virksomheden 	<ul style="list-style-type: none"> Antal sociale arrangementer eller omkostninger til sociale arrangementer pr. medarbejder 	
	<ul style="list-style-type: none"> Mentor- eller introduktionsordning for nye medarbejdere 	<ul style="list-style-type: none"> Gennemsnitlig anciennitet i virksomheden 	<ul style="list-style-type: none"> Antal/andel nyansatte, der har gennemført tutor-/mentorordning 	
	<ul style="list-style-type: none"> Gode fysiske rammer 		<ul style="list-style-type: none"> Totale omkostninger til lokaler og kontordstyr (evt. pr. medarbejder) 	<ul style="list-style-type: none"> Antal medarbejdere, der er tilfredse med de fysiske forhold
	<ul style="list-style-type: none"> Kompetenceregistrering 	<ul style="list-style-type: none"> Andel medarbejdere, der har fået udarbejdet en kompetenceprofil 		
	<ul style="list-style-type: none"> Kompetenceudviklingsplaner 		<ul style="list-style-type: none"> Antal/andel medarbejdere med kompetenceudviklingsplaner Antal/andel medarbejdere, der er i gang med interne eller eksterne efteruddannelseskurser Omkostninger til uddannelse Antal deltagere pr. kursusaktivitet afholdt enten internt eller eksternt (formålet med kurset beskrives) 	<ul style="list-style-type: none"> Antal medarbejdere, der har forladt virksomheden i forhold til samlet antal medarbejdere
	<ul style="list-style-type: none"> Formel efteruddannelse i form af interne og eksterne kurser og konferencer 		<ul style="list-style-type: none"> Totale omkostninger til uddannelse Totale omkostninger til uddannelse og træning ift. samlet lønsum eller pr. medarbejder Antal trænings- og uddannelsesdage (evt. pr. medarbejder) Andel arbejdstid brugt på træning og uddannelse 	
	Udvikling af faglighed gennem det daglige arbejde: <ul style="list-style-type: none"> Tilbagemelding til medarbejdere på deres præstationer Berøringsflade med forskellige projekter Projektarbejde Udstationering. 		<ul style="list-style-type: none"> Antal/andel medarbejdere, der har været eller er udstationeret 	
	Videnudveksling: <ul style="list-style-type: none"> Intranet og databaser Gå-hjem-møder Temadage og interne seminarer Nyhedsblad/medarbejderblad Mentorordning for nye medarbejdere Faglige miljøer/studiegrupper Tværfaglige projektgrupper Samarbejde med forsknings- og uddannelsesinstitutioner Videncenterbesøg. 		<ul style="list-style-type: none"> Antal temadage, interne seminarer og gå-hjem-møder Antal erfa-møder (opdelt på interne/eksterne møder) Antal studiegrupper i virksomheden Antal/andel medarbejdere med i studiegrupper. Gennemsnitlig antal møder i studiegrupper Antal relationer med universiteter, handelshøjskoler og andre uddannelsesinstitutioner 	

Ledelsesudfordring	Indsatser	Indikatorer (ressourcer)	Indikatorer (aktiviteter)	Indikatorer (effekter)
Udvikling af virksomhedens processer	Optimering af processer: <ul style="list-style-type: none"> • Procesbeskrivelser • Implementering af procesbeskrivelser • Benchmarking. 		<ul style="list-style-type: none"> • Tid og penge til at udvikle processer 	<ul style="list-style-type: none"> • Antal procesbeskrivelser
	Driftssikkerhed: <ul style="list-style-type: none"> • Ensartet ordrebehandling • Leveringspræcision • Procedurer for håndtering af fejl. 			<ul style="list-style-type: none"> • Gennemsnitligt tidsrum fra en ordre kommer ind i huset, til varen er leveret • Antal produktionsstop • Andel af ordrer leveret til rette tid, sted, mængde og kvalitet • Antal reklamationer <i>eller</i> andel af ordrer med reklamationer
	Udvikle kompetence til processtyring: <ul style="list-style-type: none"> • Procesansvarlige, der beskriver og vedligeholder processer • Uddanne medarbejdere til at varetage kvalitetssikringsfunktion. 			
	IT-understøttelse af arbejdsprocesser: <ul style="list-style-type: none"> • Automatisering af produktion • IT-baseret projekteringsværktøj • IT-baseret drifts- og vedligeholdelsessystem. 	<ul style="list-style-type: none"> • Antal/andel IT-supportere og antal/andel IT-superbrugere blandt medarbejderne 	<ul style="list-style-type: none"> • Totale IT-omkostninger eller deres andel af omsætning (fordeles på hardware, software, service, licenser mv.) • Procentuel stigning i kapacitet ved installering af nye computere 	<ul style="list-style-type: none"> • Andel medarbejdere, der er tilfredse med IT-ressourcer
	Ressourcestyring: <ul style="list-style-type: none"> • Timeregistrering • Opgavekontrakter • Økonomistyringssystem. 			<ul style="list-style-type: none"> • Omkostninger pr. produceret enhed
	Kundeorienterede processer: <ul style="list-style-type: none"> • Entydig indgang til virksomheden for kunder • Forbedre kommunikation med kunder. 			<ul style="list-style-type: none"> • Andel telefonopkald besvaret inden for 10 sekunder <i>eller</i> gennemsnitlig ventetid ved opkald til omstillingen • Andel breve besvaret inden for tidsfristen
	Kvalitetssikring af processer: <ul style="list-style-type: none"> • ISO-model • Procesbeskrivelser og procesmålinger • Kvalitetshåndbog på intranet. 		<ul style="list-style-type: none"> • Antal audits, benchmarkings og selvevalueringsaktiviteter 	
	Kvalitetssikring af sagsbehandling: <ul style="list-style-type: none"> • Ajourførte vejledninger for ensartet og korrekt sagsbehandling • Overvågning og registrering af sagsbehandlingsfejl • Sammenfatninger over afgørelsespraksis inden for sagsområder • Brugertilfredshedsundersøgelser med afgørelser. 		<ul style="list-style-type: none"> • Totale omkostninger brugt på implementering og udvikling af kvalitetsledelse 	

Ledelsesudfordring	Indsatser	Indikatorer (ressourcer)	Indikatorer (aktiviteter)	Indikatorer (effekter)
Udvikling af virksomhedens processer (fortsat)	Kvalitetssikring af projekter: <ul style="list-style-type: none"> • Udviklingsprojekter ud fra projektmodel og -håndbog • Kravspecifikationer for alle udviklingsprojekter • Dokumentation af projekter • Intern projektevaluering • Etablering af samarbejdsgrupper til udviklingsprojekter • Kompetence til at styre projekter. 	<ul style="list-style-type: none"> • Antal/andel medarbejdere med projektlederuddannelse eller -erfaring • Antal forretningsprocesser beskrevet (med klar angivelse af, hvad der forstås ved en proces) • Antal projekter udført i samarbejde med eksterne partnere (forklares hvilken projektype, projektopgave, produkt eller organisation) 	<ul style="list-style-type: none"> • Antal/andel medarbejdere i gang med projektlederuddannelse 	<ul style="list-style-type: none"> • Antal medarbejdere, der har gennemført projektlederuddannelse i år • Antal certificeringer ud fra kvalitetsstandard • Antal/andel projekter kørt efter produktudviklingsmodel
	Videnudveksling på tværs i organisationen: <ul style="list-style-type: none"> • Intern kursusrække og gå-hjemmøder • Erfa-grupper/faglige miljøer på tværs af afdelinger • Tværfaglige projektgrupper • Jobrotation • Internt afregningsystem. 	<ul style="list-style-type: none"> • Antal besøg i videncentre (der er relevante for virksomheden) • Antal medarbejderblade pr. år • Antal videndokumenter på intranettet • Andel af projekter med projektdeltagere fra mere end et ekspertiseområde • Tværsalgs andel af samlet omsætning • Gennemsnitligt antal deltagere pr. projektgruppe (forklares hvilke typer projektgrupper) 	<ul style="list-style-type: none"> • Andel af arbejdstid anvendt på videnrelaterede aktiviteter (deltagelse i kurser, seminarer, udviklingsopgaver m.v.) • Antal gange medarbejderne bruger CV-basen, eller antal gange medarbejdere i gennemsnit bruger CV-basen 	
	IT-understøttelse af videnflow: <ul style="list-style-type: none"> • Overblik via intranet over, hvem der ved hvad • Erfaringsopsamling i database. 	<ul style="list-style-type: none"> • Antal/andel registrerede brugere af elektronisk netværk • Antal elektroniske diskussionsgrupper 		
Synliggørelse på markedet	Markedsføring og profilering over for kunder: <ul style="list-style-type: none"> • Nyhedsbreve og lignende til relevante kunder • Udarbejde informationsmateriale og cases • Fokuseret indsats over for nøglekunder • Opsøgende salgsarbejde • Synlighed i lokalområdet via kultur- og fritidsliv • Deltage i projekter med offentlig opmærksomhed • Definere kernefaglighed. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nye kunders andel af samlet antal kunder • Ændring i antal kunder (kundefølgelse minus -frafald) 	<ul style="list-style-type: none"> • Informationsudgifter pr. kunde • Antal foredrag, konferencer og undervisningsdage afholdt med kunder som deltagere • Antal publicerede artikler, pjecer og brochurer 	
	Udbredelse af kendskab til virksomhed inden for fagkreds: <ul style="list-style-type: none"> • Deltage på konferencer • Artikler i relevante fagblade og tidsskrifter. 		<ul style="list-style-type: none"> • Antal publicerede artikler, pjecer og brochurer 	
	Synlighed i det politiske system: <ul style="list-style-type: none"> • Udgivelser i form af artikler, brochurer, film mv. • Foredrag og undervisning. 		<ul style="list-style-type: none"> • Antal foredrag, konferencer og undervisningsdage afholdt med kunder som deltagere • Antal publicerede artikler, brochurer, film mv. 	

Ledelsesudfordring	Indsatser	Indikatorer (ressourcer)	Indikatorer (aktiviteter)	Indikatorer (effekter)
Opbygning af partnerskab med kunder	<p>Dialog med kunden omkring samarbejdsproces:</p> <ul style="list-style-type: none"> Samarbejdsmodel og brand-building-model Kundedatabase Inddrage kunden i produktudviklingsproces Klienter får elektronisk adgang til egne data Gå-hjem møder, kurser og seminarer for kunder Fokusgrupper (planlagte) Match af kunder og medarbejdere Øge medarbejdernes indlevelsels- og kommunikations-evner. 	<ul style="list-style-type: none"> De 5-10 største kunders andel af den samlede omsætning 	<ul style="list-style-type: none"> Antal kundekomiteer og idé-grupper Antal foredrag, konferencer og undervisningsdage afholdt med kunder som deltagere 	<ul style="list-style-type: none"> Antal år virksomheden har haft en relation til kunderne Antal kunder, der køber virksomhedens produkter og ydelser ift. samlet antal kunder, der har købt produkter og ydelser (inden for en periode, der svarer til produktets forventede levetid) Afgående kunders andel af samlet antal kunder <i>eller</i> ændring af kundeantal (kundeafgang minus -tilgang) ift. samlet antal kunder
	<ul style="list-style-type: none"> Kundetilfredshedsundersøgelser 		<ul style="list-style-type: none"> Antal deltagere i kundetilfredshedsundersøgelse ift. antal kunder Besvarede spørgeskemaers andel af udsendte spørgeskemaer 	<ul style="list-style-type: none"> Andel af kunder, der er tilfredse eller meget tilfredse med virksomheden (evt. med vægning af spørgsmålenes betydning) Antal/andel kunder/brugere, der vil anbefale virksomheden til andre
Opbygning af indsigt i brugers behov	<p>Indsamling af viden om brugerbehov:</p> <ul style="list-style-type: none"> Inddrage brugere i produktudviklingsproces Videnagenter på fagspecifikke områder Fokusgrupper. 		<ul style="list-style-type: none"> Antal kundekomiteer og idé-grupper Antal foredrag, konferencer og undervisningsdage afholdt med kunder som deltagere 	<ul style="list-style-type: none"> Antal/andel kunder/brugere, der vil anbefale virksomheden til andre
	<p>Matche brugerbehov gennem udvikling af nye produkter:</p> <ul style="list-style-type: none"> Opdatere metoder og koncepter Udviklingsprojekter F&U-investeringer Patentering. 	<ul style="list-style-type: none"> Antal patentforsøg Antal godkendte patenter pt. 	<ul style="list-style-type: none"> Totale omkostninger til forskning og udvikling <i>eller</i> deres andel af omsætningen 	<ul style="list-style-type: none"> Nye produkters andel af samlet omsætning <i>eller</i> af samlet antal solgte varer
	<ul style="list-style-type: none"> Brugerundersøgelser 		<ul style="list-style-type: none"> Brugerundersøgelser 	<ul style="list-style-type: none"> Andel af kunder, der er tilfredse eller meget tilfredse med virksomheden (evt. med vægning af spørgsmålenes betydning)
Udvikling af adgang til eller tilførsel af eksterne videnressourcer	<p>Partnerskab med eksterne ressourcer:</p> <ul style="list-style-type: none"> Kategorisere og evaluere partnere Fastlægge fælles mål for partnerskab Partnertilfredshedsundersøgelse Profilere mulighederne i firmaet. 			
	<p>Kontakt til forsknings- og uddannelsesinstitutioner:</p> <ul style="list-style-type: none"> Opdatere videndatabase Tæt kontakt til universiteter. 			

Stikordsregister

Arbejdsprocessen	58-63	Ressourceforbrug	61
• <i>Tjekspørgsmål</i>	63	Sociale regnskaber	65-66
Arkitektgruppen Århus	37	Stakeholderregnskaber	65-66
Balanced Scorecard	64	Søfartsstyrelsen	53
Brancheguideline	67	Tal	43, 56
Byggeplandata	37, 38	Told- og Skatteregion Odense	16-17, 31
Bruger	36-37	Verifikation	54
Brugsværdi	36-38	Viden	10
• <i>Definition</i>	36	• <i>Definition</i>	10
Det eksterne videnregnskab	43-57	Videnfortælling	11, 35-40, 51
• <i>Medie</i>	46-47	• <i>Definition</i>	11
• <i>Målgruppe</i>	46	• <i>Eksempler</i>	35, 40
• <i>Omfang</i>	46	• <i>Guide</i>	35
• <i>Ressourceforbrug</i>	47	• <i>Skabelon</i>	39
• <i>Videnregnskabets tekst</i>	57	• <i>Tjekspørgsmål</i>	40
• <i>Tjekspørgsmål</i>	55	Videnledelse	6, 10
EFFECTIV Reklame	50	Videnregnskab	
Ementor	26, 38, 39, 40	• <i>Definition</i>	6
Etiske regnskaber	65-66	• <i>Formål</i>	6-7
Excellence modellen	64	Videnregnskabsmodellen	13, 52
Frederiksberg Forsyning	29	• <i>Eksempler</i>	15, 17, 53
Fremgangsmåde	21	Videnressourcer	10, 38-39
Grønne regnskaber	65-66	Virksomhedsbeskrivelse	50
Hjælpekema	25	Ændringer fra år til år	47
Hvalsø Apotek	37	Årsregnskabsloven	47
Illustrationer	57		
Indikatorer	12, 41-43, 68-72		
• <i>Definition</i>	12, 42		
• <i>Eksempler</i>	41, 42, 68-72		
• <i>Guide</i>	41		
• <i>Tjekspørgsmål</i>	43		
Indsatser	11, 23-29, 68-72		
• <i>Definition</i>	11		
• <i>Eksempler</i>	23, 29, 68-72		
• <i>Guide</i>	28-29		
• <i>Tjekspørgsmål</i>	29		
Kunde	10, 36		
Kvalitetssikring	62-63		
Ledelsesberetning	49		
Ledelsesudfordringer	11, 30-34, 68-72		
• <i>Definition</i>	11		
• <i>Eksempler</i>	30, 31, 68-72		
• <i>Guide</i>	32		
• <i>Tjekspørgsmål</i>	34		
Lægemiddelstyrelsen	36, 37		
Maxon Telecom A/S	14-15		
Nord Data	37, 38		
Organisering	59-63		
Regnskab	10		
Regnskabspraksis	54		

Videnregnskaber – den nye guideline

Danmark har de seneste år befæstet sin position som internationalt førende i arbejdet med videnregnskaber. Siden den første guideline for videnregnskaber blev offentliggjort i november 2000, har ca. 100 virksomheder og offentlige organisationer testet metoden. Det er blandt andet deres erfaringer, der har ført til denne nye og forbedrede udgave af guidelinen.

Testfasens konklusion er helt entydig: Arbejdet med videnregnskaber gør en forskel. Virksomheder opnår ikke blot bedre ledelse af deres viden. De får også et stærkt redskab, når de skal kommunikere med deres omgivelser.

Den nye guideline forklarer videnregnskabet idé, indhold og opbygning. Formålet er at hjælpe den enkelte virksomhed eller offentlige organisation med at udvikle sin strategi for videnledelse og formidle resultaterne i eksternt videnregnskab. Med hjælpespørgsmål, tjeklister, eksempler og gode råd leder guidelinen systematisk virksomheden igennem processen og frem til et videnregnskab. Metoden kan både bruges af debutanter og af mere erfarne virksomheder, der blot trænger til ny inspiration i det videre arbejde med videnregnskaber.

Læs mere på om projektet på Videnskabsministeriets hjemmeside:
www.videnskabsministeriet.dk/videnregnskaber