

## Den eksterne rapportering

Denne bog har fokus på udarbejdelsen af eksterne videnregnskaber. Arbejdet med strategien for videnledelse hjælper til at formulere en videnfortælling og et sæt videnledelsesudfordringer. Men disse udgør ikke i sig selv den rapport, der betegnes videnregnskabet. Inden da skal den analytiske del sættes på en form, der kan kommunikeres eksternt. Det vil bl.a. sige, at man skal finde den kombination af tekst, tal og illustrationer, der kan formidle videnfortællingen, ledelsesudfordringerne og indsætterne samt gøre dem troværdige over for en læser.

Dog kan man sagtens arbejde med videnledelse og anvende de analysemetoder, der blev beskrevet i del II, uden at have til formål at udarbejde et videnregnskab til ekstern offentliggørelse. Den analytiske del af videnregnskabsprocessen kan være yderst relevant for virksomhedens ledelse, idet den leder frem til en formulering af virksomhedens strategi for videnledelse samt til en specifikation af de tiltag, som vil kunne gennemføre videnledelsen. Den analytiske del fører også frem til en specifikation af indikatorer, der vil kunne anvendes i et internt videnregnskab – altså som et ledelsesredskab, der understøtter virksomhedens arbejde med videnledelse.

Ganske vist er der virksomheder, der er begyndt at eksperimentere med *interne videnregnskaber*<sup>1</sup>, men der er endnu ikke udviklet en praksis for, hvorledes sådan en rapport skal udarbejdes og anvendes som en del af virksomhedens videnledelse. Normalt forankres videnregnskabet internt i virksomheden gennem de indsætter, der realiserer ledelsesudfordringerne, og som det eksterne videnregnskab rapporterer om. Det kan f.eks. være metoder til projektstyring, samarbejde med kunder, oversigter på intranet over medarbejderes kompetencer, mentor-

ordning osv. (se også kapitel 6). Men disse ledelsesmæssige initiativer vil vi ikke betegne som interne videnregnskaber.

### **Hvorfor offentliggøre?**

Ud over de erfaringer, de 17 virksomheder har gjort sig ved offentliggørelse af et videnregnskab, således som det er beskrevet i kapitel 1, er der flere grunde til, at det kan være en god idé at offentliggøre et videnregnskab. Først og fremmest er videnregnskabet et redskab til at kommunikere med virksomhedens nuværende og potentielle kunder, medarbejdere, leverandører, investorer og andre af virksomhedens eksterne samarbejdspartnere. Virksomheden kan gennem videnregnskabet kommunikere, hvad den er god til, hvad den ønsker at være god til, hvordan den ønsker at udvikle sig, og hvad den faktisk gør for at udvikle sig og leve op til sine ambitioner. Dette er ikke bare indholdsløs reklame, idet indsatserne dokumenteres med relevante indikatorer, der kan påvise en udvikling. Hermed er det eksterne videnregnskab med til at give et billede af virksomheden, der spænder bredere end de finansielle tal og opgørelser af materielle ressourcer, som af mange betragtes som en utilstrækkelig kommunikation af virksomhedens egentlige værdier.

### **Ord på handling og handling på ord**

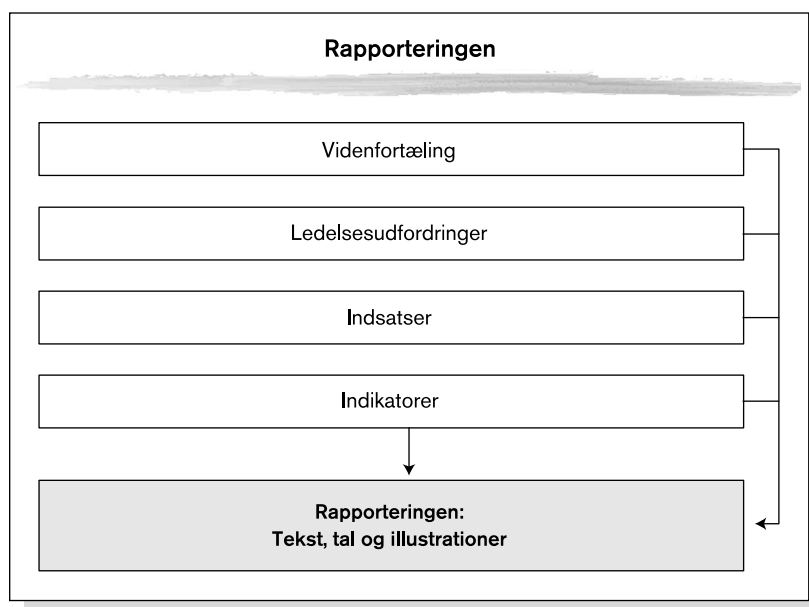
Det eksterne videnregnskab giver mulighed for at sætte ord på ledelsens intuitive forståelse for, hvordan virksomheden skal fungere og udvikles, så den kan bringes ud i større fora. Derved skabes synlighed af tanker om videnledelse, og der åbnes en mulighed for dialog og feedback til ledelsen, idet man inviterer andre til at engagere sig og deltage i virksomhedens udvikling. På den måde øger virksomheden sine videnressourcer ved at involvere medarbejdere, kunder og samarbejdspartnere.

Endelig bevirker en offentliggørelse, at det, man har kommunikeret i videnregnskabet, tages alvorligt. Man får strammet disciplinen omkring de interne videnledelsesindsatser op, idet offentliggørelse medfører en forpligtigelse til at gøre sig umage. Når man skal rapportere om indsatser og udvikling i næste publikation, er der større garanti for, at man får fulgt ordene op med handling.

### **Videnregnskabets struktur**

Det eksterne videnregnskab er som vist i figur 7.1 en rapport, som med tekst, tal og illustrationer præsenterer virksomhedens indsats for

videnledelse. Rapporten skal kommunikere videnfortællingen og ledelsesudfordringerne og dokumentere, at de indsats, der iværksættes med henblik på at realisere strategien for videnledelse, rent faktisk gennemføres, og at de bidrager til realisering af strategien.

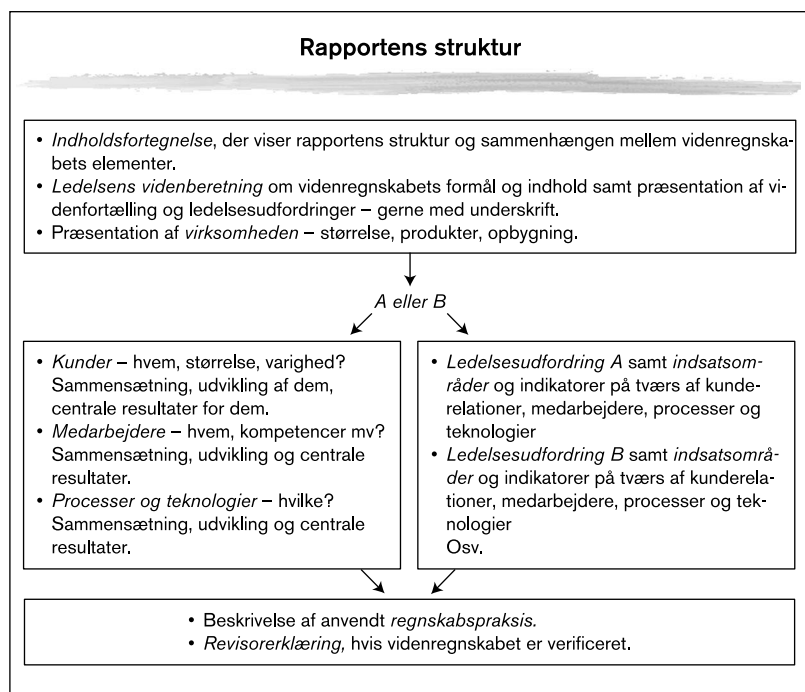


Figur 7.1: Videnregnskabs rapporteringsdel

Rapporten skal følge almindelige principper for pædagogisk fremstilling, læselighed og godt layout. Det indebærer, at både dens indhold og opbygning skal være overskuelig og forståelig. Nogle af elementerne har ofte en fast plads. F.eks. kommer præsentation af virksomheden som regel først i videnregnskabet og revisorerklæringen til sidst. Anvendt regnskabspraksis kan naturligt placeres i forbindelse med en evt. revisorerklæring, mens ledelsens beretning står tidligere. På denne måde ligner et videnregnskab et finansielt regnskab. De øvrige elementer kan være placeret flere forskellige steder. Ofte vil det eksterne videnregnskab bestå af elementerne, der vises i figur 7.2.

Nogle virksomheder præsenterer tal parallelt med de ledelsesudfordringer og indsatser, de refererer til. Andre placerer alle tal på én regnskabsside. Hvad man foretrækker, afhænger af, hvordan videnregnskabet i øvrigt fremtræder. Hvis der f.eks. er mange tal, er det nok en god idé at placere dem i forbindelse med de temaer, de belyser. Mange tal skaber ikke nødvendigvis overblik, hvis de er placeret i en separat datarapport. Hver enkelt virksomhed må overveje, hvordan de

enkelte elementer skal behandles, så de passer ind i regnskabet samlede komposition.



Figur 7.2: Videnregnskabet kan struktureres efter to måder

Det fremgår af figur 7.2, at der mindst er to måder at præsentere videnregnskabet centrale tal på. Den ene måde er at tage udgangspunkt i de forskellige typer af videnressourcer. Argumentet for denne model er, at ledelsesudfordringerne nok strukturerer arbejdet med videnledelse, men at de ikke behøver at strukturere selve regnskabsrapporten. Læserne kan meget vel være interesserede i områder, der går på tværs af ledelsesudfordringerne. F.eks. kunne en kommende medarbejder være interesseret i medarbejderforhold og den anvendte teknologi, hvilket ofte ville være relevant for en softwarevirksomhed. Eller en potentiel kunde ville være interesseret i at se, hvilke kundeaktiviteter virksomheden har, hvilke typer de nuværende kunder er, kundetilfredsheden osv.

Den anden måde er at lade ledelsesudfordringerne strukturere rapporten. Ved at bygge rapporteringen op efter dette princip kan man få maksimalt indblik i den enkelte virksomheds særlige situation, hvilke udfordringer der er udset som strategisk vigtige for realisering af strategien for videnledelse, samt hvilke indsatser der skal realisere denne strategi. I praksis viser det sig, at de overordnede ledelsesudfordringer,

som vist i kapitel 5, handler om bestemte former for videnressourcer, og forskellen mellem de to struktureringsprincipper er derfor ikke så stor. F.eks. viser tabel 7.1, at hvis man sammenholder Coloplasts ledelsesudfordringer med videnressourcerne, så vedrører to af ledelsesudfordringerne processer, mens de to andre vedrører henholdsvis kunder og medarbejdere. Den væsentligste forskel i Coloplasts tilfælde vil altså være, om produktudvikling og systematisk kvalitetsstyring behandles i samme afsnit.

Ledelsesudfordringer	Videnressourcer
Produktudvikling	Processer
Systematisk kvalitetsstyring	Processer
Indsigt i brugeres ønsker	Kunder/brugere
Medarbejderudvikling	Medarbejdere

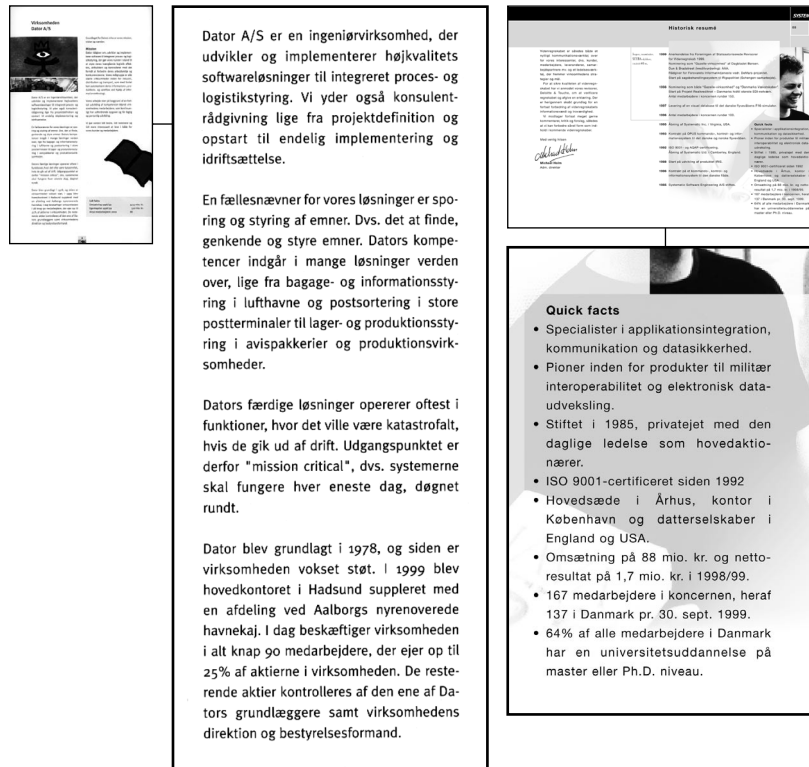
**Tabel 7.1:** Sammenhæng mellem Coloplasts ledelsesudfordringer og de videnressourcer, som udfordringerne vedrører

Generelt kan man anbefale, at et videnregnskab struktureres således, at der først redegøres for videnfortællingen og dens komponenter, hvorefter strukturen følger ledelsesudfordringerne, idet dette giver den klarreste fremstilling af videnregnskabet analytiske del.

I forbindelse med de enkelte ledelsesudfordringer kan de indsatser, der relaterer sig hertil, beskrives. Da visse indsatser vedrører mere end en ledelsesudfordring, må der i disse tilfælde træffes et valg på baggrund af de konkrete omstændigheder og eventuelt redegøres herfor i videnregnskabet.

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

Figur 7.3 viser to eksempler på, hvordan Dator og Systematic præsenterer deres virksomhed i videnregnskabet. Dator anvender her både tekst, tal og illustrationer, mens Systematic både har en præsentation på to sider (ej vist) og har listet vigtige oplysninger i en Quick facts-kasse (se figur).

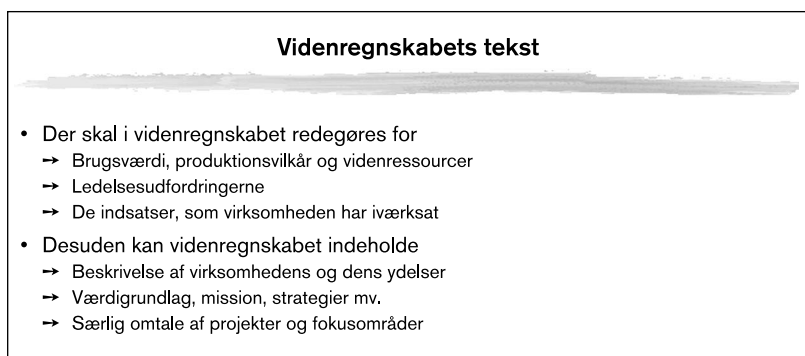


Figur 7.3: (Billede 1): Dators præsentation af virksomheden og (billede 2): Quick facts fra Systematic Software Engineering

### Videnregnskabet tekst

Videnregnskabet tekst skal formidle virksomhedens videnfortælling, ledelsesudfordringer og indsatser samt beskrive virksomheden generelt. Hovedformålet med teksten skal være at forklare oversættelsen af videnfortælling til ledelsesudfordringer, der igen oversættes til de indsatser, der skal dokumenteres i videnregnskabet.

Det er vigtigt, at videnregnskabet gør rede for væsentlige dele af ydelsens brugsværdi, fordi videnregnskabet ellers ikke kan læses i sin helhed. Videnfortællingen er den hypotese om virksomhedens ydelser, en læser gerne vil kunne vurdere. Derfor er videnregnskabet i sin helhed kun tilgængeligt, hvis det rummer en god beskrivelse af brugsværdien. Desuden bliver ledelsesudfordringerne kun forståelige, hvis rapporten tydeligt angiver, hvilke videnressourcer der er centrale for virksomheden. Tekstdelen tager derfor udgangspunkt i analysen af videnfortællingen og ledelsesudfordringerne, således som det er illustreret i figur 7.4.



Figur 7.4: Videnregnskabs tekst

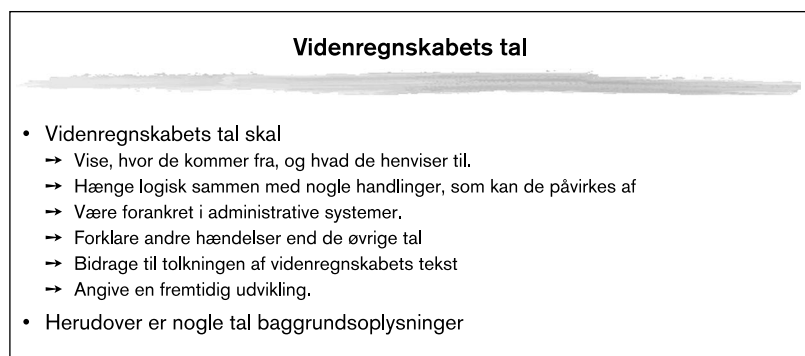
### Videnregnskabs tal

På baggrund af videnregnskabs analytiske del har man identificeret en række relevante indikatorer for virksomhedens videnledelse og realisering af strategien for videnledelse. Disse indikatorer – eller i al fald de vigtigste heriblandt – skal i videnregnskabet rapporteres i form af de aktuelle tal for regnskabsåret, således at tallene og teksten hænger sammen. Ved at sætte tal på teksten forklarer og dokumenterer virksomheden, hvordan ledelsesudfordringerne og indsatserne bliver implementeret. Isoleret set kan de enkelte tal kun sjældent rumme budskaberne i teksten. Samlet og kommenteret bidrager tallene til at gøre videnfortællingen og ledelsesudfordringerne til seriøs og troværdig kommunikation.

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

På samme måde vil indsatsen for at udvikle kvalitet i produkter og produktionsprocesser skulle dokumenteres ved en række forskellige tal: fra information om den faktiske kvalitet over indikatorer om motivation til medarbejderudvikling. Se også appendiks 2 for en beskrivelse af flere indikatorer og sammenhængen til ledelsesudfordringerne og indsatserne.

Videnregnskabs tal bør, så vidt det er muligt, præsenteres som tidsserier, så det er muligt at se udviklingen i en given indikator. Dermed kan læserne også bedre vurdere, om ledelsesudfordringerne rent faktisk bliver implementeret. Herudover er der også en række andre kriterier, man bør tænke over ved udvælgelsen af de tal, der skal rapporteres i videnregnskabet. Disse er listet i figur 7.5.



**Figur 7.5:** Kriterier for videnregnskabet tal

Tallene i videnregnskabet kan enten være valgt med udgangspunkt i de ledelsesudfordringer, de vedrører, eller som baggrundsoplysninger, der er interessante, fordi de mere generelt beskriver virksomheden og dens videnressourcer. Derfor er tallene ikke forbundet på en sådan måde, at bestemte tal forventes at forklare eller forudsige andre. Tallene tjener derimod til at forstærke teksten og øge dens troværdighed.

De fleste videnregnskaber har, på en eller anden vis, tal, som handler om de fire typer af ressourcer: Medarbejdere, kunder/brugere, processer og teknologi. Med disse ressourcer er det muligt at definere et rimeligt konsistent sæt begreber – en form for regnskabssystem – hvor det er let at se, hvad de enkelte tal refererer til. Dette vender vi tilbage til i kapitel 8.

Nogle virksomheder arbejder med deres egne modeller til at gengive deres tal, mens andre vælger eksisterende modeller som f.eks. balanced scorecard eller business excellence-modellen. Disse modeller er forskellige og har forskellige formål<sup>2</sup>. Men de bliver også brugt af virksomheder, der arbejder med videnregnskaber, og kan i nogle sammenhænge fungere som en ramme for præsentation af emner og dertilhørende indikatorer.

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



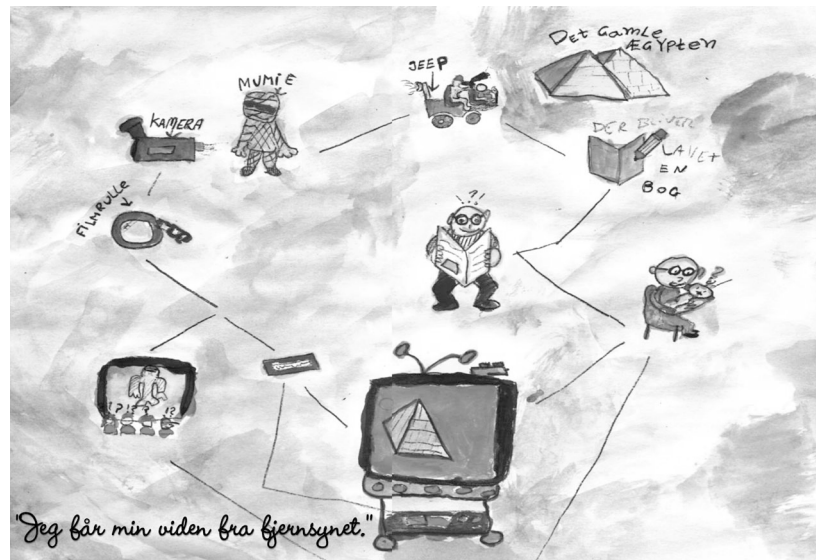
## Videnregnskabets illustrationer

Et videnregnskab er ikke alene et sæt tal. Det består også af en tekst, der anvendes til at fortælle historien om virksomhedens måde at fungere på, og tallene kan opfattes som dokumentationen af denne historie. Herudover består videnregnskabet ofte af nogle illustrationer, som vi bruger som en fælles betegnelse for grafiske elementer: billeder, modeller, farver og tegninger, der er med til at underbygge og kommunikere virksomhedens videnfortælling. Illustrationerne sætter de tal, der rapporteres, sammen til en helhed. Disse visualiseringer er med til at retfærdiggøre videnregnskabet ved hjælp af en særlig æstetik, som erstatter den matematiske logik i traditionelle nøgletalsberegninger. Denne visualisering både af viden og af den kontekst, som viden indgår i, findes i de fleste videnregnskaber – men på forskellige måder.

Flere virksomheder har illustrationer, der på hver deres måde forklarer noget om, hvad videnressourcerne består af. Et eksempel er Dator, der med deres tegning (se figur 7.6) viser en historie om en virksomhed, der står over for en udfordring om at få meget fagligt dygtige dataloger og ingeniører til at arbejde sammen, engagere sig i virksomheden og sætte sig ind i kundernes situation og kommunikere med kunderne herom. Tegningen fortæller, at Dator ønsker at have medarbejdere, der ikke kun er fagligt dygtige, men også har menneskelige kvaliteter.



Figur 7.6: Dators hjerne/hjerte-figur



Figur 7.7: Carl Bros børnetegning

Et andet eksempel er vist i figur 7.7 og er fra Carl Bros videnregnskab, hvor der bl.a. er nogle børnetegninger. En af dem er lavet af Ernst på 11 år og viser et langt netværk af ressourcer og aktiviteter, der skal være til stede, for at pyramider kan komme på tv og dermed "transporteres" fra Ægypten til Danmark. Tegningen skal associere til Carl Bros videnfortælling, som handler om intelligente løsninger, der kræver samarbejde mellem forskellige typer af specialister.

Nogle videnregnskaber bruger fotos til at vise, hvordan virksomheden ser ud indvendig og udefra. Andre benytter billeder af personale eller kunder og lader dem fortælle små historier om, hvordan det er at arbejde i eller samarbejde med virksomheden. Coloplast har f.eks. flere sider med brugernes historier om produktets betydning for dem – altså videnfortællingen om livskvalitet. Endelig er der eksempler på, at regnskaber indeholder billeder og beskrivelser af medarbejderne, f.eks. af deres interesser uden for arbejdslivet. Se figur 7.8.



Figur 7.8: Systematics side m. medarbejdere

Man skal være kritisk over for anvendelsen af sådanne visuelle virkemidler. De må ikke blot være staffage. Hvis de skal virke, skal de kunne fortælle mere om videnfortællingen, end teksten og tallene alene kan. Den gode illustration er ligesom tallene med til at dokumentere, at videnfortællingen er seriøs. Illustrationen skal hjælpe læserens forståelse på vej ved at gøre videnfortællingen anskuelig og give den substans. Det kan den, hvis den er tænkt som en illustration af ambitionen om brugsværdi, ledelsesudfordringer og indsatser. Figur 7.9 lister en række yderligere kriterier, som skal opfyldes for at få den gode illustration til at virke.

Illustrationer er ikke blot med til at skabe liv i et dokument som et videnregnskab. De kan også strukturere det og dermed gøre det til bedre kommunikation.

**Videnregnskabets illustrationer**

- Den gode illustration:
  - illustrerer videnfortællingen og ledelsesudfordringerne
  - viser virksomhedens liv, tone og identitet.
  - fanger opmærksomhed
  - gør det muligt at tænke eller fortælle med om, hvor virksomheden kan være på vej hen.
  - motiverer en læser til at deltage i at skabe og videreudvikle videnfortællingen.

Figur 7.9: Kriterier for den gode illustration.

### Kvalitetskriterier og anvendt regnskabspraksis

Et godt videnregnskab behandler spørgsmålet om anvendt regnskabspraksis. I den forbindelse vil man også gøre sig nogle overvejelser omkring at sikre videnregnskabet troværdighed, som er vigtig, for at det virker. I den forbindelse er den afgørende test nok, om en læser, der kender til virksomheden, kan genkende virksomheden – altså om man f.eks. som medarbejder eller samarbejdspartner synes, det er sådan, man oplever, at virksomheden fungerer. Desuden er videnregnskabet indikatorer af stor betydning, da de jo viser, om indsatserne faktisk gennemføres.

Men indtil videre er der ikke dannet nogen fast praksis for, hvad der præcis skal til, for at man kan tro på et videnregnskab. Igennem mange år er der udviklet en række anerkendte kvalitetskriterier for det finansielle årsregnskab. De er også relevante for videnregnskabet, og de kan benyttes til at skærpe sammenhængen i og kvaliteten af videnregnskabet. Med en let omskrivning vil de traditionelle kvalitetskriterier i relation til videnregnskaber kunne formuleres på følgende måde:

- **Relevans:** Alle oplysninger, der har betydning for regnskabsbrugers beslutninger, skal indgå i rapporteringen. I et videnregnskab drejer relevanskriteriet sig om, at der skal være en logisk sammenhæng mellem tallene/målingerne på den ene side og videnfortælling samt ledelsesudfordring på den anden side. På den måde vil en læser kunne tage stilling til, om videnfortællingen er formuleret på en fornuftig måde, og om den tager hensyn til læserens egen forståelse af, hvordan virksomhedens videnfortælling burde se ud.
- **Pålidelighed:** Oplysningerne i rapporteringen skal kunne efterprøves, dvs. verificeres. Ved at oplyse om anvendt regnskabspraksis vil man kunne finde tallets oprindelse og kontrollere, at det er korrekt opgivet. Videnfortællingen og ledelsesudfordringen kan kun verificeres ved deres sammenhæng og konsistens.
- **Klarhed:** Rapporteringen skal være udarbejdet på en klar og overskuelig måde. Videnregnskabet skal have en forståelig sammenhæng mellem tekst, tal og illustrationer. Væsentlige oplysninger må ikke forsvinde i øvrige oplysninger, så brugerens opmærksomhed afledes fra det relevante. Der skal være en rød tråd i videnregnskabet.
- **Væsentlighed:** Alle forhold bør indgå, medmindre de er ubetydelige. Tal og målinger, der ud fra videnfortællingen og ledelsesudfordringen har betydning for virksomheden, skal tages med, samti-

dig med at omfanget af oplysninger skal begrænses. Der kan komme *for* mange tal med, især hvis de belyser samme pointe.

- **Fuldstændighed:** Rapporteringen skal give et fuldt dækkende billede af virksomhedens situation. Videnregnskabet skal inkludere tal, der har med virksomhedens indsatser at gøre. Tallene skal handle om det centrale, ikke om perifere forhold.
- **Substans:** Der skal tages hensyn til de reelle forhold og ikke til formaliteter uden reelt indhold. Videnregnskabet skal medtage oplysninger, der er af betydning for forståelsen af den konkrete virksomheds videnledelse, frem for at bringe tal og målinger efter en model eller skabelon, som ikke passer til virksomheden. Videnregnskabet tal og illustrationer skal matche virksomhedens aktuelle ledelsesformer.
- **Bruttomåling:** Alle målinger skal rapporteres hver for sig. Videnregnskabet må ikke sløre tendenser i indikatorer ved at lægge én indikator sammen med en anden. Det betyder ikke, at man ikke kan udarbejde indekser af forskellige målinger, men de må ikke laves blot for at dække over uheldige resultater.
- **Neutralitet:** Alle relevante målinger skal indgå så objektivt som muligt, uanset resultaternes indvirken på det samlede billede af virksomheden. Man må altså ikke manipulere med eller udelade målinger eller tal, der er relevante, blot fordi de giver et uønsket billede af virksomhedens indsats inden for videnledelse.
- **Sammenlignelighed:** Oplysningerne skal kunne sammenlignes fra år til år. Videnregnskabet regnskabsperiode, opstillingsform, datagrundlag og målinger må ikke ændres fra periode til periode, medmindre man ved ændringen forbedrer kvaliteten af rapporteringen. Videnregnskabet skal have kontinuitet for at kunne forklare og kommunikere virksomhedens udvikling over tid. Det drejer sig især om tidsserier. Der skal også være oplysninger om anvendt regnskabspraksis.

Det overordnede kriterium er, om videnregnskabet i sin helhed er i stand til at balancere mellem relevans og pålidelighed. Ved at skæve til de ovenstående kriterier kan videnregnskabet få nogle kvalitetsdimensioner, der ligner det finansielle regnskabs. Dette er ikke blot vigtigt for et publiceret videnregnskab, men også for et evt. internt videnregnskab.

### Anvendt regnskabspraksis

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

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

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

Som en del af beskrivelsen af den anvendte regnskabspraksis er det også nødvendigt at specificere, hvilken tidsperiode videnregnskabet dækker. Et videnregnskab kan dække ét år, så periodeafgrænsningen f.eks. svarer til den, der anvendes i årsberetningen. Men det er hverken et krav, at et videnregnskab offentliggøres samtidig med årsberetningen, selvom det dækker samme periode, eller at videnregnskabet er en årlig rapport.

### Videnregnskabets offentliggørelse

Offentliggørelse af videnregnskabet kan enten ske som et separat dokument eller som en del af årsrapporten. Nogle virksomheder vælger begge dele – enten på den måde, at de sider af årsberetningen, der indeholder videnregnskabet, også udgives som et særtryk, eller på den måde, at årsrapporten indeholder et sammendrag af videnregnskabet.

Hvis ikke videnregnskabet opfattes som en integreret del af årsrapporten, står man principielt frit, hvad angår udgivelsesform og -tidspunkt. Man kan f.eks. vælge at offentliggøre videnregnskabet nogle måneder senere end det finansielle regnskab for ikke at øge den administrative belastning i virksomheden. Ligeledes kan det i nogle virksomheder være hensigtsmæssigt at lægge arbejdet med videnregnskabet, efter at årsberetningen er udarbejdet. Vælger man at publicere årsberetning, årsregnskab samt videnregnskab i den samme publikation (samtryk), skal man være opmærksom på kravene i årsregnskabsloven.

Nogle virksomheder vælger at lade videnregnskabet påtegne af en revisor. Der vil her ikke være tale om en revision i normal forstand,

men – som angivet i nedenstående boks – om en verifikation. Foreningen af Statsautoriserede revisorer (FSR 2000) har udgivet et notat, der beskriver, hvorledes revisor kan medvirke i forbindelse med et videnregnskab, og der er i øjeblikket bestræbelser i gang på at videreføre dette arbejde. For yderligere detaljer om videnregnskabets påtegning vil vi henvise til FSR's notat.

#### Om revision, verifikation og påtegning

- *Revision* anvendes normalt i forbindelse med økonomiske årsregnskaber. Revision er en systematisk proces, hvor en ekstern og uafhængig person objektivt søger at opnå og vurdere dokumentation for påstande om (økonomiske) handlinger og begivenheder for at forvisse sig om graden af overensstemmelse mellem disse påstande og anerkendte kriterier. Dernæst kommunikeres disse resultater til interesserede brugere.
- *Verifikation* anvendes ofte ved kontrol af nye regnskabsformer. Det er en ekstern, uafhængig og objektiv efterprøvelse af påstande – for eksempel i form af et videnregnskab. Der er ikke praksis eller standarder for form, omfang og indhold af en verifikation. Verifikation kan være synonym med kontrol, gennemgang, review og audit. Resultatet af verifikationen rapporteres normalt i påtegningen.
- *Påtegningen* er revisors/verifikators kommunikation af resultatet af sit arbejde til interesserede brugere. Påtegningen bør formuleres entydigt, klart og forståeligt. Den bør indeholde identifikation af det regnskab, der er revideret/verificeret, formålet med verifikationen, omfanget af verifikators arbejde, eventuelle supplerende bemærkninger og forbehold samt konklusion, dato, navn og underskrift.

Kilde: Jens Frederiksen, KPMG C. Jespersen

#### Konklusion

Vi har i dette kapitel haft fokus på det eksterne videnregnskab. Når man bruger analysemetoderne, som vi har beskrevet i denne bog, er det ikke et krav, at man skal udarbejde et decideret videnregnskab til offentliggørelse. Men en række af de fordele ved at arbejde med videnregnskaber, som vi har beskrevet i bogens første del, realiseres kun, hvis

videnregnskabet offentliggøres. Det gælder ikke blot kontakt til kunder, samarbejdspartnere og potentielle medarbejdere samt kommunikationen til kapitalmarkedet. Ved at offentliggøre videnregnskabet signaleres også indadtil seriøsitet, og erfaringer viser, at offentliggørelsen kan sikre, at indsatserne gennemføres.

Det har været påpeget, at en væsentlig del af den relevante viden kun vanskeligt kan artikuleres eksplicit via formler og ord.<sup>3</sup> Men ved at bruge den fortællende form, som de analytiske begreber – videnfortælling og ledelsesudfordringer – lægger op til, sammen med symboler og tegninger får man nye tangenter at spille på. Viden kan dermed bringes ud i et større forum og gøres til objekt for videre refleksion, kritik og udvikling af ny viden. Her spiller den situation, der etableres via videnregnskabet sproget, udtryk og historier, en central rolle<sup>4</sup>. Når videnregnskabet bringer viden om sammenhængen mellem virksomhedens videnressourcer i en eksplicit og udtryksfuld form, inviteres kunder, medarbejdere og samarbejdspartnere til en strategisk dialog om ledelsens valg, handlinger og værdier<sup>5</sup>, og dermed kan ny viden skabes.

Dermed er videnregnskabet ikke kun en rapport om virksomhedens videnledelse. Det er også et element, der er med til skabelsen af virksomhedens videnressourcer, og det spiller en central rolle som et af de tiltag, der skal sikre gennemførelsen af virksomhedens strategi for videnledelse.

Hermed består en videnregnskabsrapport af tre ting: Tekst, der formidler virksomhedens strategi for videnledelse, ledelsesudfordringer og indsatser. Tal, der følger op på indsatserne og viser, om de implementeres i det omfang, der passer til ledelsesudfordringerne. Og illustrationer, der udtrykker virksomhedens tone og identitet.

Med disse midler er et videnregnskab ikke mindst en del af den udtryksfulde virksomheds arsenal af ledelsesmidler. Det er med til at gøre viden til en livskraftig aktivitet. Videnregnskabet er med til at sætte viden i cirkulation, fordi det benyttes til at få et perspektiv på, hvorledes viden kan etableres og udvikles.

<sup>1</sup> Bl.a. COWI og Carl Bro eksperimenterer med implementering af et internt videnregnskab.

<sup>2</sup> Se Mouritsen *et al.* (2000) for en sammenligning af balanced scorecard og videnregnskabet.

<sup>3</sup> Se f.eks. Polanyi (1966).

<sup>4</sup> Jf. Nahapiet og Ghoshal (1998, s. 253).

<sup>5</sup> Von Krogh *et al.* (2000, s. 132).