

KAPITEL 10

Forskellige videnregnskaber

Efter i de foregående kapitler at have beskrevet, hvad et videnregnskab er, hvorledes det kan udarbejdes gennem en analyse af virksomhedens behov for videnledelse, samt hvorledes videnregnskabet kan rapportere om videnledelse, vil vi nu beskrive nogle af de videnregnskaber, som er blevet udarbejdet i forbindelse med Erhvervsfremme Styrelsens projekt.

Beskrivelserne i dette kapitel vedrører virksomhedernes arbejde fra starten af projektet i februar 1998 frem til offentliggørelsen af deres andet videnregnskab i foråret 2000. Beskrivelserne af virksomhederne og deres videnregnskaber er således foretaget med udgangspunkt i virksomhedernes situation, da det andet videnregnskab blev udgivet i foråret 2000. Flere af virksomhederne har udgivet et tredje videnregnskab, der dog ikke indgår i beskrivelsen, og der kan være sket ændringer i strukturer og markedsforhold siden da.

Beskrivelserne er dels udarbejdet på grundlag af videnregnskaberne, dels på grundlag af de oplysninger, der er indsamlet i forbindelse med besøg og interview i virksomhederne og deltagelse i erfagruppemøder samt forskellige former for dokumenter. Beskrivelserne og analyserne i forbindelse hermed er foretaget af os – dvs. den forskergruppe, der har været tilknyttet projektet. Der kan være flere forskellige fortolkninger af den proces, der har fundet sted i virksomhederne, og af de videnregnskaber, de har udarbejdet – men beskrivelserne i dette kapitel har været forelagt virksomhederne, der har haft mulighed for at kommentere dem. Virksomhederne har herefter givet tilladelse til, at beskrivelserne blev offentliggjort.

Ud over en beskrivelse af hver enkelt virksomhed og deres videnregnskaber indeholder kapitlet to former for analyser. Dels en analyse af den *strategiske videnledelse* i virksomhederne (jf. del II), dels en analyse af de *indikatorer*, som virksomhedernes første og andet viden-

regnskab indeholder. Analysen af virksomhedens strategi for videnledelse er gennemført med udgangspunkt i virksomhedernes andet videnregnskab, men kan også siges at være dækkende for virksomhedernes første videnregnskab, idet den strategiske videnledelse refererer til brugsværdi, videnressourcer og ledelsesudfordringer af mere permanent karakter, om end de konkrete indsatser kan variere fra år til år.

Alle beskrivelserne af virksomhedernes videnregnskaber er opbygget efter den samme skabelon. Der indledes med en generel beskrivelse af virksomheden, dens branche, størrelse osv. Herefter redegøres der for, hvorfor virksomheden valgte at udarbejde et videnregnskab, samt for hvilket udbytte virksomheden har fået af dette arbejde.

Den næste del af beskrivelsen er analysen af den strategiske videnledelse, jf. ovenfor, hvor vi anvender begrebsapparatet i bogen til at analysere virksomhedernes behov for videnledelse. Skabelonen for den analytiske del af videnregnskabet følger således strukturen i bogens del II. For hver virksomhed gives der forslag til, hvordan man kan formulere en brugsværdi for den ydelse, virksomheden leverer, samt hvilke videnressourcer der er nødvendige herfor. Dette sammenfattes i en kortfattet videnfortælling. Derefter opstilles en række ledelsesudfordringer, der er nøglen til at realisere videnfortællingen.

Herefter beskrives, hvorledes virksomheden har valgt at rapportere om videnledelse i de to videnregnskabspublikationer. I disse afsnit anvender vi analysemodellen beskrevet i kapitel 8 til at vise, hvilke indikatorer de to videnregnskaber indeholder, og vi kommenterer kortfattet, hvilke ændringer der er sket fra det første til det andet videnregnskab.

Endelig afrundes hver beskrivelse med en model, der sammenfatter den strategiske videnledelse og de rapporterede indikatorer fra videnregnskaberne. Denne model har til hensigt at give et overbliksbillede af virksomhedens strategi for videnledelse. Det skal dog bemærkes, at de indsatser, der er angivet i modellen, er få eksempler – og derfor slet ikke udtømmende – på nogle af de tiltag, virksomhederne i perioden har iværksat i videnledelsens lys. Indikatorerne fra videnregnskaberne vil derfor ikke blive hæftet eksplicit op på indsatserne, men er relateret til de ledelsesudfordringer, der er overskrift for de konkrete indsatser. Under konstruktion af et videnregnskab ud fra konceptet præsenteret i denne bog vil relationen mellem indsatser og indikatorer sandsynligvis være mere tydelig.

Byggecentrum

Byggecentrum er en erhvervsdrivende fond, der informerer om byggeri, energi og miljø til professionelle og private forbrugere. Ved udgangen af 1999 havde Byggecentrum 130 ansatte fordelt på kontorer i Hørsholm, København og Middelfart. Ud over en administrativ enhed er Byggecentrum organiseret omkring fem hovedområder: boghandel & forlag, byggeri på internettet, kursuscenter, projektservice og permanente udstillinger.

Byggecentrums vision er at blive betragtet som det væsentligste center for formidling af information om byggeri af alle involverede parter. Gennem indsamling, behandling og spredning af information, viden og erfaringer mener man at kunne medvirke til at øge byggeriets kvalitet, produktivitet og konkurrenceevne til gavn for byggeriets professionelle parter og forbrugere.

Hvorfor udarbejder Byggecentrum et videnregnskab?

Byggecentrums motiv for at arbejde med videnregnskaber tager udgangspunkt i en overbevisning om, at virksomhedens virke er afhængig af den videnkapital, som skabes gennem ledelse, medarbejdere og teknologiske værktøjer. Derfor ønsker man at fokusere på at systematisere og synliggøre denne videnkapital samt brugen af den. Denne systematisering og synliggørelse har både interne og eksterne formål.

Internt ønsker man at opnå større bevidsthed omkring medarbejder- og ledelseskvalifikationer, adfærd og processer. Disse skal struktureres og udvikles i forhold til organisationens overordnede mål. Endvidere ønsker man at styrke Byggecentrums handlingsplan og dens grundlag, som hovedsageligt er samtaler, seminarer og møder med medarbejdere. Her vil man anvende videnregnskabet som et dokumentationsredskab, der sikrer, at man fastholder fokus samt følger op på de fastlagte handlingsplaner for medarbejderne.

I relation til Byggecentrums omgivelser forventes videnregnskabsprojektet at påvirke virksomhedens image positivt, og man ser derfor også projektet som en måde, hvorpå man i højere grad kan profilere og synliggøre de værdier, man har i forhold til kunder og samarbejdspartnere. Udarbejdelsen af videnregnskaber sætter endvidere fokus på begreber som kundeloyalitet, -tilfredshed og -service samt forretningsprocesser i forhold til kunderne.

Hvilke effekter har udarbejdelse og offentliggørelse af videnregnskaber?

Byggecentrum forventer, at arbejdet med videnregnskabet afstedkommer såvel interne som eksterne effekter. Internt skal videnregnskabet hjælpe med at synliggøre arbejdet med handlingsplaner over for medarbejderne og dokumentere arbejdet med og effekten af handlingsplanerne, hvilket forventes at styrke motivationen blandt medarbejderne. Parallelt hermed opbygges et redskab til at forbedre og udvikle handlingsplanerne. Endvidere forventer man, at arbejdet med medarbejdertilfredsheds-undersøgelser samt forbedringstiltag i forbindelse hermed bevirker, at medarbejderne bliver mere tilfredse. Dette forventes ydermere at have en effekt eksternt i form af øget kundetilfredshed.

Forventninger til eksterne effekter, er at videnregnskabet skulle være med til at forbedre Byggecentrums image. Ved at vise, at der arbejdes på at fastholde og udvikle viden i virksomheden, ønsker man på en troværdig måde at fremstå som en god og veldrevet virksomhed over for kunder og partnere i øvrigt.

En strategi for videnledelse

Brugsværdien ved Byggecentrums ydelser skal findes i det udbud af information og produkter og den rådgivning, Byggecentrum leverer.¹ Den specifikke nytte for kunderne er muligheden for at træffe et fornuftigt valg. Rådgivningen består af indsamling, lagring og videreformidling af relevant og opdateret information om byggeri, hvilket er til rådighed for både kunder, producenter og leverandører. Byggecentrum skaber dermed kontakt mellem branchens aktører.

For at forstå Byggecentrums videnressourcer og kompetencer skal man være opmærksom på, at virksomheden, samtidig med at den skal være en uvildig og inspirerende formidler i forhold til købere af byggematerialer, også skal placere sig som en samarbejdspartner for byggebranchens øvrige aktører.

Viden om og identifikation af kundernes behov er en vigtig kompetence i forbindelse med skabelse af Byggecentrums brugsværdi for kunderne. Det er en kompetence, der stiller særlige krav om, at Byggecentrums medarbejdere kan sætte sig ind i kundernes behov. Et bredt kendskab til den nyeste udvikling inden for byggeri sikres ved at have eksterne samarbejdspartnere, der repræsenterer alle typer af løsninger, produkter og leverandører. For at kunne betjene alle parter – leverandører og kunder – er det nødvendigt at indsamle relevant og opdateret information og trække på det branchekendskab, der opbygges gennem medarbejdernes erfaring.

Byggecentrums brugsværdi og de ovenfor nævnte videnressourcer og kompetencer sammenfattes i nedenstående videnfortælling.

Videnfortælling:

Byggecentrum muliggør et fornuftigt udbud af information, produkter og leverandører ved at skabe overblik over og gennemsigtighed i mængden af information om byggeri. Dermed skaber Byggecentrum fordelagtige kontakter for alle parter, dvs. samarbejdspartnere, kunder, producenter og leverandører. Byggecentrum tilvejebringer dette gennem formidling af relevant og opdateret information samt et indgående kendskab til brugernes behov for information og rådgivning i forbindelse med byggeri.

LEDELSESUDFORDRINGER

Videnfortællingen giver anledning til følgende ledelsesudfordringer:

- *Forankring af personspecifik viden i organisationen*
Byggecentrums ekspertise ligger i at indsamle råinformation omkring byggebranchen og derefter sortere og videreformidle den relevante information om byggeproblemstillinger og -løsninger. Denne proces udføres af medarbejdere, og en vigtig aktivitet i virksomheden er at få lagret og spredt den personafhængige viden i organisationen. Indsatser under denne ledelsesudfordring kan være opbygning af databaser og dannelse af projektgrupper som redskab til og rammer for en effektiv kommunikation af viden.
- *Viden om kundens behov, ønsker og problemstillinger*
En forudsætning for at kunne formidle den rigtige og relevante information er, at medarbejderne har en omfattende viden om kundens ønsker og problemstillinger i en sådan grad, at Byggecentrum selv kan definere kundens behov. Sådanne behov kan kortlægges ved hjælp af kundeundersøgelser.
- *Kontinuerlig opdatering af viden om produkter, leverandører og producenter*
En forudsætning for konstant at have en opdateret videnbase, gennemsigtighed i mængden af information og levering af de relevante informationer til parterne er, at der foregår en kontinuerlig proces omkring informationsindsamling og -strukturering i virksomheden. Således kan det sikres, at det altid er de seneste ændringer og den nyeste viden, der formidles videre. Denne ledelsesudfordring kræver en række konkrete indsatser såsom faste procedurer for informationsindsamling og videreuddannelse af medarbejdere.

Den eksterne rapportering

Byggecentrums videnregnskaber udgives som selvstændige trykte publikationer, som også er tilgængelige på Byggecentrums hjemmeside på adressen www.byggecentrum.dk. Videnregnskaberne er på henholdsvis otte sider i 1998 og 11 sider i 1999. Videnregnskabet for 1998 var det første af sin art fra virksomheden.

VIDENREGNSKABET 1998

Byggecentrums første videnregnskab med titlen: "Kundebehov og medarbejderfokus skaber resultater" er struktureret ud fra de forhold og værdier, som virksomhedens handlingsplan er bygget op omkring.

Da Byggecentrum er aktiv inden for forskellige forretningsområder, diskuteres aktivitetsområderne enkeltvis, og det fremhæves, hvilke tiltag der er iværksat inden for de enkelte områder. For medarbejdere diskuteres forretningsgange og tiltag ud fra de værdier, der sammen med virksomhedens vision indgår i virksomhedens samlede handlingsplan.

Indikatorerne fra Byggecentrums første videnregnskab kan illustreres ved hjælp af analysemodellen vist i tabel 10.1.

1. VIR	Effekter	Aktiviteter	Ressourcer
Medarbejdere	• Medarbejdertilfredshed (indflydelse, ansvar, motivation og intern kommunikation) • Antal fratrådte medarbejdere	• Antal ansatte med uddannelses- og udviklingsplan • Udgifter pr. medarbejder til uddannelse • Antal sociale arrangementer	• Antal fuldtidsmedarbejdere • Antal nyansatte medarbejdere • Aldersfordeling • Gns. alder af medarbejdere • Anciennitetsfordeling • Gns. anciennitet
Kunder	• Kundetilfredshedstal • Kunders forventning til omfanget af fremtidig handel • Loyalitetsindeks • Antal deltagere på kurser, seminarer, temadage mv. • Antal kursister på kursuscenter • Antal forbrugere, der besøger de permanente udstillinger	• Antal kundekomiteer og idégrupper • Antal distribuerede pjecer, brochurer mv.	• Antal permanente udstillinger • Samlet udstillingsareal • Antal publikationer, der lagerføres • Antal forskellige informationsbrochurer, der kan rekvireres af kunder • Antal solgte publikationer • Omsætning • Omsætning pr. medarbejder
Proces			
Teknologi			

Tabel 10.1: Byggecentrums indikatorer i videnregnskabet 1998

I Byggecentrums videnregnskab fokuseres der på de interne medarbejderrelationer og på et systematisk arbejde med kunderelationer. Dette afspejles ved, at en stor del af videnregnskabet er baseret på kunde- og medarbejderundersøgelser.

Til trods for at kommunikation – herunder også elektronisk kommunikation – er en væsentlig del af Byggecentrums virke, lægges der ikke meget vægt på forhold vedrørende teknologi og processer i det første videnregnskab. Samlet er vægten af indikatorer i videnregnskabet dog i overensstemmelse med dets formål om at styrke de interne medarbejderrelationer og sætte fokus på kundernes behov, hvilket også signaleres af videnregnskabets titel, jf. ovenfor.

VIDENREGNSKABET 1999

Byggecentrums andet videnregnskab indledes med en kort beskrivelse af virksomheden, baggrunden for at udarbejde et videnregnskab og en beskrivelse af den praktiske fremgangsmåde for, hvordan man er kommet fra vision til handlingsplan. Videnregnskabets emner tager udgangspunkt i handlingsplanen og indeholder ligesom handlingsplanen elementerne: medarbejdere, kunder og processer. Rapporteringen i videnregnskabet er i højere grad end det første videnregnskab præget af beskrivelser af aktiviteter i virksomheden, der understøttes af indikatorer. Disse indikatorer er vist i tabel 10.2.

2. VIR	Effekter	Aktiviteter	Ressourcer
Medarbejdere		• Antal medarbejdere, der er lavet rolleprofil på • Andel af medarbejdere med medarbejder-samtaler • Antal møder i året, hvor alle medarbejdere samles geografisk • Investering i efteruddannelse pr. medarbejder • Antal medarbejderseminarer • Antal sociale arrangementer	• Antal medarbejdere pr. 31/12-1999 • Antal fuldtidsmedarbejdere • Antal fastansatte • Geografisk fordeling af ansatte • Kønsfordeling • Fordeling på uddannelse • Aldersfordeling • Anciennitet

Fortsættes

2. VIR	Effekter	Aktiviteter	Ressourcer
Kunder	• Ambassadørbarometer • Kursuscentrets placering i ekstern omdømmeanalyse	• Antal kundekomiteer om året	• Antal byggeleverandører, der anvender udstilling • Samlet udstillingsareal • Konferencsals kapacitet (antal personer) • Antal kursuslokaler • Omsætning • Omsætning pr. medarbejder
Proces			• Antal idéer samlet i idébank • Antal medarbejdere i idéworkshop
Teknologi			

Tabel 10.2: Byggecentrums indikatorer i videnregnskabet 1999

Beskrivelserne og hermed også indikatorerne i Byggecentrums andet videnregnskab fokuserer først og fremmest på medarbejderne. Indikatorerne drejer sig her om ressourcer og aktiviteter i relation til medarbejderne. I afsnittet om medarbejderne beskrives den formelle og uformelle kommunikation internt i virksomheden. Disse oplysninger vil man ofte finde placeret under processer, men ved at placere kommunikation under medarbejdere fremhæver Byggecentrum vigtigheden af, at kommunikation er afhængig af og defineres af medarbejderne i virksomheden, og at det dermed ikke er en proces, der kan styres mekanisk.

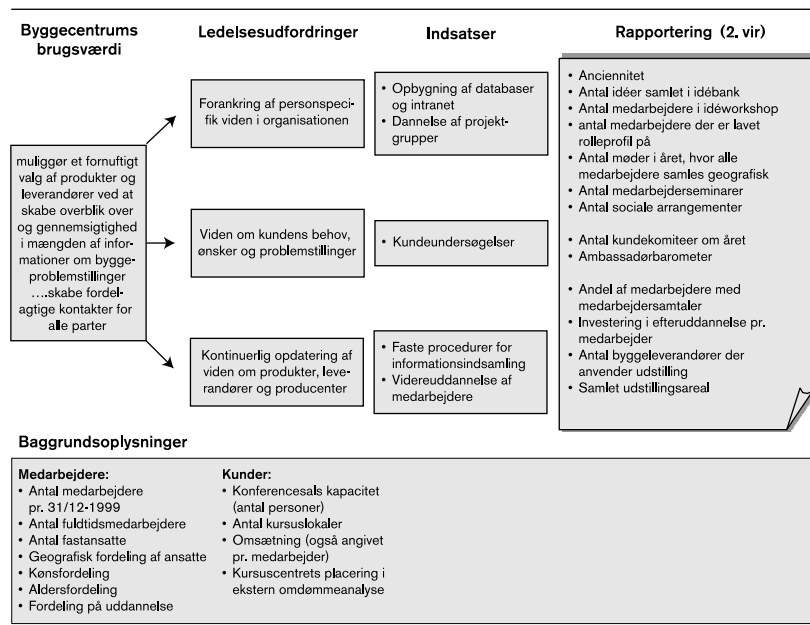
Under afsnittet om processer i videnregnskabet diskuteres medarbejderkompetence, hvilket understreger, at det ikke er en beskrivelse af, *hvilke* kompetencer medarbejderne har, men en beskrivelse af *processen* omkring registrering og udvikling af kompetencer.

Vedrørende kunder er antallet af indikatorer reduceret i forhold til det første videnregnskab, der hovedsageligt rapporterer om ressourcer. Herudover beskrives det forgangne års kundeundersøgelse. Endelig er videnregnskabet udvidet med enkelte procesindikatorer omkring idégenerering i virksomheden.

Kobling mellem strategi for videnledelse og rapportering

Figur 10.1 viser sammenhængen mellem Byggecentrums brugsværdi, ledelsesudfordringer, indsatser og den eksterne rapportering ud fra videnregnskabet for 1999.

Som det fremgår, kan halvdelen af indikatorerne relateres til ledelsesudfordringerne. Især videnopbygning i organisationen og viden om produkter er dokumenteret ved hjælp af opgørelser. Dette hænger sammen med det særlige fokus på medarbejdere, der er i Byggecentrums videnregnskab. De menneskelige ressourcer og den indsats, der gøres for at udvikle dem, er en væsentlig del af Byggecentrums rapportering.



Figur 10.1: Byggecentrums brugsværdi, ledelsesudfordringer, indsatser og rapportering

Rapportering om kundeforhold er begrænset til to indikatorer, som til gengæld indeholder en del information. Antallet og beskrivelsen af kundekomiteer viser, hvad Byggecentrum gør for at opnå en tættere og bedre kommunikation med kunderne, og ambassadørbarometret er et gennemsnit regnet ud fra de kundetilfredshedsanalyser, der er foretaget i løbet af året, og som samler al information i ét tal. Man har således en indikator under aktiviteter og en under effekter for Byggecentrums indsats med og evne til at opfylde kundens behov, ønsker og problemstillinger.

Der er en del baggrundsoplysninger om både medarbejdere og kunder, som ikke direkte kan relateres til ledelsesudfordringerne eller indsatserne, men som understreger fokuseringen på de to kategorier medarbejdere og kunder.

Erfaringer med udarbejdelse af et videnregnskab

I forbindelse med udarbejdelsen af det første videnregnskab var det mest opbygningen af et datagrundlag, som skabte problemer, hvilket til dels skyldtes manglende rapporteringssystematik. Efter rapporteringssystemet var blevet opbygget, var det identificering af relevante indikatorer, valg af rapporteringsform og formidling af det videnskabelige formål, der voldte problemer.

Byggecentrum har ligeledes erfaret, at der er behov for uddelegering af arbejdet med videnregnskabet, så man bedre kan udnytte personspecifik viden om de områder, der beskrives i videnregnskabet.

Man har ønsket at anvende videnregnskabet internt, således at medarbejderne selv skal ajourføre indikatorerne, så disse kan anvendes i det daglige arbejde. I denne proces har det været svært at formidle og forklare formålet med videnregnskabet over for medarbejderne.

Byggeplandata

Byggeplandata er en konsulentvirksomhed inden for byggebranchen. Virksomhedens forretningsområde er bistand til større bygherrer i forbindelse med varetagelse af bygherrefunktionen omfattende for eksempel organisering, programmering, økonomi, jura, entreprisekontrakter, projektvurderinger mv. Byggeplandata adskiller sig fra andre rådgivningsvirksomheder ved at kunne levere uafhængig bistand omkring valg af leverandører af rådgivnings- og konstruktionsydelser. Virksomheden er enkeltmandsejet og har siden sin start i 1969 haft en stabil udvikling, men står nu over for en stigende konkurrence fra rådgivende ingeniørfirmaer. Medarbejderstaben talte ved slutningen af 1999 i alt 20 personer, og omsætningen var i 1998/99 på 14,2 mio. kr.

Hvorfor udarbejder Byggeplandata videnregnskaber?

I Byggeplandata var den oprindelige motivation for at udarbejde et videnregnskab internt rettet, om end man var klar over de eksterne muligheder, der lå i den øgede kommunikation med omverdenen. Initiativet var drevet af et ønske om dels at sikre den eksisterende kultur i virksomheden i forbindelse med et generationsskifte og dels at forankre strategien bedre ved at inddrage medarbejdere i strategiproessen.

Byggeplandata har under udarbejdelse af videnregnskabet bevæget sig hen mod at betragte videnregnskabet som et værktøj til intern styring af kompetencer, medarbejderudvikling og arbejdsprocesser. Således fremhæves det, at man føler, at man har et værktøj til at understøtte forskellige videnledelsesindsatser. Kulturen anses stadig som værende et vigtigt element i Byggeplandata, og videnregnskabet ses som et medie, hvorigennem den kan beskrives, synliggøres og styrkes.

Byggeplandata lever af at sælge kompetencer og viden om bygherrefunktioner, og man mener ikke, at det finansielle regnskab informerer nok om de værdier, der er fundamentale for en fremtidig udvikling af virksomheden og dens medarbejdere. Man ser videnregnskabet som et supplement til det finansielle regnskab, der kunne give læseren større indblik i virksomhedens virke.

Eksternt forventes Byggeplandatas videnregnskab at medvirke til at sætte en standard i branchen mht. kvalitet, etik og innovation. Man erkender i Byggeplandata, at før dette kan opnås, må Byggeplandata måle sine indsatser for at se, om virksomheden lever op til de strategier og mål, den beslutter sig for at forfølge.

Hvilke effekter har udarbejdelse og offentliggørelse af videnregnskaber?

I Byggeplandata forventer man, at videnregnskabet vil medvirke til at skabe et bedre image blandt kunderne, idet man allerede under udarbejdelsen af videnregnskabet og især gennem kundetilfredshedsundersøgelser har modtaget positiv feedback på disse tiltag. Derudover vil den evaluering, som kunder laver af projekters forskellige faser, medvirke til, at Byggeplandata mere målrettet kan foretage ændringer med henblik på at øge kundernes tilfredshed yderligere. Ved at gennemføre kundeundersøgelser i samarbejde med en ekstern konsulent får man adgang til informationer om kundernes tilfredshed, som ellers ikke når frem til ledelsen. Man kan således gribe ind i konkrete sager og lave generelle ændringer, som viser sig at være nødvendige. Konkret har man rettet fokus på afslutningsfasen, idet man her opnåede en utilfredsstillende score.

Af interne effekter mærker Byggeplandata, at udarbejdelse af videnregnskabet medvirker til, at medarbejdersamtaler bliver mere strukturerede, samt at man nu har et grundlag for at kortlægge og strukturere den viden, der findes i virksomheden. Dette forventes fremover at have en effekt i forbindelse med medarbejderudskiftning i form af kortere indlærings tid, idet viden om processer og know-how lagres i virksomheden. Opbygning af et internt system til opgørelse af kernekompetencer er en konsekvens af arbejdet med videnregnskabet, selvom man har valgt ikke at medtage det i den eksterne rapportering. Den opgørelse skal bruges i forbindelse med medarbejderudvikling og -rekruttering, idet man kortlægger de kompetencer, man har og – måske endnu vigtigere – dem, man ikke har. Desuden er opgørelsen med til at sikre, at man ikke uddanner flere inden for de enkelte fagområder, end man har brug for.

Eksternt er udgivelsen blevet modtaget som “meget interessant læsning” blandt kunder og samarbejdspartnere, og man forventer fortsat, at Byggeplandatas videnregnskab vil være et foregangseksempel for branchen. Der mærkes en effekt i forbindelse med rekruttering, hvor ansøgere udviser begejstring for aktiviteter på medarbejdersiden, som beskrives i videnregnskabet. Man har dog også oplevet, at nuværende medarbejdere er blevet mere attraktive og synlige for andre arbejdsgivere, hvilket har gjort det sværere at holde på medarbejderne.

En strategi for videnledelse

Den brugsværdi, Byggeplandata bidrager med til sine kunder, når de overtager den juridiske, tekniske og økonomiske styring af byggeprojekter, er tryghed og overblik mht. byggesagens forløb. Ved at overtage bygherrens ledelsesopgaver letter Byggeplandata arbejdet for en række medarbejdere i kundens organisation, der ellers skulle involveres på områder, de ikke har ekspertise inden for.

Fremtrædende og specielle produktionsvilkår ved Byggeplandata er, at den interne projektstyring skal kobles snævert til kundens projektstyring, så Byggeplandatas medarbejdere bliver en del af kundens projekt.

Bygherrer overlader ansvar for koordinering og kontrol af byggeprojekter til Byggeplandata samt modtager faglig rådgivning i planlægningsfasen. Byggeplandatas medarbejdere varetager en betroet funktion i forhold til bygherrerne og deltager som en del af bygherrerens organisation. Dette kræver en personlig, uafhængig og fagligt kompetent rådgivning, som skal være til rådighed for kunder, når de har behov for det.

Internt har Byggeplandata adgang til en bred vifte af faglige kompetencer inden for jura, økonomi og byggeri blandt sine medarbejdere. Ligeledes sikrer virksomhedens samlede erfaring i projektstyring en professionel håndtering af byggeprojekter og en kontinuerlig tilstedeværelse i relation til kunden. En bred erfaring og et stort kendskab til kundeønsker og -behov opnås gennem eksterne videnressourcer ved deltagelse i forskelligartede byggeprojekter.

I nedenstående boks sammenfattes Byggeplandatas brugsværdi og de ovenfor beskrevne videnressourcer og kompetencer i en videnfortælling.

Videnfortælling:

Byggeplandata skaber tryghed for bygherrer ved at aflaste bygherrers juridiske, tekniske og økonomiske styring af byggeprojekter. Dette opnås gennem en bredt uddannet og erfaren medarbejderskare samt en organisation med speciale i projektstyring, idet serviceydelser leveres i individuelle projekter og på fysisk afstand af brugere.

LEDELSESUDFORDRINGER

Ud fra videnfortællingen formuleres en række ledelsesudfordringer, som skal udvikle Byggeplandatas videnressourcer og sikre deres fremtidige virke:

- *Kompetenceudvikling*

Byggeplandatas medarbejdere skal have brede kompetencer. Man ønsker at rekruttere medarbejdere, der enten har eller kan tilegne sig flere faglige kompetencer. Man erkender, at virksomheden har en opgave i at uddanne medarbejderne til at varetage denne form for rådgivning, idet det ikke kan læres på noget uddannelsessted. Udfordringen består i at sikre kompetenceudvikling, bl.a. ved at opbygge en kultur, der skaber selvstændige medarbejdere, som selv tager initiativ til efteruddannelse. De indsatser, der kan adressere denne ledelsesudfordring kan være ansættelse af eksperter, medarbejderudviklingssamtaler, udvikling af evalueringssystemer og -samtaler og gennemførelse af efteruddannelse.

- *Videndeling*

På grund af organisationens uformelle erfaringsopbygning omkring procedurer er det nødvendigt at fokusere på samarbejde. En stor del af videndeling kan ikke formaliseres, men kan styrkes ved at øge muligheder for samarbejde og opbygning af fællesskaber. Ved at opbygge et formelt system omkring beskrivelse af tidligere projekter sikres registrering af viden, som kan formaliseres. Organisationens gøres dermed mindre afhængig af den enkeltes kompetencer. En anden indsats kan være opbygning af intranet. Indsatser under denne ledelsesudfordring understøtter ligeledes ledelsesudfordringen *kompetenceudvikling*, idet man øger kompetencer gennem praksis og erfaring.

- *Projektstyring*

Når bygherrer overlader ansvar for byggeri til Byggeplandata, skal virksomheden styre projekter som var det deres eget byggeri. For at kunne yde kunden den tryghed, som er brugsværdien i ydelsen, er en professionel projektstyring af byggeriet en forudsætning for optimering af byggeopgaver. Indsatser er at opbygge projektstyringskompetencer både på organisatorisk niveau i form af processer og procedurer og på individuelt niveau, f.eks. uddannelse af projektledere. Projektstyring er kernen i Byggeplandatas service.

- *Synlighed over for kunden*

Meget af den brugsværdi, Byggeplandata bidrager med, registreres ikke af kunder, idet Byggeplandata ofte løser problemerne uden inddragelse af bygherren. Det er projektledere hos kunderne og dermed ikke bygherren, man letter arbejdet for. Det er derfor vigtigt at formidle omfang og betydning af de opgaver, Byggeplandata løser. Det kan gøres i salgsmateriale, ved at inddrage kunden mere i projektet eller ved at vise resultatet af indsatser ved hjælp af bench-

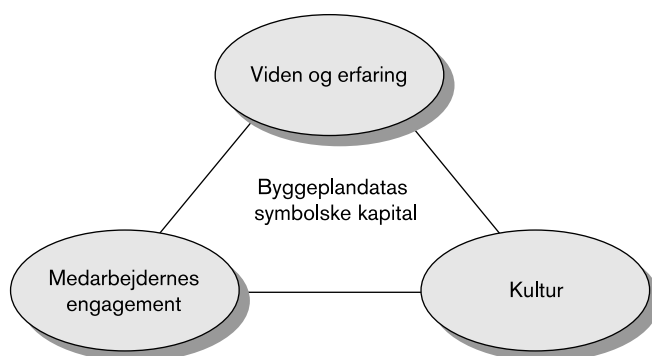
marking. Da den største andel af Byggeplandatas kunder er fra den offentlige sektor, har de en fordel af den unikke kommunikation, som foregår mellem deres kunder. Der er ofte tale om samarbejde gennem anbefalinger. Dialog om opgaver og synlighed over for kunder er indsætter, der iværksættes for at håndtere denne ledelsesudfordring.

Den eksterne rapportering

De to videnregnskaber er udgivet som separate foldere på henholdsvis 12 og 16 sider for 1998 og 1999. Man har beholdt samme layout i begge videnregnskaber. Videnregnskabet for 1999 kan downloades og printes fra hjemmesiden på www.byggeplandata.dk.

VIDENREGNSKABET 1998

I det første videnregnskab beskrives Byggeplandatas værdier, kultur, ledelse, handlinger og mål. Baggrunden for en beskrivelse af disse elementer er illustreret grafisk i figur 10.2, som viser, hvilke begreber Byggeplandata opfatter som essentielle for at drive professionel rådgivningsvirksomhed for bygherrer.



Figur 10.2: Byggeplandatas symbolske kapital

Grundlag for opgørelse af videnkapital, dvs. beskrivelse af de nævnte områder, er undersøgelser af medarbejder- og kundetilfredshed, hvor resultater af undersøgelserne understøtter tekst. Desuden foretages en registrering af medarbejdernes kompetencer. Indikatorer er vist i tabel 10.3.

1. VIR	Effekter	Aktiviteter	Ressourcer
Medarbejdere	• Medarbejdertilfredshed (fordelt på forskellige aspekter)	• Antal temadage	• Antal medarbejdere
Kunder	• Kundertilfredshed		
Processer			
Teknologi			

Tabel 10.3: Byggeplandatas indikatorer i videnregnskabet 1998

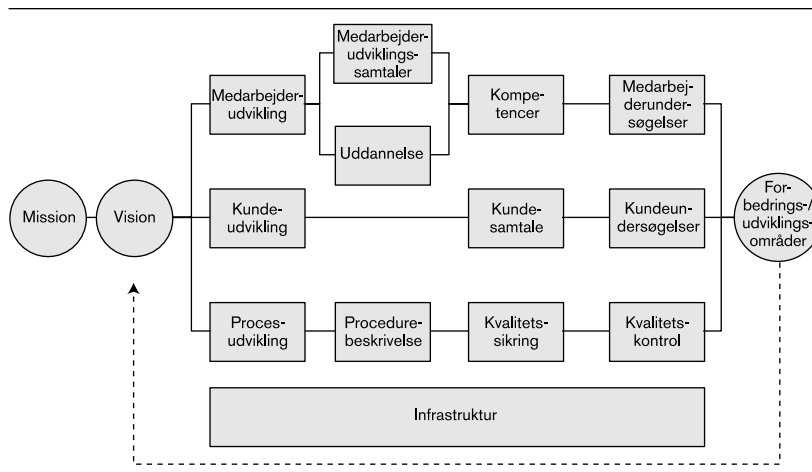
Af tabel 10.3 ses det, at indikatorerne er fokuseret på effekter i form af tilfredshedsmål via måling af tilfredshed hos medarbejdere og kunder, men er i denne udgave af ret begrænset omfang. Indikatoren *kundertilfredshed* dækker her over specifikke indikatorer gående på specifikke spørgsmål i kundeundersøgelsen. Herunder indgår en måling af kundernes tilfredshed med medarbejdernes faglige kompetencer og personlige egenskaber. Den kunne i stedet placeres under kategorien medarbejdere, idet den udtrykker en effektindikator for medarbejdernes kompetencer. Placeres den derimod som en effekt i forhold til kunder, er det udtryk for kundernes helhedsvurdering af virksomhedens evne til at rådgive. Den information, man ønsker, vil afgøre, hvor man vælger at placere den i tabellen.

Da Byggeplandata har valgt at foretage tilfredshedsundersøgelserne først og derefter lægge handlingsplaner, beskrives i dette videnregnskab de aktiviteter og handlinger, Byggeplandata de kommende år planlægger at iværksætte. Aktiviteter er konsekvenser af målinger, virksomheden har foretaget vedrørende medarbejdere og kunder. Som eksempler kan nævnes den årlige ajourføring med kompetence-CV'et, investering i faglig og personlig videreuddannelse og medarbejderes deltagelse i udarbejdelse af spørgeskema til medarbejdertilfredshedsundersøgelse.

VIDENREGNSKABET 1999

Byggeplandatas videnregnskab i 1999 indledes med en redegørelse for virksomhedens motivation for at udarbejde et videnregnskab samt en kort fortælling om Byggeplandata. Efterfølgende er videnregnskabets overordnede struktur baseret på modellen vist i figur 10.3. Modellen fungerer også som Byggeplandatas ledelsesmodel og er således grundlag for styring af virksomhedens udvikling af kompetencer, processer og kunderelationer. Videnregnskabet er således i 1999 blevet meget mere struktureret og er nu tilpasset den daglige ledelse, hvor videnregnskabet i 1998 mere var en præsentation af virksomheden og dens målsætninger på en række områder. Dette skyldes, at man i det for-

gangne år har iværksat en række initiativer på baggrund af resultater, der blev præsenteret i 1998. Videnregnskabet kan således i 1999 og fremover bruges til at opgøre og formidle effekter af arbejde og indsatser, som udspringer af løbende opgørelser og undersøgelser.



Figur 10.3: Byggeplandatas ledelsesmodel

Videnregnskabet gennemgår systematisk de målsætninger, der blev opstillet i videnregnskabet fra 1998, samt hvilke aktiviteter der er iværksat for at følge op på mål, og endelig resultater heraf. Resultater måles fortrinsvis ved hjælp af indikatorer, der er vist i tabel 10.4.

2. VIR	Effekter	Aktiviteter	Ressourcer
Medarbejdere	• Medarbejdertilfredshed • Medarbejderafgang • Medarbejderomsætning i %	• Antal temadage • Antal medarbejdere i gang med tillægsuddannelse • Antal medarbejdere, der læser HD • Direkte udgifter til undervisning	• Antal medarbejdere pr. 31.12.1999 • Medarbejderstaben i gennemsnit • Aldersfordeling • Antal IT-medarbejdere • Uddannelsesfordeling på basisuddannelse • Antal medarbejdere med to videregående uddannelser • Medarbejdertilgang

Fortsættes

2. VIR	Effekter	Aktiviteter	Ressourcer
Kunder	• Kundetilfredshed • Antal igangværende opgaver pr. 31.12.1999 • Antal aktive opgaver • Procentvis stigning i antal aktive opgaver • Antal nye opgaver • Procentvis stigning i antal nye opgaver • Kunder, der vil anbefale Byggeplandata	• Antal kunder i kundesamtaler	• Antal afsluttede opgaver • Mindste anlægssum på igangværende opgaver • Maksimum anlægssum på igangværende opgaver • Maks. anlægssum – opgaver til dato • Antal afdelinger • Omsætning • Antal aktive kunder
Processer		• Antal implementerede procedurer	• Antal etablerede samarbejdsgrupper • Antal deltagere i hver samarbejdsgruppe • Antal forskellige afdelinger i hver samarbejdsgruppe • Andel af medarbejdere, der deltager i samarbejdsgrupper • Antal udarbejdede procedurer
Teknologi	• Medarbejdertilfredshed med IT-udstyr, programmer og support	• IT-udgifter fordelt på hardware, service og vedligeholdelse samt licenser og software • IT-omkostninger pr. medarbejder	• Antal servere • Antal medarbejdere med enten bærbar eller stationær pc

Tabel 10.4: Byggeplandatas indikatorer i videnregnskabet 1999

Tabellen illustrerer, at Byggeplandatas videnregnskab i 1999 er udbygget med indikatorer for alle fire kategorier. Specielt er antallet af indikatorer, der måler ressourcer, udvidet betydeligt.

Medarbejderne beskrives ved hjælp af indikatorer for uddannelse, alder og tilgang/afgang i den eksterne rapportering. Disse effekter, viser om medarbejderne trives i virksomheden. Internt arbejdes der med opførelse af kernekompetencer, men dette er ikke med i den eksterne rapportering.

De mange indikatorer for ressourcer og effekter i kategorien kunder viser dels Byggeplandatas evne til at tiltrække nye kunder og dels, hvilke kunder det er, de tiltrækker. Med denne type indikatorer får læsere af videnregnskabet indsigt i kundeportefølje og derigennem også viden om Byggeplandatas aktivitetsområder, hvilket kan anvendes i kommunikation med potentielle kunder.

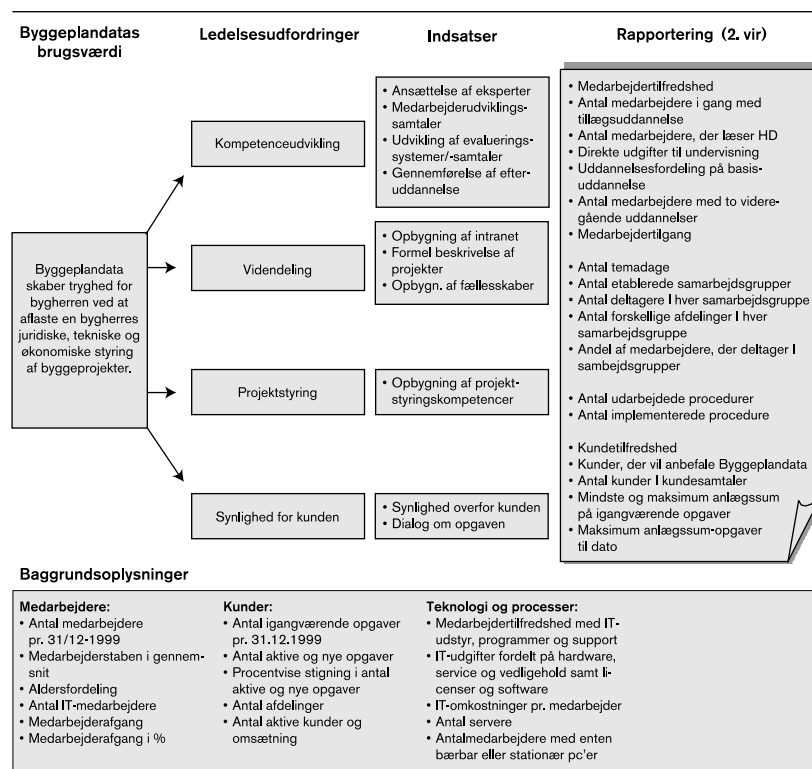
Arbejdet med øget samarbejde og procedurebeskrivelse ses af en række indikatorer inden for kategorien processer, men der måles endnu kun på ressourcer og ikke på effekter af det øgede samarbejde. Der er ligeledes opstillet indikatorer, der beskriver Byggeplandatas ressourcer og aktiviteter inden for teknologi, og de lader samtidig medarbejderne vurdere effekten af de tiltag, man har gennemført.

Mange indikatorer illustreres ukommenteret i margenen via grafer, mens teksten i videnregnskabet beskriver, hvilke opgaver i relation til videnregnskabet og opstillede mål Byggeplandata har gennemført i det forgangne år. Det omfatter bl.a. beskrivelse af projektgrupper, udarbejdelse af medarbejderundersøgelse, etablering af samarbejdsgrupper og oprettelse af en kompetencedatabase.

Alt i alt er der sket en udvidelse af mængden af informationer og data fra videnregnskabet 1998 til 1999. Endvidere illustreres der i videnregnskabet 1999 en ledelsesmodel for Byggeplandata, som også har funktion som struktur for videnregnskabet. Videnregnskabet afrundes også for 1999 med opstilling af en række mål for det kommende regnskabsår, og som noget nyt er der i dette videnregnskab en beskrivelse af regnskabspraksis.

Kobling mellem strategi for videnledelse og rapportering

I figur 10.4 vises sammenhæng mellem Byggeplandatas brugsværdi, ledelsesudfordringer, indsatser og ekstern rapportering i videnregnskabet 1999. Af figuren ses det, at rapportering dækker alle ledelsesudfordringer, men at antallet af indikatorer omkring *projektstyring*, som er Byggeplandatas kerneydelse, begrænser sig til to indikatorer omkring procedurer. Projektstyringsevner kan indirekte beskrives ud fra antal af opgaver, man er i stand til at håndtere, men det er mere indikatorer for indsatser for at forbedre kvalitet af projektstyring, som er relevante, og indikatoren er derfor placeret under baggrundsoplysninger.



Figur 10.4: Byggeplandatas brugsværdi, ledelsesudfordringer, indsatser og rapportering

Som tidligere nævnt er der i den eksterne rapportering omkring kompetenceopbygning kun opgørelser over de formelle kompetencer i form af medarbejdernes uddannelse, mens man internt arbejder med opgørelser over mere uformelle kompetencer. Videnregnskabet beskriver dette men viser ikke opgørelser.

Videndeling sker i samarbejdsgrupper, og som det ses af figuren, rapporteres der om udbredelse og udformning af disse grupper. Indikatorer, der rapporterer om effekt af samarbejde, findes i medarbejdertilfredshedsundersøgelser, som er placeret under den første ledelsesudfordring, *kompetenceudvikling*, idet hovedparten af de stillede spørgsmål går på trivsel og udvikling.

Rapportering af ledelsesudfordringen, der omhandler *synlighed over for kunden*, indeholder oplysninger om kundeportefølje, hvorved man viser potentielle kunder, hvor stort Byggeplandatas aktivitetsområde er. Kunders opfattelse af den brugsværdi, Byggeplandata leverer, er undersøgt i en kundetilfredshedsanalyse, som afslører, om Byggeplandata formår at formidle effekter af sine ydelser.

Erfaringer med udarbejdelse af videnregnskab

Der har været problemer med at skabe accept og opbakning omkring videnregnskabet blandt medarbejdere og dermed aktiv deltagelse i udarbejdelse og opbygning af de forskellige redskaber til videndeling. Hovedårsag til den manglende deltagelse skyldes efter Byggeplandatas mening, at medarbejdere ikke er vant til at afsætte tid i dagligdagen til eksempelvis at udtænke forslag til procedurer, der kan indføres og forbedres. Ligeledes forsøgte Byggeplandata at oprette en erfaringsdatabase, hvortil medarbejderne skulle indrapportere, men det fungerede ikke, og man har derfor lavet en mere ledelsesstyret registrering i form af den føromtalte opgørelse af kernekompetencer. Det sker i en dialog med den enkelte medarbejder, hvor man har været ekstra omhyggelig med første opgørelse, idet den danner grundlag for det fremtidige datamateriale.

Herudover er det opbygning af et datagrundlag, som har været kritisk i udarbejdelse af videnregnskabet, men der er, som det ses af tabel 10.3 og 10.4, sket en stor udvikling i den tid, Byggeplandata har beskæftiget sig med projektet. Det er mere systemer til måling af relevante indikatorer, end det er identificering af indikatorer, der har været problemet. Når man ikke har et veludbygget system til registrering, er der problemer omkring reviderbarhed af målinger, man foretager, men her har man eksempelvis tilføjet et afsnit om regnskabspraksis for at gøre videnregnskabets rapportering mere pålidelig.

Til slut kan det nævnes, at Byggeplandata er indstillet på at fortsætte arbejdet med videnregnskabet i de kommende år, idet man ikke kan undvære det i arbejdet med kompetenceudvikling i tiden frem til et generationsskifte. Byggeplandata kan ikke risikere at miste det fundament, man har opbygget de sidste par år ved at stoppe udarbejdelse af videnregnskabet.

Carl Bro Gruppen

Carl Bro Gruppen (Carl Bro) er en international konsulentvirksomhed, der rådgiver inden for områderne byggeri, anlæg, energi, landbrug, miljø, industri, marine, IT og management. Virksomheden har over 2.200 medarbejdere fordelt på mere end 80 kontorer i Europa, Asien, Afrika og Sydamerika og omsætter for ca. 1.500 mio. kr. på koncernniveau. Carl Bro er især kendt for sin byggeekspertise, men ønsker fremover også at udvikle IT og management til kerneområder for virksomheden. Et kendetegn ved Carl Bro er et stort antal medarbejdere med forskellig faglig baggrund, der danner grundlag for virksomhedens ekspertiseområder og gør den fleksibel.

Hvorfor udarbejder Carl Bro videnregnskaber?

I 1996 definerede og offentliggjorde Carl Bro sin Mission, Vision og syv Værdier (MVV), som siden har dannet grundlag for virksomhedens udvikling. Gennem en statusopgørelse over den videnkapital (se figur 10.5), der indgår i videnregnskabet, er det virksomhedens hensigt at vurdere, om det lykkes at bevæge sig i den ønskede retning i forhold til MVV.

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

Hvilke effekter har udarbejdelse og offentliggørelse af videnregnskaber?

I overensstemmelse med Carl Bros forventninger har udgivelsen af videnregnskaberne medført stor opmærksomhed fra virksomhedens interessenter. Virksomheden mærker, at den fra at være betragtet som en lidt støvet ingeniørvirksomhed nu er rykket op i kategorien af virksomheder, der opfattes som moderne, innovative og med øje for udvikling og fremdrift.

Internt har videnregnskabet bidraget til en øget dialog og derigennem en bedre videnoverførsel blandt gamle og nye medarbejdere. I videnregnskabets projektperiode er der blevet oprettet virtuelle ekspertisecentre, etableret videndatabaser samt indført arbejdsværktøjer, der har øget muligheden for, at medarbejdere på et nyt projekt kan trække på erfaring fra lignende projekter. Disse indsatser samt selve udarbejdelsen af videnregnskabet har medvirket til en stimulering af kommunikation og forandringsvilje i organisationen.

Udarbejdelse af det første videnregnskab gav desuden anledning til konkrete overvejelser og ledelsesinitiativer vedrørende IT-kapital (virksomhedens interne IT-ressourcer) samt rekruttering og markedsføring over for studerende. Med henblik på den fremtidige udvikling af videnregnskabet er der udvalgt seks personer til at være kapitalforvaltere. Disse er hver især ansvarlige for at videreudvikle en af de seks kapitalformer, der indgår i videnregnskabet, og som videnregnskabet er bygget op omkring (se figur 10.5, s. XX). Ideen med, at hver kapitalform skal have en forvalter, har flere formål. For det første ønsker man at identificere de indikatorer, der bedst muligt beskriver de forskellige kapitaltyper. Dette kræver både, at de eksisterende indikatorer forbedres, og at der udvikles nye. For det andet ønsker man at få integreret fokus på og ansvar for at forbedre de forskellige videnkapitaler i den daglige ledelse af virksomheden. Det anføres desuden i videnregnskabet, at virksomheden ved selv at sætte mål for, hvilke indikatorer der skal forbedres, udfordrer sig selv til at nå endnu bedre resultater i de kommende år.

Foruden det eksterne videnregnskab er der udarbejdet interne videnregnskaber på afdelingsniveau i 38 afdelinger i Byggeri og Anlæg – to af Carl Bros store ekspertiseområder. Disse regnskaber offentliggøres dog ikke.

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

Carl Bro overvejer at lave en fælles database over samtlige informationer i virksomheden, da de efter udarbejdelsen af videnregnskaberne har erfaret, at der opstår meget ressourcespild ved overlap i dataindsamlingen.

Carl Bro har valgt at få revisorpåtegning, fordi de mener, at det giver videnregnskabet en større grad af troværdighed og sikkerhed omkring beregning af indikatorer.

En strategi for videnledelse

Brugsværdien af Carl Bros ydelser er, at kunden får rådgivning om en funktionel helhedsløsning, hvor mange forskellige behov tages med i løsningen. Det, at Carl Bro rådgiver inden for mange forskellige fagområder, gør, at virksomheden kan inddrage mange vinkler i løsningerne.

Produktionsvilkårene i Carl Bro er kendetegnet ved tværfagligt sam-

arbejde mellem konsulenter med forskellig faglig baggrund. I skabelsen af brugsværdien indgår værdi, multidisciplinaritet, teknik, etik og kundeorientering, som tilsammen skaber det, Carl Bro selv betegner som en intelligent løsning.

For at helhedsløsningen bliver så optimal som muligt, er det nødvendigt, at de rådgivende ingeniører har de rigtige arbejdsværktøjer, så de hurtigt kan præsentere en løsning for kunden. Medarbejdere har adgang til interne ressourcer i form af standardiserede arbejdsværktøjer. Carl Bro har eksempelvis et værktøj, der kaldes "perlekæden", som er en arbejdsmodel, der bruges til at skabe helhedsløsningen. Kunden kan ud fra modellen se, hvilke processer og faser der skal gennemløbes under projektet.

Medarbejderne opsamler i løbet af deres karriere en masse viden, der som udgangspunkt er personafhængig, og som ikke kan bruges direkte af andre i virksomheden. Det er væsentligt, at disse videnressourcer bliver overført til andre i virksomheden. Carl Bro har derfor oprettet en videndatabase til dette formål. Det er også vigtigt, at de enkelte ingeniører kan arbejde sammen, og derfor er projektstyring en anden vigtig intern ressource. Da Carl Bro arbejder i mange lande, opsamler de en bred kulturel forståelse og udenlandske erfaringer, som ligeledes er en vigtig ressource.

I nedenstående boks sammenfattes Carl Bros brugsværdi og videnressourcer i en videnfortælling:

Videnfortælling:

Carl Bro Gruppen skaber gennem deres ekspertiseområder en samlet funktionel helhedsløsning for kunden. Gennem tværfagligt samarbejde mellem konsulenter med forskellig faglig baggrund samt værdi, multidisciplinaritet, teknik, etik og kundeorientering skabes en intelligent løsning til gavn for kunden. I arbejdet bruges den nyeste viden om teknologi og miljø, som hentes frem som *frontline knowhow*. Processerne støttes via arbejds- og udviklingsværktøjer, videndatabaser og projektstyring.

LEDELSESUDFORDRINGER

Videnfortællingen danner grundlag for formulering af en række ledelsesudfordringer, som er af afgørende betydning for, at Carl Bro kan levere den ønskede brugsværdi:

- *Rekruttering og fastholdelse af medarbejdere*

Da Carl Bro vil fremstå som en nytænkende virksomhed, der tilstræber at være ansvarlig, kreativ og sprælsk, er det vigtigt, at de gør en indsats for at ansætte medarbejdere, der kan opbygge dette renommé. Samtidig bærer de ansatte rundt på en stor viden og erfaring efter deltagelse i diverse opgaver, og denne erfaring er værdifuld for Carl Bro. Det er derfor vigtigt, at Carl Bro gør en indsats for at praktisere en aktiv personalepolitik, så medarbejderne er tilfredse og loyale og bliver i virksomheden.

- *Tværfagligt samarbejde*

For at kunden kan få en samlet helhedsløsning, er det nødvendigt, at de forskellige fagfolk arbejder sammen. Det kan ske gennem projektstyring og videndeling. Videndatabaser er et centralt redskab, hvori der skal lægges en stor indsats for at få det til at fungere optimalt. Det er desuden vigtigt for ingeniørerne at have standardiserede arbejdsrutiner at forholde sig til, så de ved nye opgaver kan genkende arbejdsmetoderne. Dette kan løses via standardiserede arbejdsværktøjer.

- *Udvikling af arbejdsprocesser*

Carl Bro skal levere sikre og innovative løsninger til kunden med så lavt et ressourceforbrug som muligt. Medarbejderes tid skal være hos kunden. Der skal gøres en indsats for at udvikle interne arbejdsværktøjer til sikring af optimal ressourceudnyttelse. På kundeplan skal disse værktøjer bruges som kvalitetssikring for kunden, således at kunden med det samme kan se, hvor i arbejdsprocessen medarbejderne er. Værktøjerne skal medvirke til opbygning af Carl Bros virksomhedsprofil udadtil.

Den eksterne rapportering

Carl Bros videnregnskab for 1997-1998 er integreret i årsrapporten, hvor det fylder fem sider, som er placeret umiddelbart efter koncernberetningen. Carl Bro har desuden offentliggjort et særskilt videnregnskab kort tid efter årsrapporten. Dette indeholder enkelte udvidelser i forhold til videnregnskabet i årsberetningen, idet opgørelserne af videnkapital er suppleret med angivelse af målsætning på kort og lang sigt for hver indikator, der indgår. Endvidere er proceskapital også grafisk illustreret.

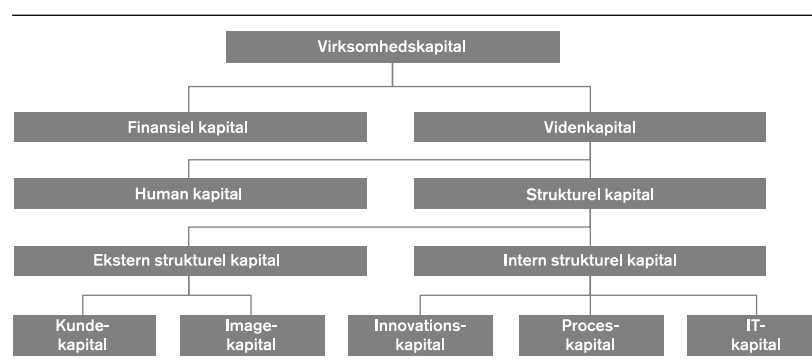
Videnregnskabet for 1998-1999 er ligeledes offentliggjort i både årsberetningen og som en separat folder. I årsberetningen udgør videnregnskabet ni sider placeret efter koncernberetningen og afsnittet om

Carl Bros Solution Management. Den separate folder er på 19 sider og adskiller sig fra videnregnskabet i årsrapporten ved at være illustreret med børnetegninger fra en tegnekonkurrence om "viden". Hver tegning kommenteres med en håndskrevet tekst om emnet.

Carl Bros videnregnskab kan også læses på deres hjemmeside www.carlbro.dk.

VIDENREGNSKABET 1997-1998

Videnkapitalen beskrives i videnregnskabet for 1997-1998 som seks forskellige kapitaltyper: Humankapital, kundekapital, imagekapital, innovationskapital, proceskapital og IT-kapital. Kapitalerne er struktureret som vist i figur 10.5. Modellen er inspireret af det svenske forsikringsselskab Skandia, og Carl Bro anfører, at denne model er valgt, fordi man fandt, at den understøttede Carl Bros ledelsesmåde, der tager udgangspunkt i Mission, Vision og de syv Værdier (MVV). Det er Carl Bros hensigt senere også at indarbejde en etisk dimension i modellen.



Figur 10.5: Carl Bro Gruppens kapitalmodel

Carl Bros første videnregnskab er konstrueret som to parallelle historier. For det første dokumenteres det i videnregnskabet, hvordan virksomheden lever op til sit arbejdsgrundlag (MVV). Det sker med udgangspunkt i den seneste medarbejdertilfredshedsundersøgelse. For det andet sandsynliggøres det, at videnkapitalen er til stede i virksomheden. Det sker ved at præsentere en række indikatorer, der er struktureret i henhold til figur 10.5.

De indikatorer, der beskriver Carl Bros videnkapital, og som er offentliggjort i årsregnskabet 1997-98, kan karakteriseres som vist i tabel 10.5.

1. VIR	Effekter	Aktiviteter	Ressourcer
Medarbejdere	• Andel generelt tilfredse medarbejdere • Image blandt studerende (Carl Bro som hhv. ideel og eventuel fremtidig arbejdsgiver)	• Uddannelsesudgifter pr. medarbejder • Andel af afholdte medarbejderudviklingssamtaler • Svarprocent ved medarbejderudviklingssamtaler	• Antal medarbejdere • Fordeling af m/k • Aldersfordeling • Uddannelse • Andel af medarbejdere, der arbejder uden for DK
Kunder	• Kundetilfredshed • Image blandt virksomhedsledere		• Omsætningens fordeling på offentlige/private kunder • Omsætningens fordeling på ekspertiseområder (*) • De 5 største kunders andel af omsætningen • De 10 største kunders andel af omsætningen
Processer	• Andel af ansatte, der er tilfredse med det administrative system • Antal førstegangssalg af nye koncepter/produkter (innovationsrate) • Antal førstegangssalg af nye koncepter/produkter (innovationsrate) pr. medarbejder	• Antal udviklingsprojekter (innovationsaktivitet) • Antal udviklingsprojekter pr. medarbejder	• Tværfaglige projekter i % af samlet antal projekter • Tværsalg i % af samlet omsætning • Antal fælles videndokumenter på intranettet
Teknologi		• IT-omkostninger pr. medarbejder	• Andel af medarbejdere med mulighed for distancearbejde • Antal gigabytes i fælles videndatabaser

Tabel 10.5: Carl Bro Gruppens indikatorer i videnregnskabet 1997-1998

Note: (*) tallet indgår andetsteds i årsrapporten end i videnregnskabet

Carl Bros videnregnskab fokuserer på flere aspekter af virksomhedens viden. Særligt drejer det sig om ressourcer, hvad angår medarbejdere og kunder, samt diverse indikatorer under effekter. Ud over mål for tilfredshed er Carl Bros image blandt virksomhedsledere og studerende medtaget under effekter på virksomhedens eksterne relationer under hhv. kunder og potentielle medarbejdere. Endvidere er *antal medarbejdere*, *fordeling af m/k* og *aldersfordeling* medtaget i videnregnskabet, men disse målinger vil sandsynligvis alligevel indgå i årsberetningen i tilfælde af, at et videnregnskab ikke udarbejdes.

Inden for virksomhedens processer beskæftiger videnregnskabet sig især med virksomhedens evne til innovation, og her måles både aktivi-

teter og effekter. Opkvalificeringen er angivet som *antal udviklingsprojekter*, og effekten angives som *antal førstegangssalg af nye produkter/koncepter*. Begge mål er også opgjort pr. medarbejder. Indsatsen for at fremme tværfaglige projekter måles på antal projekter, der involverer flere sektorer, og deres andel af omsætningen medtages som effekter.

Det skal bemærkes, at omsætningens fordeling på ekspertiseområder ikke er placeret som en del af videnregnskabet, men indgår andetsteds i årsberetningen. Det fremgår desuden af videnregnskabet, at det ikke er omfattet af revisionspåtegning.

VIDENREGNSKABET 1998-1999

Carl Bros videnregnskab for 1998-1999 er udarbejdet ud fra samme koncept som det første videnregnskab og er således også bygget op omkring to parallelle historier. Videnregnskabet indledes med en opfølgning på de seks kapitaltyper illustreret i figur 10.5. I lighed med videnregnskabet 1997-1998 gennemgås hver kapitaltype, hvor udviklingen i de relaterede indikatorer vist i tabel 10.6 kommenteres.

2. VIR	Effekter	Aktiviteter	Ressourcer
Medarbejdere	• Andel generelt tilfredse medarbejdere • Medarbejdertilfredshedsundersøgelse • Medarbejdernes vurdering af ændring i egen markedsværdi • Medarbejdernes vurdering af personlig udvikling • Medarbejdernes anvendelse af frontline knowhow • Image blandt studerende (Carl Bro som hhv. ideel og eventuel fremtidig arbejdsgiver)	• Efteruddannelsesudgifter pr. medarbejder • Andel af afholdte medarbejderudviklingssamtaler inden for tidsfristen • Svarprocent ved medarbejdertilfredshedsmålinger	• Antal medarbejdere i Carl Bro-koncernen • Antal medarbejdere i alt • Fordeling af m/k • Aldersfordeling • Uddannelsesfordeling • Andel af medarbejdere med primær aktivitet uden for DK
Kunder	• Kundetilfredshed (gns. indeks) • Kundeloyalitet • Image blandt virksomhedsledere (Megafon)	• Svarprocent ved kundeundersøgelser	

Fortsættes

2. VIR	Effekter	Aktiviteter	Ressourcer
Proces	• Andel af ansatte, der er tilfredse med de administrative procedurer (rutiner) • Fordelingen af medarbejdernes tilfredshed med forretningsprocesserne på forskellige funktioner	• Antal udviklingsprojekter (innovationsaktivitet) • Antal udviklingsprojekter (innovationsaktivitet) pr. medarbejder • Antal udviklingsprojekters fordeling på kundeprojekter, intern udvikling og forskning	• Tværfaglige projekter (med honorar over 50.000) i % af samlet antal projekter • Tværsalg i % af samlet omsætning • Antal fælles videndokumenter på intranettet • Antal virtuelle ekspertisecentre • Andelen af opdaterede videndokumenter
Teknologi	• Antal sideåbninger på hjemmesiden pr. måned	• IT-omkostninger pr. medarbejder • Andel af Helpdesk-henvendelser løst inden for samme dag	• Antal medarbejdere med mulighed for distancearbejde • Antal Gigabytes i fælles videndatabaser

Tabel 10.6: Carl Bro Gruppens indikatorer i videnregnskabet 1998-1999

Note: (*) Tallet indgår andetsteds i årsrapporten end i videnregnskabet

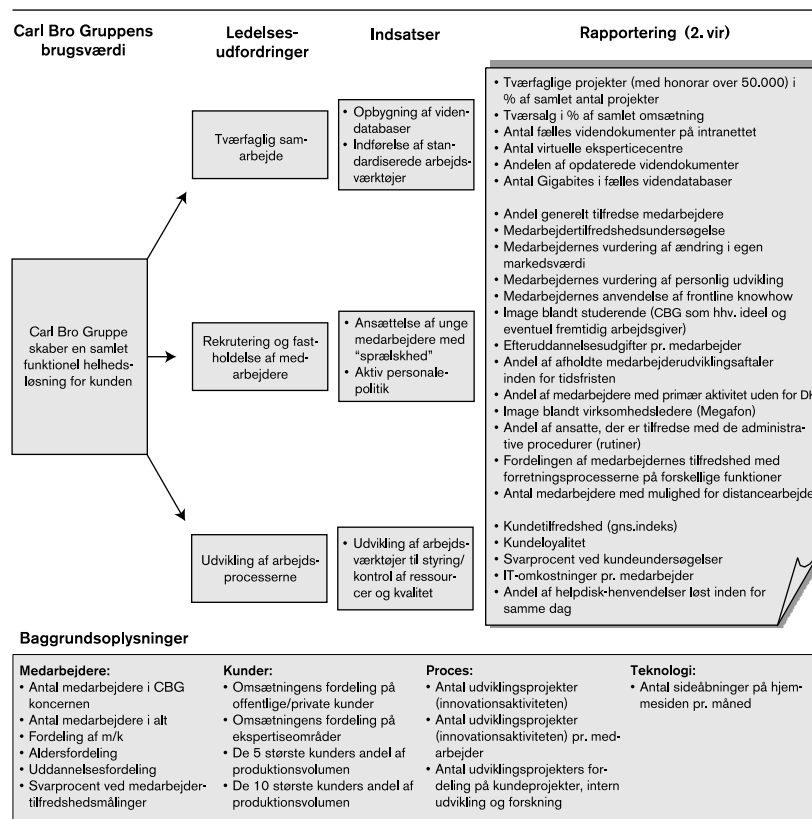
En sammenligning af tabel 10.5 og 10.6 viser, at videnkapital hovedsageligt defineres og søges illustreret af de samme indikatorer i videnregnskabet for 1997-1998 som for 1998-1999. Dog skal det bemærkes, at Carl Bro selv gør læseren opmærksom på, at indikatorerne *innovationsrate* og *innovationsrate pr. medarbejder* - der indgik under effekter på udviklingsprocesser i første videnregnskab - ikke er medtaget i det andet videnregnskab. Man finder dermed ikke samme kausale sammenhæng mellem indikatorerne for processer, som det var muligt i første videnregnskab. Der er i videnregnskabet imidlertid ikke angivet en begrundelse for udelukkelsen, men Carl Bro udtaler, at udelukkelsen skyldes for stor usikkerhed omkring opgørelse af disse indikatorer. For kategorien proces er de målinger, der beskriver Carl Bros processer, flyttet til i overvejende grad at være ressourcer. Endelig viser tabel 10.6, at Carl Bro har udvidet beskrivelsen af medarbejdere med flere mål for effekter af virksomhedens aktiviteter.

Efter kapitalforklaringen i videnregnskabet søges det dokumenteret, hvorvidt Carl Bro i løbet af året har levet op til den definerede MVV-erklæring. Dokumentation føres i form af en undersøgelse af medarbejdernes vurdering af og tilfredshed med en række emner omkring afdelingen, nærmeste ledelse, direktionen samt virksomhedens evne til at leve op til værdierne.

Endelig afsluttes videnregnskabet med en beskrivelse af anvendt regnskabspraksis for hver kapitaltype samt en erklæring fra revisor. Revisorpåtegning er nyt i forhold til videnregnskabet for 1997-1998.

Kobling mellem strategi for videnledelse og rapportering

Carl Bros samlede videnregnskab kan illustreres som i figur 10.6, der viser sammenhænge mellem brugsværdi, ledelsesudfordringer, indsatser, indikatorer og baggrundsoplysninger.



Figur 10.6: Carl Bro Gruppens brugsværdi, ledelsesudfordringer, indsatser og rapportering

Som det ses, kan langt de fleste indikatorer relateres til ledelsesudfordringerne, mens de resterende placeres under baggrundsoplysninger. De er indikatorer, der ikke direkte knytter sig til ledelsesudfordringerne, men er med til at fortælle om virksomheden. De tre innovationsindikatorer er placeret under baggrundsoplysninger, da de ikke umiddelbart kan relateres til ledelsesudfordringer.

Mange af indikatorerne kan relateres til ledelsesudfordringen *rekruttering og fastholdelse af medarbejdere*. De to indikatorer *andel af medarbejdere med primær aktivitet uden for DK* og *antal medarbejdere med mulighed for distancearbejde* er også placeret i denne ledelsesudfor-

dring, da udlandsophold i dag er højt prioriteret hos unge nyuddannede og dermed en måde, Carl Bro kan tiltrække nye medarbejdere på.

Tværfagligt samarbejde måles ved tværsalg, tværfaglige projekter og de videndelingsprocesser, Carl Bro har udviklet.

Den sidste ledelsesudfordring, *udvikling af arbejdsprocesser*, har primært tilknyttet indikatorer om kundetilfredshed. Det ses imidlertid, at udvikling af interne arbejdsprocesser er lige så vigtig, så mange af indikatorerne fra ledelsesudfordringen *tværfagligt samarbejde* kunne også relateres hertil. Selve arbejdsprocesserne beskrives ikke i videnregnskabet, og derfor er der ingen indikatorer.

Erfaringer med udarbejdelse af videnregnskaber

Udarbejdelse af det første videnregnskab i 1997-1998 anses af Carl Bro for at have været en relativt problemfri proces, idet det fra starten blev identificeret, hvad man kunne måle på, og hvilke data man havde i forvejen. Dernæst blev der tidligt udpeget centrale indikatorer til brug ved vurderingen af mission, vision og værdier.

Det har dog været et problem for Carl Bro at løfte det andet videnregnskab op på et højere niveau, der gør, at man kan sige, at det er væsentlig forbedret i forhold til det første. De har forsøgt at løfte det via kvalitative interview med medarbejderne og via den eksterne revision. Revisionspåtegningen af videnregnskabet har for Carl Bro betydet, at udarbejdelsen af det andet videnregnskab tidsmæssigt var meget ressourcekrævende, idet proceduren omkring hver eneste indikator skulle fastlægges og gennemgås.

En anden ting, Carl Bro har erfaret, er, at der under udarbejdelsen af det andet videnregnskab har været flere interessenter, der har villet yde indflydelse på projektgruppen i forhold til det første år, hvor projektet var mindre kendt. Det har specielt været kapitalforvalterne, der har været interesseret i at påvirke det, der skulle skrives – ikke så meget på det indholdsmæssige, men mere på det formmæssige. En anden erfaring med kapitalforvalterne har været, at det har været svært at motivere dem til at bruge ekstra tid på videnregnskabet – specielt har de været trætte af at udfylde spørgeskemaer, hvilket har påvirket mængden af indikatorer.

COWI

COWI er en danskejet, internationalt arbejdende konsulentvirksomhed stiftet i 1930, der rådgiver inden for områderne industri & byggeri, transport og miljø. Virksomheden har over 2.100 medarbejdere, hvoraf de 1.500 er placeret i Danmark, og hovedparten af medarbejderne har en videregående uddannelse. I 1998/99 havde koncernen en omsætning på ca. 1.360 mio. kr. COWIs videnregnskaber omfatter alene moderselskabet COWI Rådgivende Ingeniører A/S og udarbejdes derfor kun for den danske afdeling.

Hvorfor udarbejder COWI et videnregnskab?

COWIs motiv for udarbejdelse af videnregnskaber er hovedsageligt internt rettet, idet videnregnskabet indgår som en del af et projekt, der betegnes Videnledelse og Videnregnskab. Projektet udspringer af en strategidiskussion, der førte til erkendelse af, at viden er virksomhedens kerneydelse, og at videnressourcer bl.a. findes i form af medarbejdere. Det anses derfor som essentielt for virksomhedens overlevelse at kunne fastholde og tiltrække kvalificerede medarbejdere og at kunne sikre dialog mellem medarbejderne gennem den organisation og de rammer, virksomheden tilbyder.

Det følger af denne opfattelse, at man ser videnledelse som værende det centrale begreb i videnregnskabsprojektet, og det primære mål med videnregnskabet er at udvikle et internt ledelsesværktøj, der knytter videnledelse til virksomhedens strategier, mål og handlingsplaner. Handlingsplaner udarbejdes decentralt i organisationen og skal sikre brug af videnregnskabets informationer i det daglige arbejde. Hensigten er, at videnregnskabet skal fungere som et værktøj til måling af ikke-økonomiske præstationer, der bidrager til at fastholde, dele og udvikle viden.

Et andet mål med videnregnskabet er at få indikatorer for ikke-økonomiske præstationer til at indgå på lige fod med traditionelle økonomiske mål i årsberetningen. COWIs mål er på længere sigt at få videnregnskabet integreret i årsberetningen, så videnregnskabet ikke står i et separat afsnit som nu, men at det bliver integreret og spredt ud over flere steder i årsberetningen.

Eksternt er videnregnskabet motiveret af et ønske om at synliggøre virksomheden over for omverdenen – især over for potentielle medarbejdere.

Hvilke effekter har udarbejdelse og offentliggørelse af videnregnskaber?

Internt påvirker udarbejdelse af videnregnskaber virksomheden i retning af at være mere dialog-orienteret på tværs af faglige og organisatoriske grænser. Det skyldes, at arbejdet med videnregnskabet og dets integrering i mellemlederes daglige arbejde sætter øget fokus på viden og viden-delning og dermed stadfæster bevidsthed om, at viden skal bruges, deles og spredes for at have værdi for medarbejdere og virksomhed.

Da COWIs mål med videnregnskaber primært er internt rettet, er COWI i øjeblikket i færd med at udvikle decentrale videnregnskaber, herunder kompetenceprofiler. De skal bruges som værktøjer i den daglige ledelse på alle niveauer. De decentrale videnregnskaber bliver lavet for de enkelte forretningsenheder. De forskellige forretningsførere, afdelingschefer og divisionschefer kan bruge dem til at benchmarke sig i forhold til hinanden og se, hvor deres styrke og svage sider er. Kompetenceprofiler bliver lavet for ca. 100 medarbejdere på forsøgsbasis, men på sigt er målet at lave det for alle COWI-medarbejdere.

Eksternt medvirker udarbejdelse af videnregnskaber og promovering af videnledelse til at skabe opmærksomhed i omverdenen. F.eks. blev COWIs 5000 eksemplarer af videnregnskabet 1999-2000 afsat på kun 4 måneder, og COWI har hovedsagelig oplevet positive reaktioner på udarbejdelse af videnregnskaber. Udgivelse af videnregnskaber har været med til at styrke virksomhedens image som en innovativ, dynamisk og handlekraftig virksomhed.

Når medarbejdere fra COWI fortæller om videnregnskabet, spørges der ofte til, om det bruges i praksis. Her forklares det, at COWI er midt i en proces, hvor man er ved at integrere videnregnskabet i organisationen, så på længere sigt skal det anvendes som et ledelsesværktøj.

En strategi for videnledelse

En analyse af COWIs strategi for videnledelse, videnfortælling, ledelsesudfordringer og kobling mellem rapportering og strategi for videnledelse er lavet ud fra COWIs videnregnskab 1998-1999.

COWI skaber brugsværdi ved at identificere, formulere og løse problemstillinger på et fagligt funderet grundlag inden for områder som industri & byggeri, transport og miljø. Det forudsætter, at medarbejderstaben har spidskompetencer inden for disse områder, således at virksomheden er i stand til at løse både konkrete problemstillinger og mere omfattende projekter, hvor der leveres en helhedsløsning til kunden.

Værdiskabelse hos COWI sker ved en præcis projektidentifikation,

der fokuserer på kunders specifikke problemer, samtidig med at der ydes en assistance af høj faglig kvalitet. Som hos andre rådgivende ingeniørvirksomheder er COWIs produktionsvilkår kendetegnet ved tværfagligt samarbejde mellem konsulenter med forskellig faglig baggrund.

Medarbejderes faglige spidskompetencer og projektlederkapacitet er vigtige ressourcer for at tilfredsstille kunders behov. COWI lægger vægt på at udvikle projektledere, så de opnår den erfaring, der skal til for at sikre faglig kvalitet i problemidentifikationsfasen. Samtidig er projektledererfaring med til at forbedre det tværfaglige samarbejde, som er en anden af COWIs vigtige ressourcer. Alle medarbejderne har adgang til intranet, som er en vigtig ressource, idet det opsamler best practices, som medarbejderne kan bruge som inspiration til løsning af opgaver.

I nedenstående boks sammenfattes COWIs brugsværdi og videnressourcer i en videnfortælling.

Videnfortælling:

COWI identificerer, formulerer og løser problemstillinger på et fagligt funderet grundlag. Dette sker gennem medarbejderes faglige spidskompetencer, projektledererfaring og interne vidennetværk.

LEDELSESUDFORDRINGER

Videnfortællingen danner grundlag for formulering af en række ledelsesudfordringer, som er af afgørende betydning for, at COWI kan levere brugsværdi:

- *Balancegang mellem faglighed og problemidentifikation*
Kunder fremhæver, at COWIs faglighed er vigtig i forbindelse med opgaveløsning. Samtidig er det vigtigt, at COWI i problemidentifikationsfaser fokuserer på kunders specielle problemer og muligheder og arbejder hen mod at løse disse problemer. For at processen kommer til at forløbe tilfredsstillende, er det væsentligt, at medarbejderne i COWI finder en balancegang mellem dybdegående faglighed og tværfaglig problemidentifikation. Den balancegang får medarbejderne erfaring med i løbet af deres karriere, idet kunde-kontakt bidrager hertil, og det er noget, som de konstant skal være opmærksomme på. Projektledererfaring er en vigtig kompetence i denne proces, hvor oplæring er en vigtig indsats.

- *Tværfagligt samarbejde*

COWI tilbyder helhedsløsninger, og det kræver, at medarbejdere med forskellige spidskompetencer kan arbejde sammen omkring løsning af kunders opgaver. Det kræver evne til kommunikation på tværs af fagområder, således at relevante faglige aspekter kan inddrages. For at fremme det tværfaglige samarbejde er interne ressourcer såsom intranet med registrering af bl.a. best practices en forudsætning. Det gør, at medarbejderne kan trække på viden, COWI har lagret, hvilket sætter dem i stand til at kommunikere med ansatte, der har en anden faglig baggrund. Projektlederkapacitet og -erfaring er ligeledes vigtigt for at få medarbejdere til at arbejde sammen, og det tværfaglige samarbejde er med til at opbygge projektlederkapacitet.

- *Kompetenceudvikling*

Det er vigtigt at udvikle de faglige kompetencer gennem løbende efteruddannelse. Der bør lægges en indsats i at få medarbejderne til at forstå vigtigheden af efteruddannelse. Medarbejdernes erfaring, erhvervet gennem projektarbejde, udstationering og kundekontakt, er en central videnressource. Det er vigtigt, at medarbejderne både opnår og videreudvikler erfaringer, så de kan rådgive på den bedst mulige måde. En systematisk erfaringsopbygning kræver ledelsens opmærksomhed.

Den eksterne rapportering

COWIs videnregnskab 1998-1999 er udformet som en publikation på 15 sider. Dele af videnregnskabet er også inkluderet i årsberetningen fra 1998/99, hvor det omtales på fem sider placeret sidst i rapporten.

COWIs videnregnskab 1999-2000 er udgivet sammen med årsberetningen 1999/2000. Det udgør seks sider placeret i slutning af årsberetningen og kan læses på virksomhedens hjemmeside på adressen www.cowi.dk.

VIDENREGNSKABET 1998-1999

COWIs videnregnskab 1998-1999 udgives som særskilt folder og omtales i årsberetningen, der kommer ind på COWIs videnledelse, opgørelsesmodellen Navigator, og hovedparten af de tal, der indgår i videnregnskabet, skitseres.

Inden COWI udgav det første videnregnskab, blev der udarbejdet et internt videnregnskab, hvor baggrunden for at lave et videnregnskab

blev beskrevet. Der blev yderligere redegjort for de anvendte indikatorer, der er indsamlet ud fra de tre kategorier, der bruges som struktur for det eksterne videnregnskab. På baggrund af det interne videnregnskab laver COWI videnregnskabet 1998-1999, hvor de mest relevante oplysninger fra det interne regnskab bruges.

Videnregnskabet indledes med en beskrivelse af COWIs videnledelse, hvor Navigator introduceres. Derefter er videnregnskabet bygget op omkring de tre kategorier *kunder & marked*, *organisation* og *medarbejdere*. Til sidst beskrives, hvordan COWI sikrer videndeling, og der afsluttes med en oversigt over tal i videnregnskabet.

Det er COWIs hensigt at lade videnregnskabet følge det økonomiske regnskabs udformning, så der indgår en opgørelse og et budget over den viden, COWI besidder. Rapporteringsmodellen Navigator er selvudviklet og fungerer som struktur for videnregnskabet 1998-1999, se figur 10.7.



Figur 10.7: COWIs Navigator

Navigator-modellen indeholder kategorierne *Kunder & Marked*, *Organisation* og *Medarbejdere*. For hver kategori opgøres bagudrettede målinger (videnregnskab) ved hjælp af Navigator og handlinger og mål for den kommende periode (videnbudget). Indikatorer for de fire kategorier er vist i tabel 10.7.

1. VIR	Effekter	Aktiviteter	Ressourcer
Medarbejdere	• Trivselsindeks • Sygefravær • Medarbejderafgang i % af medarbejderstaben primo året • Andel af medarbejdere med Cowi-aktier (♣) • Placering over foretrukne arbejdspladser for nye kandidater blandt ingeniørstuderende og sidste-årsstuderende på universiteter og højere læreanstalter (*)	• Antal faglige netværk • Organiseringsgrad (medarbejdere involveret i faglige netværk i % af samtlige medarbejdere) • Fordelingen af årets projektaktivitet, målt i arbejdstimer, fordelt på rådgivningstyper • Andel af medarbejdere i faglige netværk • Gns rejseaktivitet målt i % af totale rejsedage • Korte rejser med overnatning andel af samlet arbejdstid • Udstationerings andel af samlet arbejdstid • Andel af arbejdstid brugt på internationale aktiviteter • Tværorganisatorisk samarbejde • Tværfagligt samarbejde	• Antal medarbejdere (ultimo) • Samlet antal ingeniører, sociologer, biologer, læger, agronomer, økonomer o.a. akademikere (♣) • Gennemsnitsalder (ultimo) • Kvindeandel (ultimo) • Gennemsnitlig uddannelseslængde inkl. gymnasial uddannelse • Afskrevet værdi af uddannelseslængde • Erfaring • Anciennitet • Andel af medarbejdere med projektledererfaring (også angivet i antal) • Andel af medarbejdere med projektledererfaring fra store projekter (over 1 mio. kr.) • Andel af medarbejdere med projektledererfaring fra internationale projekter • Andel af medarbejdere med afdelingsledererfaring i COWI (også angivet i antal) • Medarbejdertilgang i % af medarbejderstaben primo året • Medarbejdernes fordeling efter alder (*) • Medarbejdernes fordeling på Danmark/udland (*) • Medarbejdernes fordeling efter ansættelsestid (*) • Medarbejdernes fordeling på uddannelse (*)
Kunder	• Andel af kunder, der vurderer COWIs faglighed højt (♣) • Andel af kunder, der vurderer COWIs kvalitet til høj (♣) • Imageindeks • Presseklip pr. medarbejder (avisartikler, hvor COWI er nævnt)	• Antal foredrag pr. 100 medarbejdere • Antal artikler pr. 100 medarbejdere	• Kunders fordeling på offentlige, halvoffentlige, private og andre kunder (målt ved andel af årets omsætning målt på de direkte lønomkostninger) • International omsætning i % af total omsætning

1. VIR	Effekter	Aktiviteter	Ressourcer
Proces	• Overarbejdstimer i % af årets samlede arbejdstid • Afspadseringstimer i % af årets samlede arbejdstid • Nettooverarbejdstimer i % af årets samlede arbejdstid	• Andel af samlet arbejdstid brugt på udvikling • Andel af samlet arbejdstid brugt på internt finansieret udvikling	• Antal bedste praksis på intranet • Samlet antal projekter
Teknologi			• Andel af IT-ressourcerne, eksternt opkoblede medarbejdere har adgang til

Tabel 10.7: COWIs indikatorer i videnregnskabet 1998-1999

Note: (*) tallet indgår andetsteds i årsrapporten end i videnregnskabet; (§) tallet indgår kun i det separate videnregnskab

Det skal bemærkes, at indikatoren *gns. rejseaktivitet målt i % af totale rejседage* under aktiviteter for kategorien medarbejdere angiver medarbejdernes akkumulerede rejseaktivitet siden deres ansættelse i COWI og indeholder derfor flere år. Det er anderledes for indikatorerne *korte rejser med overnatning andel af samlet arbejdstid* og *udstationeringers andel af samlet arbejdstid*, som angiver det pågældende regnskabsårs rejseaktivitet.

Ud fra rapporteringen kan man se, at hovedparten af COWIs indikatorer omhandler medarbejderne og er målt som ressourcer. Under teknologi er der kun registreret én indikator.

VIDENREGNSKABET 1999-2000

COWIs videnregnskab 1999-2000 er at finde sidst i årsberetningen fra 1999/2000, hvor det fylder seks sider. I modsætning til det første videnregnskab er begrebet videnledelse og opgørelsesmodellen "Navigator" ikke med. Der står indledningsvis, at videnregnskabet er opbygget efter samme model som det første videnregnskab, men modellen er ikke skitseret i regnskabet.

På første side beskriver COWI formålet med at lave et videnregnskab, samt hvor langt de er kommet i processen. På de to sidste sider er der ligesom i det første videnregnskab en opgørelse over alle indikatorer. De centrale indikatorer er uddybet på de tre foregående sider, først vedrørende *kunder & marked* og derefter omkring *medarbejdere* og *organisation*. Indikatorer for de fire kategorier er opstillet i tabel 10.8.

2. VIR	Effekter	Aktiviteter	Ressourcer
Medarbejdere	• Trivselsindeks • Sygefravær • Medarbejderafgang i % af medarbejderstaben primo året • Andel af medarbejdere med COWI-aktier	• Antal medarbejdere med kompetenceprofiler • Antal faglige netværk • Organiseringsgrad (medarbejdere involveret i faglige netværk i % af samtlige medarbejdere) • Fordelingen af årets projektaktivitet, målt i arbejdstimer, fordelt på rådgivningstyper • Udstationeringers andel af samlet arbejdstid • Gns. Rejseaktivitet målt i % af totale rejsedage • Korte rejser med overnatning andel af samlet arbejdstid • Svarprocent ved klimaundersøgelse • Tværorganisatorisk samarbejde • Tværfagligt samarbejde	• Antal medarbejdere (ultimo) • Gennemsnitsalder (ultimo) • Kvindeandel (ultimo) • Gennemsnitlig uddannelseslængde inkl. gymnasial uddannelse • Afskrevet værdi af uddannelseslængde • Erfaring • Anciennitet • Andel af medarbejdere med projektledererfaring (også angivet i antal) • Andel af medarbejdere med projektledererfaring fra store projekter (over 1 mio. kr.) • Andel af medarbejdere med projektledererfaring fra internationale projekter • Andel af medarbejdere med afdelingsledererfaring i COWI (også angivet i antal) • Medarbejdertilgang i % af medarbejderstaben primo året
Kunder	• Presseklip pr. medarbejdere (avisartikler, hvor COWI er nævnt)	• Antal foredrag pr. 100 medarbejdere • Antal artikler pr. 100 medarbejdere	• Kunders fordeling på offentlige, halvoffentlige, private og andre kunder (målt ved andel af årets omsætning målt på de direkte løn-omkostninger) • Omsætning • International omsætning i % af total omsætning
Proces	• Overarbejdstimer i % af årets samlede arbejdstid • Afspadseringstimer i % af årets samlede arbejdstid • Nettooverarbejdstimer i % af årets samlede arbejdstid	• Andel af samlet arbejdstid brugt på udvikling • Andel af samlet arbejdstid brugt på internt finansieret udvikling	• Antal Bedste Praksis på Intranettet • Samlet antal projekter
Teknologi			• Andel af IT-ressourcerne, eksternt opkoblede medarbejdere har adgang til • Andel af eksternt data-adgang i forhold til intern opkobling

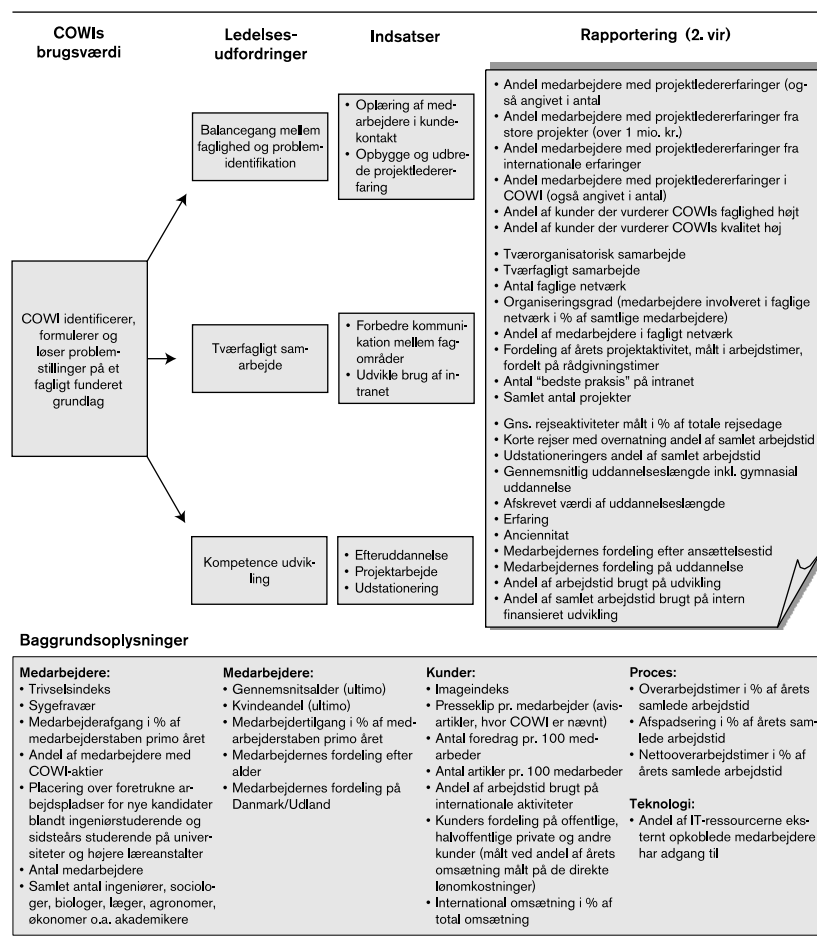
Tabel 10.8: COWIs indikatorer i videnregnskabet 1999-2000

Indikatorerne er stort set identiske med dem i videnregnskabet 1998-1999. Mange indikatorer omkring medarbejdernes uddannelse er dog udeladt, og indikatorer vedrørende imageundersøgelse er ikke med i dette videnregnskab.

Størstedelen af indikatorerne er koncentreret omkring medarbejdere og er under aktiviteter og ressourcer, mens der er færrest tal om handlende teknologi.

Kobling mellem strategi for videnledelse og rapportering

I figur 10.8 illustreres sammenhæng mellem COWIs brugsværdi, ledelsesudfordringer, indsatser og eksterne rapportering for videnregnskabet 1998-1999.



Figur 10.8: COWIs brugsværdi, ledelsesudfordringer, indsatser og rapportering

Ud fra figuren ses det, at mange indikatorer er relateret til de tre ledelsesudfordringer, men der er også en del indikatorer, der optræder som baggrundsoplysninger.

Ved den første ledelsesudfordring, *balancere faglighed og problemidentifikation*, relateres indikatorer om projektlederkapacitet. Disse indikatorer kan også relateres til de to andre ledelsesudfordringer, men fordi projektlederkapacitet er specielt vigtig under problemidentifikationsfasen, er den medtaget her.

Under ledelsesudfordringen *tverrfagligt samarbejde* omhandler mange indikatorer det interne netværk, som er en indikator, der er let at måle samarbejde efter.

Indikatorer omkring uddannelse, anciennitet og rejseaktiviteter er relateret til den tredje ledelsesudfordring, *kompetenceudvikling*. De erfaringer, medarbejdere opsamler under deres udlandsophold, er vigtige og medvirkende til kompetenceudvikling. Det samme gælder den erfaring, ældre medarbejdere har opsamlet, og de uddannelser, nye og gamle medarbejdere har.

Erfaringer med udarbejdelse af et videnregnskab

En udfordring ved at lave videnregnskaber er at få konkretiseret de abstrakte tanker og ideer om, hvad viden betyder for COWI. Man har afholdt workshops om videnledelse og videnregnskab samt indsamlet information fra eksterne kilder. Samtidig har det taget lang tid at få et koncept for de grundlæggende modeller på plads. Det koncept bruges som en forståelsesramme for videnregnskabet, og den forståelsesramme er nødvendig, før man kan komme videre i projektet. Når de grundlæggende modeller er kommet på plads, er styregruppen blevet afklaret med, hvor projektet bærer hen.

En anden proces, som projektgruppen har brugt tid på, er at få defineret indikatorer. Første fase er at finde ud af, hvad det er muligt at måle på. Indikatorer er valgt ud fra COWIs idegrundlag, strategi og afdelingers forskellige politikker. Derefter undersøgte projektgruppen, hvilke af disse indikatorer medarbejderne kan bruge, og hvilke der mangler. Det var ligeledes vigtigt for COWI, at indikatorer kan sammenlignes fra det ene videnregnskab til det andet. Det har været et problem, at organisationen er blevet omstruktureret, så nogle indikatorer fra det første videnregnskab ikke kan måles i det andet videnregnskab. Problemet blev løst ved, at der blev dannet en række nye indikatorer, som så vidt muligt kunne dække de gamle indikatorer, så der fortsat kunne foretages sammenligninger. COWI ser en fremtidig udfordring i at forbedre de mindre gode eller knap så brugbare indikatorer.

Dator

Dator er en ingeniørvirksomhed, der udvikler og implementerer software til styringsopgaver i industrien, for eksempel sorteringsanlæg i lufthavne, postterminaler og avispakkerier. Virksomheden yder desuden konsulentrådgivning i alle faser af sådanne udviklings- og implementeringsprojekter. Med udgangspunkt i disse opgaver anser Dator sine kernekompetencer for at være opsamling og styring af data samt integration af systemer. Ved aflæggelse af det andet videnregnskab i år 2000 havde virksomheden 86 medarbejdere, og for regnskabsåret 98/99 udgjorde omsætningen 47,5 mio. kroner. Medarbejderne ejer op til 25 % af aktierne, mens de resterende aktier kontrolleres af den ene af Dators grundlæggere, virksomhedens direktion samt bestyrelsesformanden.

Hvorfor udarbejder Dator et videnregnskab?

Dator er en videntung virksomhed. Arbejdet med kompetenceudvikling skal sikre, at den viden, der er en forudsætning for den fastlagte strategi, er til stede i virksomheden. Det udføres gennem en markedsorienteret og strategisk forankret medarbejderudvikling, hvor der følges op på de videnmål, der er sat under medarbejderudviklingssamtaler.

Med det eksterne videnregnskab ønsker man at dokumentere og rapportere virksomhedens arbejde med kompetenceudvikling. Således skal videnregnskabet fungere som et redskab til kommunikation af virksomhedens målrettede og fokuserede arbejde med videndeling og -udvikling. Åbenheden omkring dette arbejde ser Dator som bevis for, at man håndterer det på en struktureret og samtidig nyskabende måde.

Gennem synliggørelse af virksomhedens kompetencer over for virksomhedens interessenter – især kunder og potentielle medarbejdere – signaleres en position som førende inden for rådgivning, udvikling og implementering af komplekse løsninger med høj driftssikkerhed. Forventninger til, at ekstern brug af videnregnskaber vil give positiv effekt i omgivelserne, var afgørende i forbindelse med beslutningen om at påbegynde arbejdet med videnregnskaber.

Hvilke effekter har udarbejdelse og offentliggørelse af videnregnskaber?

Ved udarbejdelsen af det første videnregnskab forventede Dator overvejende interne effekter. Man forventede, at det ville fungere som en katalysator for virksomhedens igangværende arbejde med at strukturere og målrette medarbejdernes kompetenceudvikling i henhold til strategien. Disse effekter er realiseret, og det fremgår af det andet videnregnskab, at virksomheden har fået et langt klarere overblik over medarbejdernes kompetenceprofil, og at der for hver medarbejder er blevet udarbejdet et viden-CV.

Man har erfaret, at arbejdet med kompetenceudvikling har ført til, at man i tide får klarlagt videnbehovet i henhold til de aktuelle opgaver og derudfra får tilført den nødvendige viden enten via ansættelser eller uddannelse. Derved forebygger man overbelastning af nuværende medarbejdere og mindsker risikoen for opsigelser.

Generelt ser Dator det som udtryk for, at man er blevet bedre rustet til at forfølge den valgte strategi, idet der hele tiden bliver fulgt op på, om der er det nødvendige niveau af viden, for at strategien kan realiseres. Overblikket over det samlede behov for kompetenceudvikling har desuden betydet uddannelsesbesparelser, idet der kan tages hensyn til, at flere medarbejdere på samme tid har samme behov for kompetenceudvikling.

Eksternt mærkes effekten af videnregnskabet mest i forbindelse med rekruttering, hvilket kom til udtryk allerede kort efter offentliggørelse af det første videnregnskab. Dator oplever, at potentielle medarbejdere vælger Dator på grund af de tiltag, der beskrives i videnregnskabet, og dette afspejler sig i en kraftig stigning i antallet af ansøgninger. Fra tidligere at modtage seks til otte ansøgninger som svar på en annonce modtager man nu 60-70. Dette tilskrives bl.a. publikation af videnregnskabet.

Endvidere er Dator efter udgivelse af videnregnskaber jævnligt blevet kontaktet omkring deltagelse i udviklingsprojekter med den begrundelse, at de anses som en innovativ virksomhed. Også i pressen er opmærksomheden blevet større siden udgivelsen.

En strategi for videnledelse

Brugsværdien af Dators løsninger fremkommer i form af implementering af software, der sikrer en effektiv kontrol af den tværgående logistik, hvilket fører til forbedring af kundens konkurrenceevne og arbejdsmiljø.

En vigtig del af brugsværdien er systemernes funktionalitet og driftssikkerhed, idet de skal køre i døgndrift og er såkaldte mission

criticals for kundernes produktion. Kendskab til kundens forretnings- og driftssituation skaber brugsværdi gennem rådgivning i processen omkring systemudvikling.

Dators produktionsvilkår er de samme som mange andre IT-virksomheders. Konkurrencen om de bedste softwareudviklere er hård, og de arbejdsopgaver og kompetencer, som virksomheden kan bibringe sine medarbejdere, indgår i deres overvejelser om valg af arbejdsplads.

Da Dator både rådgiver om og medvirker til udvikling af systemer, er der behov for både faglige og menneskelige kompetencer. Kompetencer inden for softwareudvikling skal suppleres af menneskelige evner såsom selvstændighed, indlevelsesevne og professionalisme, hvis konsulenter skal kunne kommunikere med kunder og kommende brugere af Dators IT-løsninger og levere den totalrådgivning, som giver brugerne brugsværdi. Sprogkundskaber repræsenterer også en vigtig kompetence, da mange løsninger implementeres i udlandet. Samarbejde med kunder giver adgang til eksterne videnressourcer omkring branchevilkår og -særpræg. Denne viden styrker kendskabet til forskellige kunders forretnings- og driftssituation, hvilket er medvirkende til at forbedre brugsværdien af den rådgivning, Dator leverer.

I nedenstående boks sammenfattes Dators brugsværdi, samt hvorledes den skabes gennem videnressourcer og kompetencer, i en videnfortælling.

Videnfortælling:

Dator forbedrer kundens konkurrenceevne og arbejdsmiljø ved hjælp af IT-løsninger, der sikrer effektiv og sikker drift af tværgående logistik. Løsninger skabes gennem et højt niveau af softwareudviklingskompetence, personlige egenskaber i form af professionalisme, selvstændighed, indlevelsesevne samt kendskab til kundens forretningsituation og driftsmiljø.

LEDELSESUDFORDRINGER

Videnfortællingen leder frem til formulering af de ledelsesudfordringer, der kræver fokus og indsatser for at sikre realisering af virksomhedens mål:

- *Rekruttering og fastholdelse af medarbejdere*
Dators evne til at rekruttere og fastholde personligt og fagligt kompetente software- og systemudviklere er en kritisk faktor for virk-

somheden, idet de tilstedeværende kompetencer er grundlaget for opfyldelse af kundens krav og ønsker. IT-branchens store efterspørgsel efter denne type medarbejdere medfører, at rekruttering og fastholdelse af medarbejderne kræver særlig opmærksomhed fra Dators ledelse. De indsatser, der kan relateres til denne ledelsesudfordring, er f.eks. profilering af virksomheden over for studerende og gennemførelse af personalepolitiske aktiviteter.

- *Udvikle viden og kompetencer i henhold til mål og strategi*

Udvikling af faglige og personlige kompetencer anses i Dator som en forudsætning for, at virksomhedens mål opfyldes. Det er centralt, at opbygning af viden og kompetencer foregår i relation til den fastlagte strategi. Dette kan realiseres ved, at strategi og mål fastlægges ud fra drøftelser med især de medarbejdere, der er tæt på kunden, således at kundens behov kommer til udtryk i strategien.

- *Fremme medarbejderes opmærksomhed på merværdi for kunden*

Dator ønsker i fremtiden mere effektive samarbejdsprocesser med kunder. Det indebærer, at medarbejderne og især projektledere øger deres fokus på de elementer i samarbejdet, der kan bidrage til yderligere værdi for kunden. Ud over kendskab til kundens forretnings-situation og driftsmiljø kræver det, at medarbejderne har kvalifikationer som indlevelsesevne og kommunikationsevne og en orientering mod kundens brugsværdi af både samarbejdsproces og det endelige produkt.

Den eksterne rapportering

Dator udgiver deres videnregnskab som en særskilt folder på henholdsvis 11 sider i 1998/1999-regnskabet og 19 sider i 1999/2000-regnskabet. For begge videnregnskaber gælder det, at de ikke er præget af omfangsrige talmæssige beskrivelser, da man i højere grad søger at beskrive virksomhedens intellektuelle kapital i tekst. Dator gør i det første videnregnskab opmærksom på, at målinger vedrørende medarbejderkompetencer (betegnes i videnregnskabet som videnkapital) ikke er opgjort på udgivelsestidspunktet, og at det derfor endnu ikke er medtaget. I det andet videnregnskab følges der op på dette ved en beskrivelse af, hvorledes virksomheden arbejder med at kortlægge og budgettere medarbejderkompetencer.

VIDENREGNSKABET 1998-1999

Dator indledte udvikling af videnregnskabet 1998-1999 med at revidere den hidtidige strategi og efterfølgende analysere, hvilken viden der er

behov for i henhold til strategien. Denne proces følger en bestemt struktur betegnet kompetencespiralen² og skal sikre en sammenhæng mellem de overordnede strategier og den kompetenceudvikling, der er behov for med henblik på at implementere strategien. Processen omkring revidering af strategi forventes herefter at blive gentaget hvert år.

Ud over en beskrivelse af den omtalte kompetenceudviklingsproces indgår der i Dators første videnregnskab tre former for videnkapitaler. Disse betegnes *medarbejderkapital* (dvs. medarbejderstabens sammensætning), *uddannelseskapital* (dvs. forhold omkring uddannelsesniveau) samt *videnkapital* (dvs. medarbejdernes viden og kompetencer). Hovedområderne medarbejderkapital og uddannelseskapital er specificeret ved hjælp af indikatorer, der vises i tabel 10.9, under *Aktiviteter*, mens videnkapital først indgår i det andet videnregnskab. Dog beskrives processen omkring evaluering af medarbejderes kompetenceudvikling i det første videnregnskab.

1. VIR	Effekter	Aktiviteter	Ressourcer
Medarbejdere	• Antal fratrådte • Andel aktier ejet af medarbejderne	• Uddannelsesomk. i procent af lønsum • Gennemsnitlige uddannelses-investeringer pr. medarbejder • Total uddannelsestid i % af arbejdstid • Gns. uddannelsestid per medarbejder af total arbejdstid	• Antal medarbejdere • Antal tiltrådte • Fordeling af m/k • Antal medarbejdere ansat i hhv. drift og support • Gennemsnitlig anciennitet • Gennemsnitlig alder • Fordeling på uddannelse
Kunder			
Proces			
Teknologi			

Tabel 10.9: Dators indikatorer i videnregnskabet 1998-1999

Dators videnregnskab fokuserer udelukkende på medarbejdere og udvikling af kompetencer. Vægten er lagt på ressourcer og aktiviteter – sidstnævnte i form af indsats for at uddanne medarbejdere. Effekter er målt som afgang af medarbejdere, og hvor stor en andel af aktierne der er ejet af medarbejdere, hvilket kan ses som udtryk for deres tiltro til virksomheden.

Det beskrives desuden, at Dator i fremtiden vil opføre videnkapital ved at kortlægge medarbejderes nuværende kompetenceprofil samt lægge et budget for den fremtidige udvikling af denne profil.

Afsluttende beskrives udviklingen af et internt elektronisk system,

“KnowledgeBooster”, der skal bruges til opsamling af information og styring af videnudvikling i virksomheden.

VIDENREGNSKABET 1999-2000

Medarbejdere er i videnregnskabet 1999-2000 stadig det centrale element i Dators strategiproces, hvilket understreges ved, at hovedparten af indikatorer beskæftiger sig med medarbejdere og deres kompetencer. Videnregnskabet er dog udvidet til at inkludere en intern evaluering af virksomhedens processer med udgangspunkt i evalueringsmodellen CMM. Det giver anledning til at rapportere de indikatorer, der er angivet i tabel 10.10.

Dators andet videnregnskab er udvidet med en revisorerklæring samt en beskrivelse af den anvendte regnskabspraksis. Det fremgår af revisorerklæringen, at grundlag og dokumentation for de talmæssige informationer er blevet efterprøvet ved stikprøvekontrol, ved interview af ledelse og nøglemedarbejdere samt ved sammenligning med den beskrevne regnskabspraksis.

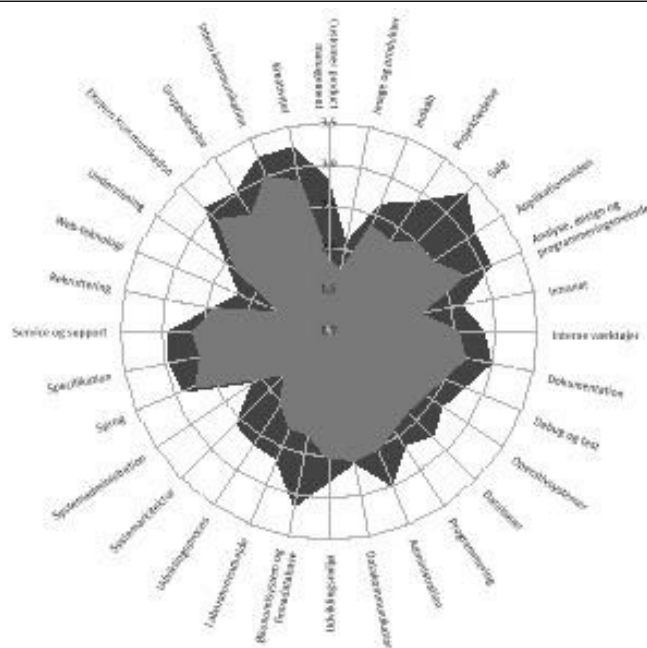
2. VIR	Effekter	Aktiviteter	Ressourcer
Medarbejdere	• Medarbejderomsætning i %	• Uddannelsesinvesteringer i % af lønsom • Gennemsnitlige uddannelsesinvesteringer pr. medarbejder • Gennemsnitlig uddannelsestid pr. medarbejder	• Antal medarbejdere • Fordeling af m/k • Gennemsnitlig anciennitet • Gennemsnitlig alder • Antal medarbejdere ansat i hhv. drift og support • Fordeling på uddannelse • Medarbejderes gennemsnitlige kompetence, jf. kompetencespind • Gennemsnitligt kompetenceniveau inden for hovedområder
Kunder			• Omsætning
Proces			• Egen vurdering efter CMM
Teknologi			

Tabel 10.10: Dators indikatorer i videnregnskabet 1999-2000

Tabellen viser, at Dator i videnregnskabet 1999-2000 ikke har foretaget væsentlige ændringer i de indikatorer, der beskriver virksomhedens medarbejder- og uddannelseskaptal. Det andet videnregnskab er dog

udvidet med hensyn til beskrivelse af virksomhedens viden og kompetencer samt indsatser for at udvikle disse videnressourcer.

Der redegøres i videnregnskabet for, hvorledes virksomheden arbejder med identificering og registrering af 257 kritiske kompetencer, og i videnregnskabet præsenteres totalspindet, se figur 10.9. Totalspindet angiver medarbejderes gennemsnitlige kompetence inden for 32 hovedkategorier, der hver især omfatter mellem 1 og 24 kompetencer. I totalspindet er desuden angivet kompetencemål for næste regnskabsår.



Figur 10.9: Dators totalspind

Sammenholder man rapportering af indikatorer i tabel 10.10 med totalspindet, ses det, at virksomheden i kraft af sin natur som IT-virksomhed arbejder med kategorierne *proces* og *teknologi* på en anden måde end den traditionelle opfattelse af disse. Teknologi- og procesbegreberne giver kun mening i en virksomhed som Dator ved henholdsvis at blive defineret i form af teknologiske kompetencer, som medarbejdere besidder, samt medarbejderes evne til at håndtere processer frem for fysiske ressourcer. Den anderledes opfattelse af proces og teknologi afspejles i den detaljerede rapportering af medarbejderkompetencer, der spænder over kategorierne medarbejdere, proces og teknologi.

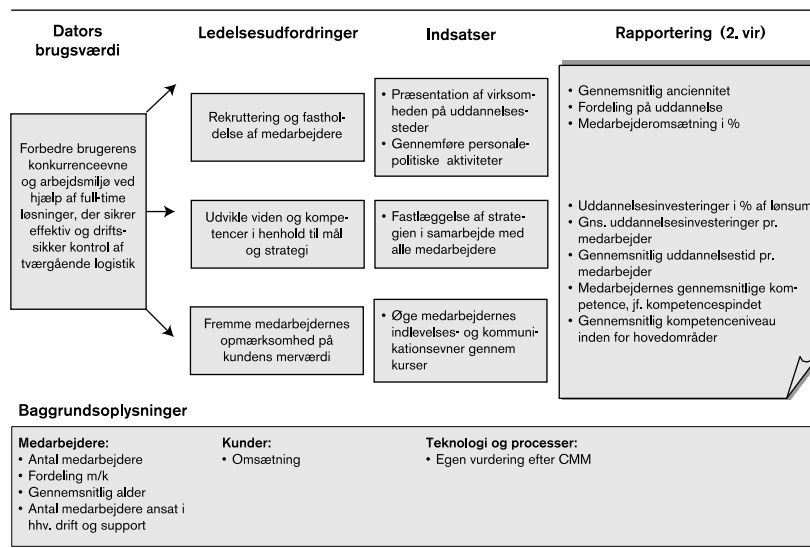
De 32 hovedkategorier i totalspindet kan yderligere grupperes til tre

overordnede kompetencer: forretningsmæssige, teknisk-faglige og personlig-soziale kompetencer. For disse tre hovedkategorier illustreres Dators gennemsnitlige niveau på nuværende tidspunkt, og hvilket niveau virksomheden budgetterer med til næste regnskabsår.

Kobling mellem strategi for videnledelse og rapportering

I figur 10.10 kædes Dators brugsværdi, ledelsesudfordringer, indsatser og ekstern rapportering sammen i en helhed. Figuren afspejler, at Dator i begrænset omfang sætter talmæssige målinger på ledelsesudfordringer. Det skal bemærkes, at rapporteringsdelen i figuren som tidligere nævnt ikke kommer helt til sin ret, idet indikatoren *medarbejdernes gennemsnitlige kompetence* dækker over en detaljeret rapportering af 32 kompetenceområder i totalspindet, jf. figur 10.9.

Dator har endvidere valgt at måle på få centrale hovedområder, som alle er fokuseret på medarbejdere, og det er en konsekvens heraf, at det er aktiviteter i ledelsesudfordringer, der er orienteret mod medarbejdere, som belyses i videnregnskabet.



Figur 10.10: Dators brugsværdi, ledelsesudfordringer, indsatser og rapportering

Erfaringer med udarbejdelse af et videnregnskab

Det har været afgørende for arbejdet med kompetenceregistrering, at den enkelte medarbejder og de ledere, der afholder de halvårige per-

sonaleudviklingssamtaler, kan forstå sammenhænge mellem individuelle kompetenceregistreringer og virksomhedens samlede viden. Erfaringer har vist, at der er stor forskel på forståelse af den enkeltes rolle i forhold til virksomhedens samlede viden, og at anerkendelse af registreringer bedst kommer til udtryk, når der kan ses ændringer i individuelle kompetencekort.

Erfaringer har tillige vist, at den enkelte medarbejders forståelse kan forbedres meget ved at dygtiggøre de ledere, der afholder personaleudviklingssamtalerne. Ledere, der ikke har følt sig rustet til at formidle sammenhænge til medarbejdere, har givet udtryk for en tilbageholdenhed og en forventning om, at det var personaleafdelingen, der skulle stå for dette arbejde.

Samarbejdet med en revisor i forbindelse med det andet videnregnskab har været vellykket. Man har især haft udbytte af den meget strukturerede bearbejdning af datamaterialet, og den måde, man har foretaget opgørelser på, har givet de videnregnskabsansvarlige hos Dator mange erfaringer.

Efter udgivelse af det andet videnregnskab har man iværksat to tiltag, som man forventer at omtale i næste års videnregnskab. Personaleafdelingen har taget initiativ til at afholde samtaler med alle medarbejdere, hvilket har afklaret en del omkring den enkeltes opfattelse af virksomheden, og man overvejer, om det er noget, der skal gøres til en del af arbejdsprocessen omkring videnregnskabet. Det andet tiltag er en fælles kompetenceudvikling inden for projektstyring, så man sikrer en ensartet opfattelse og håndtering af projektstyring i virksomheden. Erfaringer fra disse tiltag forventes at kunne bruges til at forbedre den enkelte medarbejders og dermed også virksomhedens samlede udbytte af det fremtidige arbejde med kompetenceudvikling.

Dansk System Industri

Dansk System Industri (DSI) blev grundlagt i 1984 og var i årene herefter hovedsagelig leverandør af standardprogrammer i form af databasesystemer, tekstbehandling mv. Efter et gennemgribende strategiskift for fem år siden er DSI nu en konsulentvirksomhed og et softwareudviklingshus med speciale i at udvikle og tilrette hele IT-løsninger. Dermed har DSI på kort tid ændret forretningsfokus fra kontorautomatisering til at være leverandør af løsningskoncepter. DSI fordoblede i 1998 sin medarbejderstab til 65 og har siden haft dette antal medarbejdere. Virksomhedens bruttoresultat var i 1997-98 på ca. 18 mio. kr., mens det i 1998-99 var på ca. 32 mio. kr.

Hvorfor udarbejder DSI et videnregnskab?

Den oprindelige motivation hos DSI for udvikling af et videnregnskab var at udvikle et værktøj til dokumentation af viden og kompetencer over for kunder samt opnå en bedre styring af viden og kompetencer i perioder med vækst. Derudover ønskede man, at videnregnskabet skulle være med til at sikre, at medarbejdernes kreativitet ikke blev svækket som følge af ensformige opgaver.

Under udvikling af videnregnskabet har man i virksomheden bevæget sig imod et større fokus på den interne brug af videnregnskabet, og det eksterne markedsføringsaspekt er afløst af et ønske om at signalere åbenhed og fokus på bløde værdier.

Internt forventes videnregnskabet at kunne understøtte en vedvarende forankring af virksomhedskulturen, idet DSI de seneste år har været igennem et strategiskift og som følge heraf en betydelig ekspansion af virksomheden. Samtidig vil man sikre, at den viden, der eksisterer i virksomheden, til stadighed bliver administreret og udnyttet bedst muligt. Derudover vil man sikre, at de valgte strategier og mål er baseret på viden, der eksisterer i virksomheden, eller på viden, som DSI har mulighed for at tilføje til videnbasen.

Internt skulle videnregnskabet derfor fungere dels som et styringsredskab i relation til medarbejdernes viden og kompetencer og dels som motivation, idet det sætter medarbejderne i fokus.

Eksternt er det målet, at videnregnskabet skal fungere som dokumentation for det interne arbejde, og at man derigennem forpligter sig over for eksempelvis kunder til at orientere dem om det interne arbejde.

Hvilke effekter har udarbejdelse og offentliggørelse af videnregnskaber?

Internt ser man videnregnskabet som et udgangspunkt og katalysator for løbende at diskutere, hvad virksomheden beskæftiger sig med, og i hvilken retning virksomheden skal udvikle sig. Videnregnskabet skal være en del af strategien, idet man herigennem kan se konsekvensen af beslutninger og følge udviklingen i igangsatte projekter.

Eksternt øger videnregnskabet opmærksomheden omkring virksomheden og medvirker dermed til fastholdelse af eksisterende kunder og tiltrækning af nye. Opbygning og styrkelse af en virksomhedsprofil som en innovativ virksomhed med menneskelige ressourcer som et vigtigt aktiv er en afgørende ekstern effekt. Man anvender ligeledes videnregnskabet i forbindelse med tilbudsgivning og andre eksterne formidlingsopgaver, hvor DSI skal dokumentere ledelsesmæssig kvalitet. På dette område viser videnregnskabet meget konkret sin værdi, idet man har kunnet registrere, hvor ofte man har sendt det ud i forbindelse med tilbudsgivning og andre formidlingsopgaver.

En strategi for videnledelse

Den brugsværdi, DSI leverer til sine kunder, er en effektivisering af administrative processer gennem implementering af IT. DSI's produkter er tilpasset den enkelte kunde. De kan opdateres og integreres og er enkle at anvende. Disse egenskaber er afgørende, da DSI's systemer ofte erstatter tidskrævende arbejdsgange, og derfor har kunderne behov for vejledning i både udviklings- og implementeringsfasen. Muligheden for at integrere systemerne og opdatere information er en vigtig del af brugsværdien, idet en stor del af DSI's kunder indgår i store netværker med behov for at trække på fælles databaser. For at kunne levere tilpassede systemer skal DSI dels opbygge et kendskab til branchernes særlige behov, dels have et bredt kendskab til de tekniske muligheder og dels have indsigt i kundespecifikke behov.

I relation til udvikling og vedligeholdelse af brancheløsninger fungerer DSI både som softwareudvikler og som konsulent i forhold til branchen. Disse vilkår stiller krav om adgang til en række interne og eksterne videnressourcer for at kunne levere brugsværdi. Internt kan DSI trække på mange års erfaring i programmering fra udvikling af egne programpakker, og eksternt er samarbejdet med softwareudviklere med til at udvikle medarbejdernes tekniske kompetencer inden for tilpasning af standardpakker. Gennem kontakten med kunder udbygges virksomhedens branchekendskab. Dette er en vigtig ekstern viden-

ressource, idet man hermed opnår rådgivnings- og tilpasningskompetencer.

I nedenstående boks sammenfattes DSI's brugsværdi og de ovenfor beskrevne videnressourcer og -kompetencer i en videnfortælling.

Videnfortælling:

Dansk System Industri effektiviserer administrative processer ved at tilpasse, forenkle og videreudvikle standardsystemer til branchens eller virksomhedens specifikke behov. Dette opnås gennem erfarne SW-medarbejdere med stort branchekendskab og adgang til eksternt udviklet software.

LEDELSESUDFORDRINGER

Ud fra videnfortællingen formuleres en række ledelsesudfordringer, der er væsentlige, for at DSI kan levere brugsværdi:

- *Udvikling af samarbejdet med kunden*
Gennem tætte og længerevarende kunderelationer skal DSI forbedre sin evne til at tilføre kunderne værdi. Det betyder i praksis, at DSI i højere grad skal påtage sig en rådgivnings- og konsulentrolle. Dette vil skabe mere loyale kunder og dermed en mere stabil kundeportefølje. En tættere erfaringsudveksling med kunderne vil give DSI's medarbejdere et øget branchekendskab, hvilket er en afgørende kernekompetence og kan betegnes som et indsatsområde. De stadigt større kundevirksomheder og det stigende antal brancher, der leveres til, kræver en øget indsats for at standardisere kunde-forhold og dermed gøre det lettere at overskue de enkelte forretningsområder.
- *Integrering af nye medarbejdere*
Stigningen i antallet af medarbejdere som følge af flere og mere forskelligartede forretningsområder har medført et behov for en bedre integrering af nye medarbejdere. Den stabile medarbejder-skare har skabt en særlig kultur, som gør det svært for nye medarbejdere at indgå i de uformelle arbejdsgange. Gennem opbygning af mere formelle videndelingssystemer lettes adgangen til viden for nye medarbejdere, men det kræver en bred accept og udbredt brug af disse systemer for at kunne fungere. Det er vigtigt, at ledelsen er bevidst om betydningen af videnkulturen og den uformelle videndeling i forbindelse med integrering af nye medarbejdere. Udval-

gelsen af nye medarbejdere er afgørende for integrationen, og det bør vurderes, om ansøgerne passer til den eksisterende videnkultur i DSI.

- *Udvikling af partnerskab med softwareudviklere*

Samarbejdet med producenter af de standardsystemer, DSI tilpasser og videreudvikler, sikrer adgang til den nyeste teknologi og videreuddannelse af medarbejderne. Dermed forbedres den tekniske del af kernekompetencerne, og DSI kan tilbyde den nyeste teknologi tilpasset kundernes behov. Viden om standardsystemerne er også forudsætningen for, at DSI kan fungere som konsulent og tilbyde øget rådgivning. Indsatser på dette område kan være indgåelse af samarbejdsaftaler med softwareudviklere både på virksomheds- og medarbejderniveau.

Den eksterne rapportering

Det første videnregnskab for 1998-1999 blev udgivet særskilt fra årsregnskabet gennem to medier, dels som et prospekt på 6 sider og dels på virksomhedens hjemmeside på adressen www.dsias.dk. Videnregnskabet har undertitlen "... at vide, hvad man ikke ved ...".

Videnregnskabet 1999-2000 findes ikke i en traditionelt trykt udgave, men udgives via DSI's hjemmeside, hvorfra det kan downloades. Videnregnskabet fylder 19 sider og har titlen "at handle på sin viden". Som det vil fremgå af en sammenligning af tabel 10.11 og 10.12, signalerer den nye titel et skift fra primært at rapportere om ressourcer til at medtage flere indikatorer under aktiviteter og effekter.

VIDENREGNSKABET 1998-1999

DSI's videnregnskab er suppleret med grafer over de indikatorer, der vises i tabel 10.11.

Viden betragtes af DSI som et begreb, der kun kan eksistere, hvis der er en bærer af viden. Virksomheden skelner mellem statiske og dynamiske videnbærere, hvor de statiske videnbærere er papir, databaser, internet mv., og de dynamiske videnbærere er mennesker i form af medarbejdere, kunder og samarbejdspartnere. Det beskrives i videnregnskabet, hvordan medarbejderne og kunderne agerer videnbærere, og hvorledes DSI administrerer deres viden samt opbygger den viden, der fremkommer gennem løsning af projekter.

Videnregnskabet afsluttes med oplysning om "regnskabsår" for tallene i videnregnskabet.

1. VIR	Effekter	Aktiviteter	Ressourcer
Medarbejdere			• Fordeling af m/k • Aldersfordeling • Fordeling på uddannelse • Anciennitetsfordeling • Måder, hvorpå medarbejdere er rekrutteret
Kunde			
Proces			
Teknologi			

Tabel 10.11: Dansk System Industris indikatorer i videnregnskabet 1998-1999

Det ses af tabel 10.11, at DSI kun i begrænset omfang har synliggjort den viden, der eksisterer i virksomheden, ved hjælp af indikatorer. I videnregnskabet verbale del beskrives, hvilke aktiviteter virksomheden har iværksat med henblik på at opgradere medarbejderressourcer, idet der nævnes team-baseret organisation, afholdelse af kurser, selvstændige eksperimenter osv.

Man har dog til hensigt næste år at udvide videnregnskabet med flere indikatorer vedrørende kunder, hvor man ønsker at illustrere kundefordeling og -loyalitet.

VIDENREGNSKABET 1999-2000

DSI's andet videnregnskab er struktureret omkring to hovedelementer: en videnfortælling og en ledelsesudfordring. Videnfortællingen indeholder en kort beskrivelse af virksomheden, samt hvilken rolle viden spiller for DSI's konkurrencedygtighed. Dette leder hen til virksomhedens vision, mission og kerneværdier. Afsnittet med overskriften "ledelsesudfordringen" er en beskrivelse af medarbejdere og kunder, hvor grafer og indikatorer suppleres med begrundelser, og det forklares, hvordan man skal forstå resultatet, og hvad DSI har til hensigt at forbedre i de kommende år. Indikatorerne ses i tabel 10.12.

2. VIR	Effekter	Aktiviteter	Ressourcer
Medarbejdere	• Antal anciennitetsmåneder tabt i året	• Udgifter på medarbejderuddannelse • Samlet antal timer brugt på uddannelse • Antal dage brugt på uddannelse per medarbejder	• Antal medarbejdere • Aldersfordeling • Anciennitetsfordeling • Erfaring målt i samlet antal ansættelsesmåneder • Fordeling på uddannelse • Måder, hvorpå medarbejdere er rekrutteret
Kunder	• Andel af kunder, der handlede med DSI sidste/forrige år • Fordeling på loyalitet		• Kundernes størrelse i omsætning
Proces			• Antal poster i videndatabasen • Antal kundeteam • Antal støtteteam • Antal aktivitetsregistreringer i CRM-systemet fordelt på post modtaget/sendt, tlf.opkald, møder og øvrige noter
Teknologi			

Tabel 10.12: Dansk System Industris indikatorer i videnregnskabet 1999-2000

Brugen af indikatorer i rapporteringen er steget betydeligt, og som det ses af tabellen, fokuserer DSI hovedsageligt på medarbejderressourcer og deres opkvalificering. De nye indikatorer for aktiviteter viser tiltag for at øge kompetencer gennem uddannelse – en afgørende aktivitet for DSI-medarbejdernes evne til at udvikle systemer og rådgive om dem. Der er i videnregnskabet fokus på DSI som en attraktiv arbejdsplads, hvilket kommer til udtryk ved, at man måler effekter af tab af medarbejdere i form af anciennitetstab.

Tabellen viser også, at videnregnskabet er udvidet med indikatorer for kunder, som er vigtige i det interne arbejde med DSI's langsigtede strategi for at få en mere stabil kundeportefølje. Under processer er der tilføjet en række ressourcer for den strukturelle opdeling af medarbejderne og den øgede videndeling, som skal bidrage til et målrettet arbejde med de enkelte kunde grupper.

Ved siden af illustrationen af indikatorer og tilhørende tekst er videnregnskabet løbende suppleret med små fortællinger om de interessante projekter, DSI har haft i løbet af året, og hvor kunder og enkelte medarbejdere fortæller om deres syn på DSI.

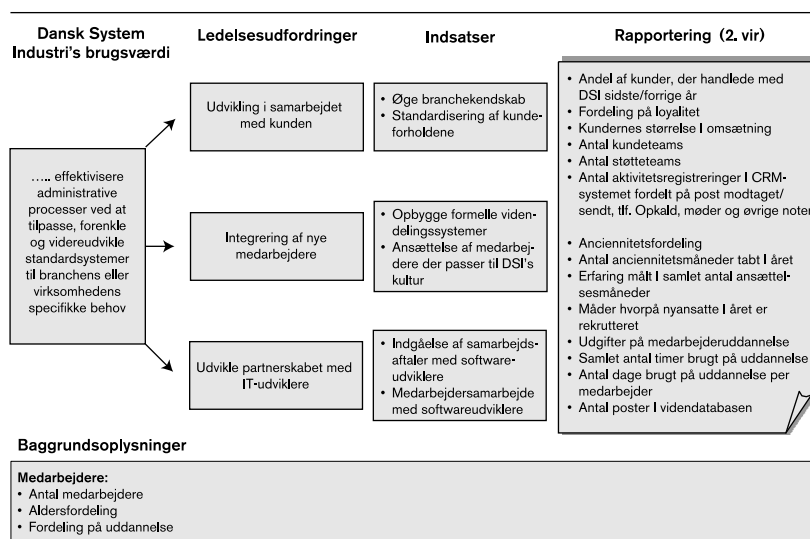
DSI overvejer, om der fremover skal inddrages en præsentationsmodel i stil med business excellence-modellen, som samtidig kan fungere som en ledelsesmodel, idet man opnår overblik over de vigtige aktiviteter og indsatsområder i virksomheden. Det er meningen, at DSI skal inddrage en sådan model i den daglige ledelse. Derfor kan man forvente en øget rapportering omkring aktiviteter og effekter i fremtiden.

Kobling mellem strategi for videnledelse og rapportering

I figur 10.11 vises sammenhængen mellem DSI's brugsværdi, ledelsesudfordringer, indsatser og den eksterne rapportering i videnregnskabet 1999-2000. Af figuren ses det, at de fleste indikatorer kan relateres til ledelsesudfordringerne, men der rapporteres kun om de to første.

Det fremgår af dette videnregnskab, at opbygningen af stabile og loyale kundeforhold er af stor betydning for DSI's fremtidige virke. Videnregnskabet bruges dermed både som ledelsesværktøj i den interne strategiske planlægning og i den eksterne formidling af DSI's kundeorienterede struktur.

Vægtningen på indikatorer for medarbejdere kan ses af den vækst, der er foregået i DSI. Dette har krævet integrering af mange nye medarbejdere. Oprettelse af en videndatabase er sket som et led i styrkelse af den formelle videndeling, så nyansatte hurtigt kan få et overblik over kompetencer i virksomheden og deres placering. Hvorvidt dette system virker, rapporteres ikke ved hjælp af indikatorer, men det bekræftes positivt af kommentarer fra medarbejdere, der er medtaget i videnregnskabet.



Figur 10.11: Dansk System Industris brugsværdi, ledelsesudfordringer, indsatser og rapportering

Ledelsesudfordringen *At udvikle partnerskabet med softwareudviklere* er ikke beskrevet med indikatorer i DSI's videnregnskab. Man kunne forestille sig en øget rapportering om det samarbejde, der foregår mellem DSI og leverandørerne af standardprogrammer omkring videreudvikling af programmer og uddannelse af medarbejdere. Eksternt kan kunderne få et kvantitativt og kvalitativt overblik over DSI's kernekompetence, nemlig integrering og implementering af standardsystemer. Der er i videnregnskabet en del beretninger om DSI's nye systemer og projekter for kunder, hvilket skal ses som en anden måde at rapportere om deres kernekompetencer på. Internt kan det bruges i planlægningen af den fremtidige strategi omkring egne produkter og samarbejdet med IT-udviklere. DSI kan således måle, hvor meget man får ud af dette samarbejde.

Generelt kan der siges om DSI's arbejde med videnregnskabet, at det er i en konstant udvikling. Dette skyldes ønsket om en bred anvendelse og dermed en opprioritering af videnregnskabet. Der kan således forventes en større rapportering og måske en anden struktur i de kommende år.

Erfaringer med udarbejdelse af et videnregnskab

I starten var det største problem valg og fremskaffelse af relevante data til den eksterne rapportering. Hvilke parametre er af afgørende betydning for virksomheden, og hvordan kan de måles? Efterhånden som

man har fået dataindsamlingen struktureret, anses dette ikke som et problem længere, og man har erfaret, hvilke informationer der kan trækkes ud af systemet.

Opbygningen af et internt rapporteringssystem har voldt de største vanskeligheder, idet man har erfaret, at medarbejderne skal have incitament til at indberette oplysninger. For at gøre det til en naturlig del af arbejdsgangene at rapportere om eksempelvis tilegnelse af nye kompetencer har man forsøgt at udarbejde et internt videnregnskab. Ideen var at vise medarbejderne, hvad det var, de bidrog til, men det var ikke muligt at gennemføre på daværende tidspunkt.

Derimod har man iværksat et større selvevalueringsprojekt, som bl.a. skal medvirke til at forankre videnregnskabet i virksomheden gennem en større dialog omkring begreberne og deres anvendelse. En opprioritering af videnregnskabets interne betydning skal således fremover være med til at lette arbejdet med den eksterne rapportering.

Udarbejdelse af et videnregnskab kræver opbygning af datadisciplin, idet den samlede rapportering kræver ensartede data. Eksempelvis skal medarbejdersamtaler indeholde en række konkrete spørgsmål, for at man kan anvende informationen struktureret. For at udnytte de mange oplysninger, der kommer frem i en medarbejdersamtale, skal de kunne bearbejdes og videreformidles, og det har været et problem på grund af, at de foretages af den enkelte teamleder. Ved at skabe en større forståelse for virksomhedens samlede videnstyring og -strategi i selvevalueringsprojektet håber man at kunne målrette de lokale undersøgelser og samtaler, så det bliver lettere at trække information ud om hele virksomheden.

Man har erfaret, at en række af de indikatorer, der ofte rapporteres internt, betyder, at det er noget, der handles på. Samtidig er det med til at gøre videnregnskabet mere vedkommende, idet der er en sammenhæng mellem det, man handler på internt, og det, der rapporteres eksternt.

Meku

Medicinkemi Uldum (Meku) er en del af Leo Animal Health-koncernen, der producerer, sælger og distribuerer veterinære læge- og plejemidler. Den væsentligste kundegruppe er dyrlæger, hvortil der produceres 500-600 forskellige plejemidler og veterinære lægemidler. Omkring 70 % af den samlede produktion eksporteres til ca. 20 lande. Mekus medarbejderstab er ca. 65 medarbejdere. De har for nylig været igennem en større produktionsudvidelse, idet virksomheden har overtaget en række veterinærfunktioner fra moderselskabet, Løvens Kemiske Fabrik A/S. Det har medført en stigning i omsætningen på omkring 140 % i 1999.

Virksomheden producerer til lager, og en vigtig del af virksomhedens ydelse er levering fra dag til dag. Især ydelser inden for logistik og distribution er vigtige kompetencer for virksomheden. I 1999 er der indført produktion efter GMPC-princippet (Guideline for Good Manufacturing Practice and Cosmetic Products), og der er taget skridt til gennemførelse af total quality management som et strategisk mål for 2001.

Hvorfor udarbejder Meku et videnregnskab?

Meku er en produktionsvirksomhed, men den viden, der er essentiel i Meku, er relateret til de serviceydelser, virksomheden bidrager med over for sine kunder. Virksomhedens image – som en god servicevirksomhed – er vigtig for Meku, og det er derfor væsentligt hele tiden at være på forkant og udvikle nye serviceydelser.

Motivet for at udvikle et videnregnskab er, at det skal fungere som et internt værktøj. De forskellige elementer i videnregnskabet skal år efter år gøre Meku i stand til at måle, om de strategiske mål er nået, eller om der skal sættes yderligere ressourcer ind på udvalgte områder, for at Meku kan nå sine mål. Med udarbejdelse af et videnregnskab vil man sikre, at Meku fremstår som en innovativ virksomhed og god arbejdsplads med fokus på medarbejdernes kompetencer og udvikling.

Internt forventer Meku at kortlægge, hvilken betydning medarbejderes sociale og kulturelle engagement i fritiden har for virksomhedens virke. Udarbejdelse af videnregnskaber forventes at afspejle sig i nemmere rekruttering af nye medarbejdere og større medarbejdermotivation. Man håber på, at det også fører til øget videndeling, da man opnår større indsigt i og bedre styring af kommunikationskanalerne og ressourcer.

Meku ser videnregnskabet som et eksternt værktøj til profilering

over for eksisterende nøglekunder, potentielle medarbejdere og samarbejdspartnere. Den interne strukturering og styring af kompetencer, som indgår i arbejdet med videnregnskabet, forventes eksternt at kunne bidrage med en profilering af Meku som en seriøs samarbejdspartner, der styringsmæssigt er velfungerende indadtil og servicemæssigt fungerer udadtil.

Hvilke effekter har udarbejdelse og offentliggørelse af videnregnskaber?

Hos Meku er en række udviklingsprojekter affødt af arbejdet med at udvikle et videnregnskab. Det gælder eksempelvis indførelse af papirløs lagerstyring, kortlægning af kommunikationsveje samt implementering af kompetencesystem.

Eksternt forventer Meku at bruge den opsamlede viden fra videnregnskabet aktivt til at skabe et mersalg og opbygge tillid hos nuværende og potentielle kunder. Det kan bruges til at skabe et image som en god servicevirksomhed med stor kompetence inden for logistik og distribution. Effekt af et forbedret image ventes at blive større kunde-loyalitet og goodwill-effekt hos kunder. Meku har endnu ikke anvendt deres videnregnskab aktivt over for kunder, så det er på nuværende tidspunkt ikke muligt at fastslå det fulde potentiale i forhold til dem.

En strategi for videnledelse

Brugsværdien af Mekus ydelser fastlægges i denne analyse med udgangspunkt i dyrlægers behov, idet disse udgør den væsentligste brugergruppe i relation til de centrale ydelser omkring logistik og distribution. Der kan opstilles tre væsentlige kriterier for, at Mekus ydelser tilfører dyrlæger brugsværdi. For det første skal der ske en sikker og præcis levering, så dyrlæger har produktet, når der er brug for det, hvilket oftest er inden for en meget kort tidsperiode. For det andet skal selve produktet være virksomt, så dyrlæger er trygge ved at anbefale og anvende det i behandlingen. For det tredje opnår dyrlæger brugsværdi ved, at Meku kombinerer sine produktydelser med serviceydelser omkring uddannelse af dyrlæger i salg, produktinformation og optimering af leverancer. Således kan dyrlæger koncentrere sig om deres job, der er behandling af dyrene.

For at forstå Mekus produktionsvilkår skal man være opmærksom på, at en del af virksomheden fungerer som en medicinalvareproducerende virksomhed med tilhørende kompetencekrav vedrørende kva-

litetsstyring og -sikring. Disse kompetencer forbedres gennem tilførsel af ekstern viden om produktionsmetoder. Samtidig fungerer virksomheden også som distributionsvirksomhed, hvor effektivitet, præcision og leveringsdygtighed er nøgelfaktorer. Det stiller krav til tekniske og faglige videnressourcer i form af IT, spedition, service og lagerstyring. Disse videnressourcer indgår i de internt opbyggede full-service logistiske løsninger, som er en kombination af videnressourcer inden for moderne bestillings- og lagerstyringsteknologi og kompetencer i relation til spedition og service. Gennem tæt samarbejde med dyrlæger har Meku adgang til en ekstern videnressource, som kan bruges til at identificere kundebehov og forbedre ydelser.

Med udgangspunkt i Mekus brugsværdi og virksomhedens kompetencer og videnressourcer er Mekus videnfortælling sammenskrevet i nedenstående boks.

Videnfortælling:

Meku leverer virksomme produkter med mindst muligt besvær for dyrlægen. Det gøres ved sikker og præcis full-service rådgivning og logistiske løsninger, hvor man udnytter videnressourcer inden for IT, spedition, service og lagerstyring. Mekus produktionsvilkår kræver effektiv produktion med anvendelse af nyeste produktionsmetoder.

LEDELSESUDFORDRINGER

Videnfortællingen danner grundlag for formulering af en række ledelsesudfordringer, som har afgørende betydning for, at Meku kan udvikle videnressourcer og -kompetencer, der kan sikre brugsværdi.

- *Rekruttering og fastholdelse af medarbejdere*
En stor del af Mekus værdiskabelse er betinget af serviceydelser, der er tilknyttet produktet. Det forudsætter blandt andet kvalitetsbevidste og serviceorienterede medarbejdere. Mekus beliggenhed i Ulrum medfører, at rekruttering og fastholdelse af medarbejderne kræver en særlig indsats med fokus på medarbejderpleje og fælles kultur.
- *Udvikle partnerskab med dyrlægen*
For dyrlæger indebærer forhandling af Mekus produkter en række rådgivningsaktiviteter om produkternes virkning, anvendelse, opbevaring, levering osv. Meku ser det som deres opgave at udføre

disse rådgivningsaktiviteter for dyrlægerne, således at forhandling af produkterne bliver så let for dyrlægerne som mulig. De indsats, der kan relateres hertil, er udarbejdelse af informationsmateriale samt servicering af dyrlæger.

- *Udvikling og forbedring af avancerede logistikløsninger*
En del af Mekus kernekompetence er et effektivt bestillings-, leverings- og distributionssystem, der sikrer dag til dag-levering til den enkelte dyrlæge og slutbruger. Det kræver en indsats at videreudvikle de avancerede og IT-støttede bestillings- og distributions-systemer.
- *Effektiv og kvalitetsstyret produktion*
En effektiv produktion er en forudsætning for et lavt omkostnings-niveau, som igen er en forudsætning for lønsomt at kunne tilbyde de øvrige serviceydelser til dyrlægen. For at kunne konkurrere med lavtlønslande er automatisering og anvendelse af IT nødvendigt, og da der produceres både læge- og plejemidler, indebærer effektiv produktion også en særlig formaliseret kvalitetsstyring. Kvalitetsstyring er også meget vigtig i forbindelse med patienttilpasning af læge- og plejemidler.
- *Individuel kompetenceudvikling*
På en række områder skal medarbejdere have specifikke kompetencer på højt niveau. Det gælder eksempelvis på områder som logistik, miljø, transportret og kvalitetsstyring. Kompetencekrav er meget forskellige medarbejdere imellem, og opbygning, vedligeholdelse og udvikling kræver en særlig indsats for at efteruddanne og understøtte den enkelte medarbejder i tilegnelse af spidskompetencer.

Den eksterne rapportering

Det første videnregnskab for 1998 er udgivet særskilt fra årsregnskabet i en folder på 16 sider med titlen "Fra regnskab over viden til handling". Meku udgiver også et grønt regnskab for 1998.

Det andet videnregnskab blev udgivet som en særskilt folder på 23 sider. Mens det første videnregnskab indeholdt mange eksempler på, hvorledes man forestillede sig at rapportere omkring videnressourcer, er dette fulgt til dørs i det andet videnregnskab. Det er rigt på faktiske informationer om Meku, og rapportering om videnressourcer illustreres ved hjælp af ikke-finansielle indikatorer og i form af tekst omkring kultur, styrings- og ledelsesmodeller, vision, strategi, politik, mål og delmål.

VIDENREGNSKABET 1998

Videnregnskabet beskriver i tekst produktionsstyring, restordre, distribution, IT, miljøstyring og salgsansvar. Teksten er suppleret med udførlige tabeller og grafer. I tabel 10.15 ses indikatorer, der indgår i videnregnskabet. Med hensyn til kundetilfredshed er der opstillet tal baseret på eksisterende undersøgelser, bl.a. en ekstern markedsundersøgelse om image og mærkekendskab iværksat af Løvens Kemiske Fabrik A/S, som er moderselskab for Meku.

For beskrivelse af restordre og kundetilfredshed er der angivet grafiske eksempler på, hvordan Meku planlægger at opgøre de to størrelser.

1. VIR	Effekter	Aktiviteter	Ressourcer
Medarbejdere	• Medarbejdertilfredshed (gns. værdier og fordeling) • Antal uopfordrede ansøgninger • Medarbejderomsætning blandt nye medarbejdere	• Årets antal lagerfolk uddannet i lagerstyringssystemet • Årets antal uddannede superbrugere i Microsoft Office-pakken • Andel af arbejdspladser med arbejdspladsvurderinger • Medarbejderes deltagelse i sociale arrangementer • Medarbejderes deltagelse i kulturelle arrangementer • Efteruddannelse af medarbejderne	• Antal medarbejdere • Anciennitet
Kunder	• Mærkekendskab for SPECIFIC		• Antal kunder • 20 største kunders omsætning (i alt og SPECIFIC) • 20 største kunders andel af samlet omsætning (i alt og SPECIFIC) • Antallet af kunder fordelt på oms.-niveauer (i alt og SPECIFIC) • Antal (procentdel) af kunder, der køber SPECIFIC

Fortsættes

1. VIR	Effekter	Aktiviteter	Ressourcer
Processer	• Totalt antal reklamationer • Reklamationers fordeling på type • Omkostninger ved reklamationer pr. måned • Udnyttelsesgrad i påfyldning, blanding og omstilling • Green Network diplom og flag • Antal gennemførte projekter	• Antal påbegyndte projekter	• Antal udarbejdede Standard Operationel Procedure og valideringssystemer
Teknologi			

Tabel 10.15: Mekus indikatorer i videnregnskabet 1998

Af tabel 10.15 ses det, at Mekus videnregnskab hovedsageligt angiver indikatorer for medarbejdere og kunder. Medarbejdere beskrives primært ved hjælp af aktiviteter, hvilket er i overensstemmelse med Mekus opfattelse af, at medarbejdernes udvikling af deres kompetencer – også i fritiden – har betydning for deres engagement.

Endvidere har Meku under medarbejdere medtaget udvikling i antal uopfordrede ansøgninger siden 1993 som indikator for effekt af virksomhedens aktiviteter. Effekten afspejler det image, virksomheden oparbejder blandt potentielle medarbejdere. Det meddeles, at medarbejdertilfredshed vil blive rapporteret i de kommende videnregnskaber.

Kunder er beskrevet via indikatorer inden for ressourcer og effekter, hvor man som ressourcer angiver kunders fordeling og andel af omsætning på en udvalgt produktgruppe og i alt. Som effekter anvendes tal for reklamationer. Meku illustrerer ved hjælp af grafer, hvorledes de har til hensigt at udvide rapportering af effekter med kundetilfredhedsmålinger samt målsætninger for det ønskede niveau.

VIDENREGNSKABET 1999

Meku har i deres andet videnregnskab struktureret rapporteringen omkring en række kritiske faktorer, som er grupperet i human-, kunde-, image- og innovationskapital samt infrastruktur og videndeling. Efterfølgende illustreres hver enkelt faktor med indikatorer vist i tabel 10.16 og med tilhørende kommentarer af tallenes niveau. Endvidere beskrives det, hvordan man har til hensigt at lede virksomheden med henblik på at skabe udvikling i den ønskede retning.

2. VIR	Effekter	Aktiviteter	Ressourcer
Medarbejdere	• Generel tilfredshed • Sygedage pr. medarbejder fordelt på funktionærer og timelønnede • Antal fratrådte • Antal uopfordrede ansøgninger fordelt på timelønnede og funktionærer • Personaleomsætning i %	• Antal medarbejderudviklingssamtaler • Antal kompetenceudviklingsplaner • Antal karriereudviklingsplaner • % af lønsummen brugt på ekstern uddannelse pr. medarbejder • Antal sociale arrangementer • Antal kunstudstillinger • Kr. pr. medarbejder til sociale arrangementer • Svarprocent i medarbejdertilfredshedsanalyse • Antal/andel af medarbejderne, der er medlem af kunstforeningen	• Antal medarbejdere • Medarbejdernes fordeling på funktioner • Kønsfordeling • Gns. antal faste medarbejdere • Gns. alder • Gns. anciennitet • Aldersfordeling • Fordeling på uddannelse • Antal certificerede medarbejdere • Antal projektlederuddannede • Antal medarbejdere fungeret som projektleder • Antal superbrugere • Antal tiltrådte
Kunder		• Investering i abonnementsordning	• Omsætning • Vækst i omsætning • Eksportandel på Leo Animal Health • De 5 største dyrlægekunders andel af omsætningen i DK • De 10 største dyrlægekunders andel af omsætningen i DK • 10 dyrlægekunders andel af det samlede danske kundeantal • Dyrlægekunders fordeling på omsætningsniveauer angivet i % og i antal • Antal nøglekunder • Antal lønproducentkunder • Antal abonnementskunder (klinikker)

2. VIR	Effekter	Aktiviteter	Ressourcer
Processer	• Personuheld med tab af arbejdstid • Personuheld med mindre personskade • "Tæt på" personuheld • Andel af produktionsmedarbejdere, der har taget imod gymnastiktilbudet • Antal reklamationer ift. antal lagerekspeditioner • Totalt antal reklamationer • Reklamationers fordeling på sidste 12 måneder • Udnyttelsesgrad i produktionen • Udnyttelsesgrad på lageret • Antal gennemførte udviklingsprojekter • Antal gennemførte produktændringer • Antal tværfaglige projekter gennemført • Antal projekter gennemført	• Antal projekter igangsat eller planlagt • Investering i procesforbedringer, fordelt på produktion og lager • Investering i distributionssystemer • Antal deltagere i miljøkursus • Kr. investeret i produktudvikling • Antal igangsatte udviklingsprojekter • Antal igangsatte udviklingsprojekter fortsat i gang • Antal produktændringer fortsat i gang • Antal produktnævnsmøder	• Antal minutter afsat til gymnastik • Antal projekter i gang primo året • Antal direkte distributionskunder, Danmark, Norge og øvrige • Antal miljøguidelines • Antal procedurer beskrevet • Antal instruktioner beskrevet
Teknologi	• Antal gennemførte IT-projekter • Antal IT-opgaver i alt	• IT-udgifter til hardware • IT-udgifter til software/vedligeholdelse • Antal IT-opgaver igangsat	• Bebygget areal (m²) • Antal m² grundareal • Antal personlige computere i huset • Antal hjemme-pc'er • IT-platform • Antal IT-opgaver ikke igangsat

Tabel 10.16: Mekus indikatorer i videnregnskabet 1999

Det ses af tabel 10.16, at Mekus andet videnregnskab er karakteriseret ved en stor mængde af indikatorer. For medarbejdere og processer gælder det, at disse kategorier beskrives ved hjælp af indikatorer for både ressourcer, aktiviteter og effekter, mens kunder beskrives ved hjælp af forskellige omsætningstal, dvs. ressourcer. Teknologi rapporteres hovedsageligt i forbindelse med IT-teknologi og figurerer under ressourcer og aktiviteter.

Medarbejdertilfredshed er i videnregnskabet mere detaljeret, end tabellen giver udtryk for, idet den også illustreres ved hjælp af grafer for

lager/logistik, produktion, indkøb, LAH/Meku PETCARE Eksport og samlet for alle medarbejdere.

Med hensyn til kategorien kunder nævnes det i videnregnskabet, at der ikke er foretaget målinger på kundetilfredshed. Begrundelsen er, at man i forbindelse med nogle ændringer i logistiksystemet har haft store problemer med restordrer. Man forventer derfor, at en lav tilfredshed med disse restordrer vil overskygge den resterende del af kundetilfredshedsundersøgelsen og at det vil være unødvendigt at spørge kunderne om noget, som man allerede har en overbevisning om, hvorledes forholdet sig.

Videnregnskabet behandler emnet videndeling, der er identificeret som kritisk for opnåelse af Mekus fastsatte mål. Videndeling i virksomheden illustreres hovedsageligt ved hjælp af fortællinger om, hvilke aktiviteter der foregår i virksomheden for at sikre videndeling, samt en beskrivelse af Mekus IT-plattform.

Videnregnskabet diskuterer, og det fremhæves, at videnregnskabet bygger på det eksisterende økonomisystem, således at der kan findes en sammenhæng mellem videnregnskabet og det finansielle regnskab. Mekus opfattelse af værdien af arbejdet med videnregnskabet belyses, og man ser bl.a. en værdi i den selvkontrol, udgivelse af et videnregnskab underkaster sig over for medarbejdere, kunder og leverandører.

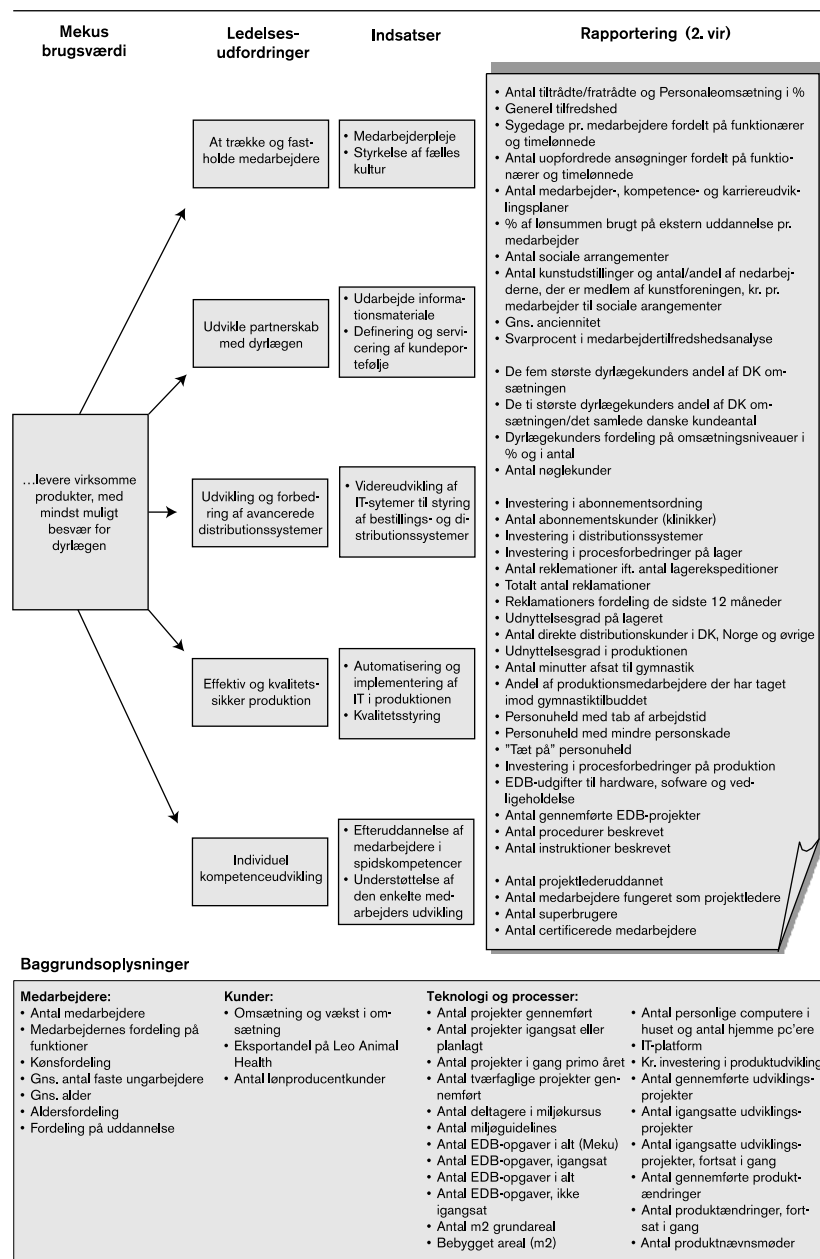
Kobling mellem strategi for videnledelse og rapportering

I figur 10.14 illustreres sammenhæng mellem Mekus brugsværdi, ledelsesudfordringer, indsatser og eksterne rapportering. Figuren viser, at der rapporteres meget detaljeret og omfattende på alle fem ledelsesudfordringer. Derudover rapporteres der også på områder som sammensætning af medarbejdere, forskellige udviklingsprojekter samt IT-teknologi.

Man ser hos Meku et eksempel på, hvordan en ledelsesudfordring er en forudsætning for en anden ledelsesudfordring. Her tænkes på, at *udvikling og forbedring af avancerede logistikløsninger* er en nødvendig og afgørende faktor, for at man i forbindelse med dyrlægens rolle som forhandler af Mekus produkter kan overtage de funktioner, der normalt befinder sig hos dyrlægen.

Det skal bemærkes, at Meku i forhold til andre virksomheder har flere indikatorer inden for teknologi og processer, hvilket skal ses i sammenhæng med, at Meku er en produktionsvirksomhed, hvor

håndtering af distributionsaspekter er vigtig. En del af de indikatorer, der er placeret under baggrundsoplysninger vil også kunne relateres til de to sidste ledelsesudfordringer.



Figur 10.14: Mekus brugsværdi, ledelsesudfordringer, indsatser og rapportering

Erfaringer med udarbejdelse af et videnregnskab

Under udvikling af det første videnregnskab var de mest gennemgående problemer for Meku at skaffe tid internt til videnregnskabsprojektet. Ressourcemæssigt var der ikke kalkuleret med dette udviklingsprojekt, og det skulle derfor iværksættes ved siden af det daglige arbejde. Det har medført, at man har været afhængig af en snæver personkreds, der har udarbejdet videnregnskabet, og af deres evne til at skabe opbakning i virksomheden.

En anden udfordring opstod omkring identifikation af, hvilke indikatorer man ønskede, og omkring niveauet for indikatorer, dvs. hvornår det er godt, og hvornår det er mindre godt. Især for indikatorer, som blev målt for første gang, manglede man et sammenligningsgrundlag.

Med hensyn til troværdighed er Meku, som tidligere nævnt, af den overbevisning, at der er en stor grad af selvkontrol i et videnregnskab. Dets læsere er ofte virksomhedens nærmeste interessenter såsom kunder, leverandører, medarbejdere og andre samarbejdspartnere, og de har derfor på forhånd en opfattelse af virksomheden, der ikke må konflikte med det billede, der dannes i videnregnskabet.

Ved at forpligte sig til at udgive videnregnskabet har man fået gennemført de planlagte undersøgelser, og det har givet en række informationer, som specielt har haft en effekt på virksomhedens kommunikationskanaler. Erfaringer har vist, at den øgede mængde information, man har til rådighed, har gjort det lettere at prioritere mellem projekter. Det skyldes, at man bedre kan vurdere det udbytte, man har af de forskellige projekter, idet man har mere feedback fra medarbejdere og kunder.

I arbejdet med at udforme og skaffe ideer til videnregnskabet nævner Meku, at deltagelse i et fælles projekt er en væsentlig inspirationskilde, idet man har kunnet hente inspiration fra de andre virksomheders erfaringer.

Nellemann Konsulenterne

Nellemann Konsulenterne (Nellemann) er en rådgivende konsulentvirksomhed, der arbejder inden for planlægning, ledelse, evaluering og forhandling. Kunderne er primært den offentlige sektor og interesseorganisationer, men også i stigende grad NGO'ere (græsrodsbevægelser) og private virksomheder.

Nellemann fusionerede 1. juli 1999 med Amphion, som var oprindeligt deltager i Erhvervsfremme Styrelsens projekt. Derfor dækker denne beskrivelse Amphions videnregnskab fra 1998 og videnregnskabet for den samlede virksomhed fra 1999.

Amphion havde i 1998 24 medarbejdere, heraf 19 rådgivere, der var organiseret i tre afdelinger: Amphion-Efteruddannelse, Amphion-Rådgivning og Amphion-ENCORE (forhandling og konfliktløsning). Efter fusion mellem Amphion og Nellemann Konsulenterne beskæftiger virksomheden 35 medarbejdere, hvoraf 32 er konsulenter, som er organiseret i fem afdelinger: ENCORE, Ledelse & Udvikling, Plan & Fysik, Kultur og Skole & Social.

Hvorfor udarbejder Nellemann et videnregnskab?

For Nellemann er salg af viden centralt, og virksomhedens viden er grundlag for virksomhedens værdi. Det traditionelle årsregnskab fortæller ifølge Nellemann ikke meget om mængde og karakter af medarbejderes kvalifikationer og ekspertise. Det kan videnregnskabet gøre ved at sætte tal og ord på virksomhedens viden og kompetencer, hvorved viden og dens relevans for virksomhedens udvikling synliggøres for virksomhedens kunder, medarbejdere og andre interessenter.

Internt har videnregnskabet det formål, at afdelinger kan udvikle og implementere en videnstrategi, der udstikker årlige videnrelevante mål og midler i forlængelse af den overordnede strategi. Videnregnskabet tænkes som en del af et knowledge management-projekt, der har til formål at øge medarbejderes opmærksomhed på videnopbygning, -deling og -udvikling.

I forbindelse med fusionen blev videnregnskabet set som et redskab til udarbejdelse af en fælles strategi, idet man ønsker at integrere den viden, der er i de to virksomheder. Det nævnes således i videnregnskabet, at det skal bruges som oplæg til det årlige firmaseminar, hvor man kan trække på konklusioner omkring videnressourcer, organisationskultur og medarbejdere.

Eksternt forventer Nellemann, at videnregnskabet vil bidrage til, at

kunder får større indsigt i virksomhedens evne til at håndtere de forandringsprocesser, som kunder står over for og skal have hjælp til. Derudover forventer man, at videnregnskabet vil have effekt på tilgang af nye kunder, idet videnregnskabet kan afspejle virksomhedens "sjæl" og kultur, hvorved potentielle kunder har større mulighed for at vurdere virksomhedens kompetencer.

Hvilke effekter har udarbejdelse og offentliggørelse af videnregnskaber?

Det er de samme personer, der har haft ansvaret for udarbejdelse af begge videnregnskaber, og derfor dækker dette samt afsnittet en strategi for videnledelse de samlede erfaringer i Amphion og Nellemann.

Internt betyder Amphions arbejde med det første videnregnskab en erkendelse af, hvilken form for viden der er vigtig for virksomheden. Det medfører, at fokus flyttes fra statistiske videnopgørelser, til hvilke aktiviteter der skal iværksættes for at fremme videndeling i virksomheden. Virksomheden bliver mere bevidst om betydningen af at have en videnstrategi.

Igennem arbejdet med videnregnskaber får man indblik i, hvilket stadium virksomheden befandt sig på med hensyn til videnrelaterede arbejdsprocesser. Virksomheden bliver opmærksom på, om man lever op til målsætninger om at være en videnvirksomhed, og om der er behov for at iværksætte tiltag i relation hertil.

Det første videnregnskab har fungeret som integrationsværktøj i sammenlægning af de to virksomheder, idet de medarbejdere, der oprindeligt var ansat hos Nellemann, har haft adgang til viden om Amphion. Arbejdet med videnregnskaber har medført en dialog om de bløde værdier hos de to virksomheder, hvilket har haft stor betydning i udarbejdelse af en fælles strategi og identitet.

I processen omkring at skabe grundlag for en fælles identitet har arbejdet med videnregnskab haft en betydning, fordi det har givet en bedre selvforståelse i virksomheden. Denne proces afspejles i videnregnskabet, hvor der er bevidst fokus på virksomhedens baggrund, kultur og eksistensberettigelse.

En strategi for videnledelse

Analyse af Nellemanns strategi for videnledelse, ekstern rapportering og kobling mellem rapportering og strategi for videnledelse er baseret på Nellemanns videnregnskab for 1999.

I fastlæggelse af brugsværdi af Nellemanns produkter er det vigtigt at definere kunderne både som dem, der bestiller konsulentydelsen, og de endelige slutbrugere. Nellemann har mange kunder i den offentlige sektor. Det kan eksempelvis være kommuner og deres skatteborgere. Nellemann løser forskelligartede opgaver inden for sociale, organisatoriske, kulturelle og planlægningsmæssige områder, så en entydig beskrivelse af brugsværdi ud fra konkrete opgaver er ikke mulig. Det unikke ved brugsværdien af Nellemanns ydelser er kompetenceoverførsel, som gør det muligt at skabe varige forbedringer, idet de uddanner brugere til at løse problemstillinger på egen hånd. For at kunne levere brugsværdi kræves både faglige og menneskelige ressourcer i form af en psykologisk modenhed, idet tolkning og forståelse af situationer og mennesker er afgørende, når der skal skabes et grundlag for varige forbedringer.

Nellemanns interne videnressourcer er en medarbejderskare med forskellige faglige og menneskelige kompetencer. Der er forskellige samarbejdsstraditioner, idet medarbejdere fra Amphion er vant til fælles opgaveløsning, mens medarbejdere fra det tidligere Nellemann Konsulenterne arbejder mere individuelt.

Nellemanns ydelser forudsætter tæt samarbejde med brugere, og det giver virksomheden mulighed for at udvikle medarbejderes rådgivningskompetencer og følge op på projekter gennem systematisk evaluering af rådgivning og projektstyring.

I nedenstående boks sammenfattes Nellemanns brugsværdi og videnressourcer i en videnfortælling.

Videnfortælling:

Nellemann Konsulenternes rådgivning gør brugere stærke, ved at løsninger ikke alene er tekniske løsninger, men også er uddannelse af brugere til at kunne håndtere lignende problemstillinger i fremtiden. Det udføres af fagligt og menneskeligt kompetente medarbejdere, der indgår i gensidigt udviklende projekter med kolleger og kunder.

LEDELSESUDFORDRINGER

Med udgangspunkt i videnfortællingen formuleres en række ledelsesudfordringer, som er kritiske for Nellemanns fremtidige virke:

- *Rekruttere og udvikle modne medarbejdere*
Da Nellemann er orienteret mod samarbejde, procesfacilitering og kompetenceoverførsel, kræver det fagligt kompetente og psykologisk modne medarbejdere. Fastholdelse af medarbejdere er ikke mest kritisk i relation til spidskompetencer, idet kompetencer er bredt defineret og ikke betinget af eksempelvis efteruddannelse i brug af særlige systemer. Det er vigtigere at ansætte mennesker med den rette personlighed og gennem efteruddannelse at videreudvikle disse medarbejders evne til at fungere som proceskatalysatorer. Det er en vigtig ledelsesopgave at ansætte mennesker, som gennem deres erfaring kan udfylde og udvikle deres plads i virksomheden. Derfor er de væsentligste indsatser rekruttering, systemer for læring gennem projektdeltagelse og udvikling af professionelle færdigheder.
- *Understøtte teamwork*
Samarbejde mellem medarbejdere er afgørende for opbygning og overførsel af kompetencer. Det er ledelsens ansvar at sikre dette gennem planlægning af den enkeltes arbejdsopgaver, integration af nye medarbejdere og opbygning af en kultur, der opfordrer til videndeling. I forbindelse med sammenlægning af Nellemann Konsulenterne og Amphion har erfaringer vist, at man opnår den bedste integration gennem samarbejde om kundeopgaver. Fælles opgaveløsning er kompetenceoverførende, og det vil ud over at styrke integration af medarbejdere også udbrede og forankre virksomhedens samlede videnressourcer. Det skal ske ved, at ledelsen understøtter det formelle og det uformelle samarbejde mellem medarbejderne. Evaluering af samarbejde omkring opgaveløsning kan være en indsats for at håndtere denne ledelsesudfordring.

Den eksterne rapportering

Amphion har i 1998 valgt kun at udgive videnregnskabet i elektronisk form for at understrege, at det er dynamisk med skiftende mål og indikatorer.

Nellemanns videnregnskab for 1999 er udgivet som et særskilt regnskab på 11 sider, hvori der henvises til hjemmesiden www.nelkon.dk for uddybende dokumenter. Hvorfor man har valgt at udgive videnregnskabet på tryk, fremgår ikke af videnregnskabet.

VIDENREGNSKABET 1998

I tabel 10.17 ses de indikatorer, der indgår i Amphions videnregnskab. Videnregnskabet er hovedsageligt udformet i tekst og er suppleret med enkelte grafer for at skabe overblik.

Man har bevæget sig fra at opgøre indikatorer for medarbejdere og kunder (dvs. afspejlingsviden) til en erkendelse af, at det er indikatorer for handlingsviden i virksomheden, der er essentielle. Afspejlingsviden kan opfattes som den faktabaserede, statiske viden, der kan lagres, mens den aktive handlingsviden kræver en kontekst og en opgave for at give mening. For Amphion er det centralt, at videnregnskabet viser *viden i* virksomheden frem for *viden om* virksomheden, og det førte frem til en afklaring af, hvilke typer viden Amphion opdyrker og handler på og med. Det gøres ved at skelne mellem *afspejlingsviden*, der sigter mod at afspejle en objektiv, ydre virkelighed, og *handlingsviden*, der er en aktiv form for viden, der giver handlinger, form og retning. I Amphion er det den sidste form for viden, der opfattes som afgørende. Deres videnregnskab beskæftiger sig med, hvordan handlingsviden bruges, deles og udvikles i virksomheden, mens der lægges mindre vægt på hvor meget afspejlingsviden, der eksisterer i virksomheden. Derfor fokuseres der i videnregnskabet på beskrivelser af aktiviteter for videndeling og –håndtering fremfor fakta om medarbejdere.

Som det fremgår af tabel 10.17, er indikatorer i Amphions videnregnskab især orienteret mod aktiviteter og ressourcer af medarbejdere samt aktiviteter i processer. Det kan ses som et udtryk for, at det er virksomhedens aktiviteter i relation til viden, som betyder noget og ikke viden i sig selv.

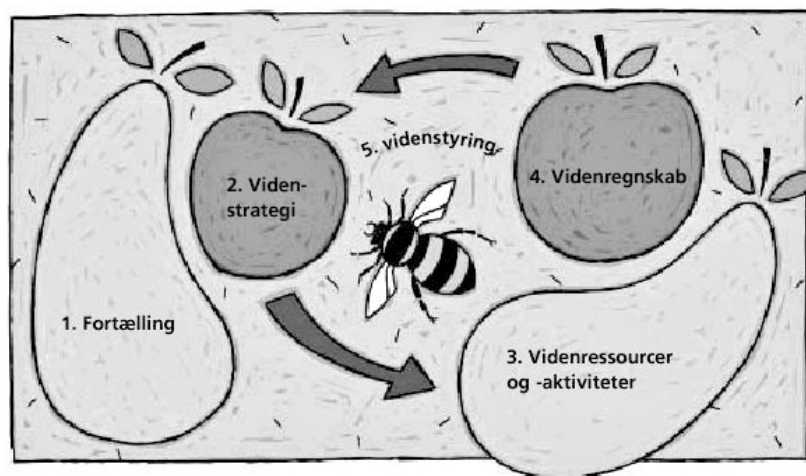
1. VIR	Effekter	Aktiviteter	Ressourcer
Medarbejdere		• Frekvens af medarbejderudviklingssamtaler • Antal efteruddannelsesdage pr. medarb. pr. år • Antal læste bøger med faglig relevans pr. medarb. • Timer brugt på fagligt relevante tidsskrifter (inden for/ uden for arbejdstiden) • Frekvens af temadage • Samlet antal timer brugt på uddannelse af kolleger • Antal minutter pr. måned, en medarbejder bruger på uddannelse af kollega • Antal gange, en medarbejder anmoder en kollega om hjælp til en opgave, som kræver mere end en halv time • Procentdel af hver medarbejders tid, der bruges på videnopbygning • Antal interview før et kursus	• Antal medarbejdere • Medarbejdernes fordeling på afdelinger • Fordeling af m/k • Gennemsnitlig alder • Gennemsnitligt antal år på arbejdsmarkedet • Uddannelse • Antal medarbejdere under forskellige videnområder • Samlet antal arbejdstimer • Medarbejdere fordelt på funktioner • Andel af rådgivere med akademisk uddannelse
Kunder		• Antal oplæg præsenteret på videnskabelige konferencer	• Omsætningens fordeling på videnområder • Omsætningens fordeling på private og offentlige kunder samt interesseorganisationer • Antal nyudgivne bøger
Proces	• Andel af læsegrupper der fungerer tilfredsstillende	• Antal minutter pr. måned brugt på evaluering af afsluttet opgave • Antal gange pr. måned pr. medarb., cv-basen bruges • Antal læsegrupper	
Teknologi			• Andel af medarbejdere med hjemme-PC med opkobling til Amphions server • Andel af medarbejdere med iMac

Tabel 10.17: Amphions indikatorer i videnregnskabet 1998

Der lægges i Amphions videnregnskab vægt på handlingsviden frem for afspejlingsviden. Men videnregnskabet har "statisk" karakter og kan ikke fuldt ud vise den handlingsviden, der eksisterer i virksomheden, og som kun kan skabes og eksistere i og blandt mennesker. Indikatoren "*Antal oplæg præsenteret på videnskabelige konferencer*" er placeret under aktiviteter af medarbejdere, idet aktiviteten kan opgradere kompetencer hos medarbejdere, der holder oplæg. Alternativt kan den type indikator opfattes som en aktivitet i forhold til brugere, hvis disse er til stede under præsentationer, og hvis præsentationer f.eks. har til sigte at øge brugeres viden om Amphions ydelser.

VIDENREGNSKABET 1999

Det andet videnregnskab dækker både det tidligere Amphion og det nuværende Nellemann. Derfor skal der tages højde for den betydning, sammenlægningen har haft, når udvikling i videnregnskabet vurderes. I tråd med det første videnregnskab beror det andet videnregnskab også på fortælling om virksomhedens afspejlingsviden og handlingsviden, men i modsætning til i 1998 er der konstrueret en præsentationsmodel med elementerne fortælling, videnstrategi, videnressourcer og -aktiviteter, videnregnskab og videnstyring. Det, der betegnes videnregnskab, er ekstern rapportering. Præsentationsmodellen ses i figur 10.15, og nedenfor i tabel 10.18 ses rapportering af indikatorer i videnregnskabet for 1999.



Figur 10.15: Nellemanns præsentationsmodel i videnregnskabet 1999

2. VIR	Effekter	Aktiviteter	Ressourcer
Medarbejdere	• Andel af arbejdstid oplevet som udfordrende og udviklende	• Gns. %-del tid, som de første 3 måneder bruges på nye medarbejderes introduktionsordning • Gns. antal dage på hhv. eksterne og interne kurser pr. medarbejder • Gns. antal dage brugt på konferencer og seminarer • Gns. totalt antal dage pr. medarbejder brugt på efteruddannelse • Gns. antal læste bøger med faglig relevans pr. medarbejder • Gns. timer brugt på faglig relevante tidskrifter (inden for/uden for arbejdstiden) • Andel af opgavetid brugt på opgaver i en anden afdeling • Antal gange, en medarbejder beder om kollegial sparring på mere end et kvarter • Antal gange, en medarbejder har evalueret på en kollegas opgave • Antal dage, en medarbejder deltager i temadage • Andel af medarbejdere med kompetenceudviklingsplan • Andel af medarbejdere ansat før 1999, der har afholdt medarbejderudviklingssamtaler	• Antal medarbejdere • Fordeling af m/k • Gennemsnitsalder • Andel af medarbejdere mellem 32 og 52 år • Antal sekretærer • Antal konsulenter • Antal akademikere blandt konsulenter • Medarbejdernes fordeling på uddannelse (fag) • Antal års erfaring i Nellemann Konsulenterne • Antal års erfaring uden for virksomheden • Andel af medarbejdere med mere end 20 års erhvervserfaring før ansættelse • Antal nydimitterede medarbejdere • Antal medarbejdere med en given kompetence • Antal medarbejdere under forskellige vidеноmråder
Kunder			• Omsætningens fordeling på afdelinger

2. VIR	Effekter	Aktiviteter	Ressourcer
Proces	• Medarbejdernes vurdering af 'tvilling'-ordning • Medarbejdernes vurdering af fusionskomite • Antal indlæg på chatroom omkring fusion • Antal gange, medarbejdere var inde på chatroom	• Andel af opgavetid brugt på teamarbejde • Antal minutter pr. måned brugt på evaluering af afsluttet opgave (samme tal angives i pct. af arbejdstid) • Antal gange, en medarbejder har flyttet skrivebord • Antal timer brugt på fusionskomite • Andel af tid brugt på opgaver i det andet gamle firma	• Andel af medarbejdere i åbent kontorlandskab • Kilder til faglig inspiration • Andel medarbejdere på to- og firemandskontorer
Teknologi			

Tabel 10.18: Nellemanns indikatorer i videnregnskabet 1999

Det ses af tabellen, at antallet af indikatorer er udvidet inden for kategorierne medarbejdere og proces, mens der er færre oplysninger om kategorien kunder. Da teknologi ikke er af afgørende betydning i Nellemanns videnopbygning, er det naturligt, at der ikke rapporteres om denne kategori.

Fokusering på handlingsviden frem for afspejlingsviden afspejles i rapporteringen, idet det er de interne aktiviteter, der udgør hovedparten af indikatorer. Således rapporterer Nellemann primært om medarbejdere og processer, hvilket som tidligere nævnt forhindrer en analyse af kundeforhold og medfører færre ledelsesudfordringer. Der er dog mulighed for at hente oplysninger om opgaver, Nellemann har løst for deres kunder, på virksomhedens hjemmeside. Da man ikke alene ud fra kundeoplysninger kan komme frem til flere ledelsesudfordringer, og de samtidig ikke medtages i videnregnskabet, er kunderelationer udeladt af analysen.

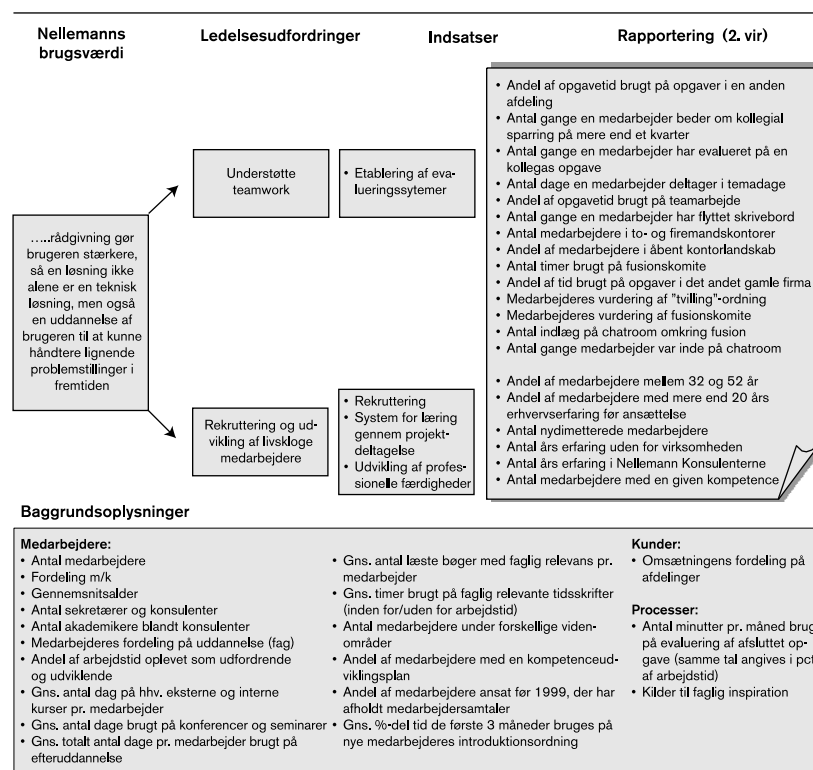
Under kategorien proces er indikatorer for fusionsproces mellem Amphion og Nellemann Konsulenterne medtaget, hvilket er indikatorer, der kan betegnes som meget specifikke for virksomhedens aktuelle situation. På grund af sammenlægning er det ikke muligt at se en naturlig udvikling i indikatorer, og der er derfor kun medtaget opgørelser fra 1999.

Generelt skal det nævnes, at mange opgørelser er foretaget som holdningsundersøgelser blandt medarbejdere, idet der ikke er foretaget egentlige registreringer af mere "objektivt" konstaterbare forhold eller undersøgelser med udgangspunkt i kundesiden. I 1999 er der foretaget

en mere traditionel spørgeskemaundersøgelse, hvor de ansatte er blevet spurgt om, hvor stor en andel af arbejdstiden de oplever som udfordrende og udviklende. Det er indikator for, om erfarne medarbejdere fungerer og fortsætter deres personlige udvikling i den nuværende struktur.

Kobling mellem strategi for videnledelse og rapportering

I figur 10.16 vises sammenhæng mellem Nellemanns brugsværdi, ledelsesudfordringer, indsatser og den eksterne rapportering i videnregnskabet for 1999.



Figur 10.16: Nellemanns brugsværdi, ledelsesudfordringer, indsatser og rapportering

Som det kan ses af figuren, udgør rapportering omkring ledelsesudfordringer halvdelen af indikatorerne. En stor del af de indikatorer, der kan relateres til ledelsesudfordringen *understøttelse af teamwork*, er midlertidige, idet de måler på de initiativer og effekter, der har været

omkring fusionen mellem Amphion og Nellemann Konsulenterne. Når de medtages under rapportering af ledelsesudfordringer, skyldes det, at de erfaringer, Nellemann har draget af fusionsprocessen, har været medvirkende til øget fokus på samarbejde mellem medarbejdere. Indikatorer omkring sammenlægning af de to medarbejdergrupper kan således bruges i det videre arbejde med at understøtte samarbejde mellem medarbejdere. En forbedring af samarbejde mellem medarbejdere er afhængig af fysiske rammer, kommunikationskanaler samt mulighed for fælles opgaveløsning og -evaluering.

Ledelsesudfordringen, der omhandler *rekruttering og udvikling af livskloge medarbejdere*, er beskrevet ved en række ressourceindikatorer, som viser den typiske profil for de mennesker, Nellemann ansætter. Der er mange indikatorer under kategorien medarbejdere, der omhandler personaleudvikling gennem medarbejdersamtaler, uddannelse og personlige indsatser. Personaleudvikling er ikke fremhævet som en særskilt ledelsesudfordring, selvom der finder en omfattende efteruddannelse sted. I stedet er der fokuseret på, at Nellemann ansætter psykologisk modne medarbejdere med ansvarsfølelse for egen kompetenceudvikling. Indikatorer omkring personaleudvikling er derfor placeret under baggrundsoplysninger sammen med de mere generelle medarbejderindikatorer.

Der er ligeledes enkelte indikatorer inden for kategorierne processer og kunder, som ikke kan relateres til ledelsesudfordringer, men generelt kan det siges, at de opstillede ledelsesudfordringer afspejles i den eksterne rapportering.

Erfaringer med udarbejdelse af et videnregnskab

Nellemann tvivler på, om det giver mening at udarbejde et decideret videnregnskab og deltage i Erhvervsfremme Styrelsens projekt, men er overbevist om, at det er nødvendigt for dem at beskæftige sig med opgørelse af viden.

Det er et problem at finde målbare parametre, som er relevante for Nellemann. Man har ikke kunnet opbygge et datagrundlag, som gør det muligt at sammenligne Amphions og Nellemanns videnregnskaber og dermed vise en udvikling. Problemet omkring datamateriale kan ligeledes ses af, at en spørgeskemaundersøgelse blandt medarbejdere har erstattet egentlige registreringer, hvilket gør en revision vanskelig.

Forankring af videnregnskabet er vanskeliggjort af fusionen, idet der er en del medarbejdere, der ikke tidligere har beskæftiget sig med videnregnskaber. Det har været vanskeligt at få dem til at deltage på

eget initiativ, og de personer, som står bag videnregnskabet, har ikke den fornødne tid eller indsigt i de forskellige afdelinger til, at man fremover kan udarbejde et dynamisk videnregnskab. Man forestiller sig, at man kan foretage statusmålinger, så man kan sammenligne afdelinger og udnytte den information, som videnregnskabet giver.

Nellemann har draget den erfaring, at videreudvikling af videnregnskabet ikke kan håndteres af enkeltpersoner, der samtidig har en fast rolle i virksomheden. Skal man have det fulde udbytte og lave et internt videnregnskab til videnstyring, er det nødvendigt med en personaleansvarlig, hvis rolle det er at styre eksempelvis afdelingernes uddannelsespolitik. Den rolle har den videnregnskabsansvarlige ikke, og derfor er det vanskeligt at overføre den eksterne videnrapportering til intern videnstyring. Ud over en klarere rolle- og opgavefordeling har man erfaret, at ledelsesmæssig opbakning og især deltagelse er væsentlige elementer for, at videnregnskabet bliver en intern succes.

¹ Der ses bort fra forretningsområdet vedrørende kursuscentret, idet denne del af virksomhedens aktiviteter adskiller sig betydeligt fra Byggecentrums øvrige aktiviteter.

² Modellen for denne struktur betegnes i det første videnregnskab human-resource-spiralen, men bliver i det andet betegnet kompetencespiralen, hvilket anvendes i det resterende.