

Udvikling af videnregnskaber

Erfaringer fra 19 virksomheder

Indhold

[Erhvervsminister Pia Gjellerup:](#)

[Videnregnskaber – lærerige for virksomhederne og vigtige for omverdenen](#)

[Videnregnskabet udvikles og skaber ny viden](#)

Erfaringer fra de enkelte deltagere i projektet:

[Amphion: Viden i system](#)

[ATP: Øger synlighed](#)

[Byggecentrum: Oplagt chance for konkrete handlingsplaner](#)

[Byggeplandata A/S: Skepsis vendt til entusiasme](#)

[Carl Bro Gruppen: Smertefri proces](#)

[Coloplast A/S: Kultur ændret](#)

[Cowi: Myten om at viden er magt skal slægtes](#)

[A/S Dansk Shell: Åbne og ærlige](#)

[Dansk System Industri A/S: Eventyr fra det virkelige liv](#)

[Dator A/S: Debat i hele organisationen](#)

[Forsikringshøjskolen Rungstedgaard A/S: Deklaration af bløde værdier](#)

[Hofman-Bang A/S: Processen har gjort os klogere](#)

[Hotel Impala A/S: Tiltrækker kunder og medarbejdere](#)

[International Datasupport A/S: Knaldgodt værktøj](#)

[Kommunedata A/S: Videnudvikling får virksomheder til at gro](#)

[Meku A/S: Kvaliteten skal øges](#)

[Systematic Software Engineering a/s: Favner det hele](#)

[Tele & Data: Skærpet profil – øget troværdighed](#)

[VISIONIK A/S: Udviklingspotentiale synliggøres](#)

[Det mener de 19 virksomheder om videnregnskabet](#)

[Bagside](#)

Erhvervsminister Pia Gjellerup: Videnregnskaber – lærerige for virksomhederne og vigtige for omverdenen

Projektet om videnregnskaber er et af regeringens initiativer under fællesnævneren LOK (Ledelse, Organisation og Kompetence), der skal medvirke til at fremme omstillingen af danske virksomheder fra industri- til vidensamfundet. Projektet blev indledt i 1998 og kører over en 3-årig periode.

Virksomheder, som hurtigt er i stand til at tilegne sig viden, samt styre og udnytte den til at skabe vækst og afsætning, opnår en konkurrencefordel i vidensamfundet. I den forbindelse kan videnregnskabet anvendes som et værktøj til at sætte tal på og synliggøre omfanget af virksomhedernes videnressourcer.

Regeringen vil med projektet om videnregnskaber gerne fremme, at virksomheder i højere grad bliver rustet til at håndtere disse udfordringer.

Projektet er et enestående forsøg på en systematisk opsamling af erfaringer med videnregnskaber, og det bringer Danmark i position som et internationalt foregangsland. Vi skal medvirke til at sætte normen for virksomheders, rådgiveres, og investorers brug af videnregnskaber i Danmark ved at spille aktivt med i den internationale udvikling af guidelines.

Som et led i projektet har 19 virksomheder udarbejdet deres første bud på konkrete videnregnskaber.

Projektet tegner lovende. Selv om der er et stykke vej til, vi ser fuldt udviklede videnregnskaber, har det første års arbejde været en meget lærerig proces for virksomhederne – og os.

Denne pjece ridser erfaringerne op fra de 19 virksomheder. Jeg håber, at pjecen inspirerer til, at flere virksomheder går i gang med at udarbejde videnregnskaber.

Samtidig håber jeg, at pjecen medvirker til en endnu mere målrettet og konkret debat om videnregnskaber, der bringer danske virksomheder i front med at skabe, styre og udnytte viden.

Pia Gjellerup

Videnregnskabet udvikles og skaber ny viden

Projektet om videnregnskaber

19 virksomheder deltager i det kombinerede udviklings- og forskningsprojekt om videnregnskaber,

som organiseres af Erhvervsfremme Styrelsen i samarbejde med Erhvervs- og Selskabsstyrelsen, Handelshøjskolen i København, Århus Universitet, Arthur Andersen Business Consulting samt en række finansielle institutioner.

Projektet har nu kørt i godt et år. Frem til midten af år 2000 høstes der yderligere erfaringer i virksomhederne og blandt andre interessenter. Erfaringerne skal danne grundlag for anbefalinger om, hvordan virksomheder kan opbygge og rapportere deres videnregnskab.

Anbefalingerne vil ligge klar inden udgangen af år 2000.

Når der hidtil har været talt om videnregnskaber, har der været henvist til særlige pionercases. Dette projekt om videnregnskaber er et enestående forsøg på en systematisk opsamling af erfaringer fra flere virksomheder, der udarbejder videnregnskaber på samme tid.

Pjecen giver et indblik i de 19 virksomheders udbytte af at udarbejde videnregnskaber og viser, at arbejdet med videnregnskaber er en lærerig proces for virksomhederne. Videnregnskabet medvirker til at kaste lys på identificering, anvendelse og styring af viden i virksomheden. Ofte har man ikke haft systematisk blik for dette i hverdagen.

Videnregnskabet har ikke fundet sin endelige form, og der er endnu mange uafklarede spørgsmål. De foreløbige resultater viser dog, at det kan være relevant og givende at gå i gang med at udarbejde videnregnskaber.

Nyttig læreproces

De 19 virksomheder, som præsenteres i denne pjece har grebet videnregnskabet forskelligt an. Virksomhederne har haft forskelligt udgangspunkt med hensyn til styring af viden, og viden betyder noget forskelligt i virksomhederne:

- Nogle virksomheder arbejder med databaser over medarbejdernes kompetencer.
- Andre arbejder med systemer til formalisering og deling af virksomhedens erfaringer med hensyn til produkter, kunder, teknologi og processer, som vedrører den viden, der findes i forretningsprocesser, innovationsprocesser, immaterielle rettigheder m.v.
- Mange virksomheder har foretaget medarbejder- og kundetilfredshedsanalyser, og ser dermed viden som del af de mere "tavse" relationer mellem personer.
- Nogle fokuserer på at beskrive organisatoriske procedurer med hensyn til informationsteknologi, sagsbehandling og en række andre faktorer. Virksomhederne ser viden som de mekanismer, der binder personer, teknologier og processer sammen.

Selvom virksomhederne har grebet videnregnskabet forskelligt an, er fællesnævneren i processen, at virksomhederne først identificerer og synliggør deres viden. På den måde sætter videnregnskaberne fokus på, hvad central viden er for den enkelte virksomhed, og herefter hvordan videnledelse kan tilrettelægges.

Det betyder, at virksomhederne får sat større fokus på, hvorledes viden er en produktionsfaktor. De udvikler et nyt sprog til at udpege de former for viden, som er centrale for vækst og udvikling.

Startede abstrakt

Hos de fleste virksomheder er udviklingsarbejdet startet med en ret abstrakt diskussion om videnregnskabet.

Det har vist sig at være vanskeligt at overskride tærsklen mellem de abstrakte tanker og de mere forpligtende valg om, hvordan den enkelte virksomheds videnregnskab skulle se ud. Dette valg er blevet stimuleret af de gensidige forpligtelser og de deadlines, der har været i projektet.

En af virksomhederne beskriver den første tid i projektet om videnregnskaber som spændende, men frustrerende. Begrebsafklaringen syntes at være uendelig, og først efter et halvt års tid nåede man frem til en form for fælles forståelse.

Denne proces påvirker ikke kun selve videnregnskabet, men giver også anledning til debat i virksomheden om, hvilken betydning arbejdet med viden og videnregnskabet har for hele organisationen.

Værktøj til udvikling

En anden vigtig erfaring har været, at videnregnskabet i høj grad er blevet et værktøj til organisationsudvikling.

De fleste virksomheder mener, at de kan bruge videnregnskabet som et styringsredskab, fordi arbejdet med videnregnskabet er med til at afdække virksomhedens styrker og svagheder. Det gælder specielt for, hvordan viden fungerer for virksomhedens udvikling og fremdrift.

En virksomhed fremhæver videnregnskabet som et informationssystem, der fortæller, om den nødvendige viden og de rette kompetencer til at nå sine mål er til stede. En anden virksomhed fremhæver den snævre sammenhæng, der er mellem videnledelse, videnregnskabet og virksomhedens generelle ledelsesarbejde.

Formidling

Det offentliggjorte videnregnskab er også et formidlingsværktøj til omverdenen med flere formål.

Nogle virksomheder anvender det til at tiltrække nye medarbej-

dere ved at synliggøre personalepolitikken og virksomhedens fokus på medarbejderudvikling. Andre anvender videnregnskabet overfor kunder og eksterne samarbejdspartnere for at vise dem hvilken viden, der ligger i virksomheden, og hvordan den bruges effektivt.

Endelig fremhæver en del virksomheder, at de også vil benytte videnregnskabet til at give signaler til potentielle investorer om virksomhedens ressourcer og evne til at leve op til sine målsætninger.

Processen vigtig

Det skal understreges, at processen med at udarbejde videnregnskaber er vigtig, men det er ikke al indsigt fra denne proces, der kommer til udtryk i rapporteringen. Det er parallelt til det finansielle årsregnskab, virksomhederne offentliggør. Dette regnskab er heller ikke det samme som det regnskab, man styrer efter internt i organisationen.

Næste videnregnskab

Flere af virksomhederne er allerede i gang med det næste videnregnskab.

Der er stadig elementer, som skal forbedres, så oplysningerne giver et mere komplet billede af virksomheden. Der er tale om en dynamisk proces, som til stadighed forbedrer virksomhedens selvindsigt og dermed grundlaget for virksomhedens fortsatte udvikling.

Fremtidige udfordringer for projektet

Projektet og de 19 virksomheder står overfor nye store udfordringer i det kommende år.

Erfaringerne har vist, at videnregnskabet er et fremadrettet værktøj, der i høj grad udtrykker virksomhedens arbejde med at realisere dele af dens strategi. Det er derfor vigtigt, at videnregnskabet er udarbejdet med udgangspunkt i virksomhedens målsætninger.

En af udfordringerne i projektet i det kommende år bliver at tydeliggøre denne sammenhæng.

Viden i virksomheden

Foreløbig har arbejdet med videnregnskaber været bundet op på den enkelte virksomheds særlige perspektiv på viden. Temaet føres videre ved yderligere at præcisere, hvorledes viden egentlig er en produktionsfaktor. Derfor skal det undersøges, hvorledes viden og videnstyring konkret indgår i virksomhedens ledelsesaktiviteter. Disse to aktiviteter hænger sammen – man kan ikke rapportere om viden og videnanvendelse uden at vide, hvorledes den fungerer i virksomhederne.

Generalisering

De 19 første videnregnskaber er udarbejdet med fokus på den enkelte virksomheds særpræg og perspektiv på viden.

Projektet skal nu i højere grad til at finde elementer, der kan generaliseres, og fokusere på mulighederne for at skabe generelle retningslinjer for videnregnskaber. Herunder skal der ses nøjere på, om der kan skabes større ensartethed i begreber og måleenheder.

Troværdighed

Videnregnskabernes troværdighed skal undersøges. I den proces vil der være særlig fokus på følgende spørgsmål:

- Er målingerne i videnregnskabet relevante? – giver de et "komplet" billede af viden som produktionsfaktor og grundlag for vækst?
- Er målingerne pålidelige? – er data og rapportering korrekte og gennemskuelige?
- Er målingerne sammenlignelige? – Kan rapporteringen sammenlignes fra år til år og mellem virksomheder?

Svarene findes ikke i dag. Om et år findes 2. årgang af videnregnskaberne. I mellemtiden skal nogle af disse spørgsmål undersøges.

Det kan lade sig gøre

Men uanset de mange uafklarede spørgsmål er det vigtigt at fremhæve, at det kan lade sig gøre at udarbejde videnregnskaber. Og de har nyttige effekter i virksomhederne.

Det beviser de 19 virksomheder, der i denne pjece fortæller om deres erfaringer.

Viden i system

Direktør Hans Christian Viemose, Amphion

Amphion
Sdr. Fasanvej 10
2000 Frederiksberg
Telefon 38 88 49 49
www.amphion.dk

Rådgivning og efteruddannelse til private og offentlige virksomheder.

Ca. 25 medarbejdere fordelt på tre afdelinger:

- Amphion-ENCORE: Forhandling og konfliktløsning
- Amphion-Efteruddannelse
- Amphion-Rådgivning

"Det drejer sig om viden i virksomheden og ikke viden om virksomheden"
- Direktør Hans Christian Viemose, Amphion

For Amphion var timingen med Erhvervsfremme Styrelsens projekt om videnregnskaber perfekt. Den 12 år gamle virksomhed, der arbejder med rådgivning, er inde i en ekspansionsperiode og har behov for at overveje, på hvilke videnfelter virksomheden skal udvide. Samtidig har virksomheden formuleret et ønske om at optrappe samarbejdet med forskningsverdenen.

Direktør Hans Christian Viemose og tovholder på videnprojektet, Ib Ravn, betegner videnprojektet som en proces, hvor man lidt efter lidt er nået til erkendelse af, hvad et videnregnskab egentlig skal indeholde.

– Det kom som lidt af en åbenbaring for os, da vi erkendte, at et videnregnskab for os drejer sig om viden i virksomheden og ikke viden om virksomheden, siger Hans Christian Viemose. Vi vil bruge regnskabet til at synliggøre den viden, der findes i virksomheden, og ikke til salgsbrochure-agtigt at formidle al mulig viden om virksomheden.

Interviewede hinanden

For at synliggøre niveauet for viden i virksomheden blev der satset på flere felter. Bl.a. interviewede medarbejderne hinanden på skift om deres egen viden og deres netværk af personer med anden viden. Oplysningerne blev sammen med et udbygget CV indlagt i en database, som danner råstoffet til videnregnskabet.

En anden form for viden-registrering foregik i november, hvor samtlige medarbejdere udfyldte tidsskemaer over deres forbrug af arbejdstid alle ugens syv dage.

– Det gav anledning til nogle gode diskussioner om vort tidsforbrug, bl.a. om forbruget af tid til at blive klogere eller dele viden med hinanden, fortæller Ib Ravn. Registreringen er analyseret, og vi har dannet os nogle billeder ikke alene af vort tidsforbrug, men også af kulturelle forskelle mellem vores tre afdelinger.

Endnu ved vi ikke rigtig, hvordan materialet skal benyttes. Men det er muligt, at vi vil gentage tidsregistreringen, så vi kan se udviklingen i tidsforbrug over tid.

Basis for strategiske overvejelser

– For en virksomhed som Amphion er viden produktet. Vi producerer viden 80 % af tiden. Derfor er det oplagt at bruge et videnregnskab som en del af dagligdagen og som grundlag for at lægge budgetter. Samtidig bliver videnregnskabet basis for strategiske overvejelser om kommende viden og udvikling i virksomheden.

– Vi skal ikke primært bruge videnregnskabet til at sælge vores virksomhed. Derfor har vi heller ikke som så mange andre deltagere i projektet fokuseret på kundeundersøgelser. Men videnregnskabet er naturligvis også velegnet til at vise omverdenen vor udviklingsvilje og -evne.

Fast element i kommunikationen

Amphion har derfor besluttet, at videnregnskabet skal være fast element i den eksterne kommunikation, som desuden omfatter virksomhedens hjemmeside og et såkaldt "navneskilt", som er en slags kortfattet informationsbrochure om Amphion.

Arbejdet med videnregnskabet har allerede sat sig spor i virksomheden.

– Vi kan allerede nu se, at alene fokuseringen på viden og videnudvikling, har bragt os videre, siger Hans Christian Viemose. Samtidig er vi blevet langt bedre til at systematisere vor viden og dele den med hinanden. Vi er mere opmærksomme på, hvornår og hvordan viden kan deles. Det er tydeligt, at vi i højere grad noterer og gemmer vor viden, og at vi bruger mere tid på at fortælle hinanden, hvad vi egentlig går og laver.

Øger synlighed

Økonomichef Aksel Gasbjerg, ATP

ATP
Kongens Vænge 8
3400 Hillerød
Tlf. 48 20 48 20
www.atp.dk

ATP-ordningen er en selvejende institution, der sammen med de to nye ordninger, Den Midlertidige Pensionsopsparring og Den Særlige Pensionsopsparring, indgår i det samlede pensionssystem og medvirker til at sikre lønmodtagerne en højere grundlæggende pension.

ATP danner i øvrigt rammen om et administrations-fælleskab for en lang række ordninger.

615 medarbejdere pr. 31. december 1998.

"Udvikling af videnregnskab er et spændende udviklings- og forskningsarbejde"
- Økonomichef Aksel Gasbjerg, ATP

De sidste to år har Arbejdsmarkedets Tillægspension, ATP, bragt et afsnit om organisationens intellektuelle kapital i sin årsberetning. I år bliver afsnittet erstattet af et egentligt videnregnskab, som skal synliggøre videnressourcerne i ATP og vise interessenterne, først og fremmest arbejdsmarkedets parter, at ATP er en højeffektiv virksomhed.

– I en virksomhed som ATP, der stort set har hele befolkningen som kunder, er kravene til synlighed høje, siger økonomichef Aksel Gasbjerg. Via videnregnskabet skaber vi synlighed om vore

ressourcer, som især er IT, edb-systemer og medarbejdere. Dermed bliver videnregnskabet en aktiv del af den eksterne kommunikation.

Samtidig er videnregnskabet et internt styringsredskab. Vi har sideløbende med udvikling af videnregnskabet fornyet hele vores planlægningsproces, og tankerne bag videnregnskabet indgår nu i husets årlige plancyklus.

Systematisk viden om kunder og medarbejdere

I ATP har en styregruppe på fem personer – personalechef Lillian Mogensen, personalekonsulent Jens Risgaard Mortensen, økonomichef Aksel Gasbjerg, regnskabschef Søren Lyngsaa Madsen og fuldmægtig Henriette N. Andersen, Økonomiafdelingen – forestået arbejdet med videnregnskabet, tæt fulgt af ATP's direktion.

– Vi har tidligere foretaget medarbejder-undersøgelser ad hoc, men systematiserer dem nu med årlige målinger, der danner grundlag for strategiske overvejelser, siger Jens Risgaard Mortensen.

Resultaterne når ikke at komme med i dette års videnregnskab.

– Vi har udarbejdet en skabelon for undersøgelsen, som udføres i foråret, hvorefter resultaterne skal diskuteres, fortsætter Jens Risgaard Mortensen. I næste års videnregnskab og fremover vil information fra undersøgelsen blive fast element. Det samme gælder kunde-undersøgelser. De har hidtil været gennemført usystematisk, men videnregnskabet danner basis for mere løbende undersøgelser.

Vi er kommet ned fra skyerne

ATP's styregruppe for videnregnskaber har siden projektets start holdt møde hver 14. dag. I begyndelsen var diskussionen temmelig abstrakt, men efterhånden tegnede der sig et mere og mere klart billede af, hvad regnskabet skulle indeholde.

– For eksempel er det uinteressant at vise med tal, hvor meget edb-udstyr, vi har i huset, siger Henriette N. Andersen. Men undervejs fandt vi en metode til at synliggøre edb ved at kvantificere sagsbehandling og ikke maskiner.

– Videnregnskabet er en teoretisk idé, som det kan være svært at omsætte til praksis. Derfor har det også været godt at deltage i Erhvervsfremme Styrelsens projekt. Vi har undervejs hentet stor inspiration, som har været med til at konkretisere de abstrakte tanker, siger Søren Lyngsaa Madsen.

Vi føler os pressede tidsmæssigt, tilføjer han. På den anden side er det godt at have en deadline. Det tvinger os til at komme ned fra skyerne og blive konkrete. Nu har vi fået udarbejdet en model for vort videnregnskab, der ikke nødvendigvis er den endelige, men som kan udvikles i løbet af de kommende år.

Opbakning i huset

Styregruppen har haft stor opbakning internt i huset både fra medarbejdere, faglige organisationer og ledelse.

– Det er lykkedes at skabe den nødvendige interesse for projektet bl.a. ved at inddrage de faglige organisationer i medarbejderundersøgelsen, siger Lillian Mogensen. De er fuldt opmærksomme på, at videnregnskabet kan skabe overblik over nuværende ressourcer og kommende ressourcebehov. Dermed inspirerer det til nye indsatser og strategier – også på personaleområdet.

Oplagt chance for konkrete handlingsplaner

Regnskabschef Carina Britt Nielsen, Byggecentrum

Byggecentrum
Dr. Neergaards Vej 15
2970 Hørsholm
Telefon 45 76 73 73
www.byggecentrum.dk

Informerer om byggeri, energi og miljø til professionelle og gør-det-selv forbrugere

110 medarbejdere

Afdelinger i Hørsholm, Bella Center og Middelfart.

"Videnregnskabet er et værktøj til at vise og fastholde vores strategi og vision"
- Regnskabschef Carina Britt Nielsen, Byggecentrum

Byggecentrum har de senere år udarbejdet handlingsplaner, hvor mål og værdier er fastlagt af ledelsen efter tæt inddragelse af medarbejderne. Værdierne omfatter i stigende grad også de mere bløde, immaterielle forhold. Derfor så Byggecentrum Erhvervsfremme Styrelsens projekt om videnregnskaber som en oplagt chance for at få konkretiseret handlingsplanerne. Med videnregnskabet er skabt et værktøj, som klart viser medarbejdere og omverden, hvad Byggecentrum kan og vil nu og i fremtiden.

Regnskabschef Carina Britt Nielsen og bibliotekar Danielle Pröschild er ansvarlige for videnregnskabet, der følges tæt af direktøren, som også var direkte involveret ved projektets start.

– Det har været utrolig spændende at arbejde med udviklingen af regnskabet, men også frustrerende, fordi det er vanskeligt at få det konkretiseret, siger Carina Britt Nielsen. Der findes en masse litteratur men ingen modeller, hvilket jeg som regnskabsuddannet i høj grad savner.

Det har været et problem, at vi har organiseret projektet med kun to involverede, og vi har begge haft svært ved at afsætte den fornødne tid til projektet. Derfor har vi planer om at inddrage en større del af organisationen, hvilket samtidig vil øge forståelsen for og forankringen af videnregnskabet.

Da vi i sin tid udviklede modellen for videnregnskabet, lagde vi den ud på Intranettet for at få kommentarer fra kollegerne, ligesom vi informerede om projektet på medarbejdermøder. Men det var tydeligt, at kollegerne havde svært ved at forholde sig til regnskabet. Nu, da det første regnskab er udkommet, vil debatten nok blive mere konstruktiv.

Et stærkt internt og eksternt redskab

Byggecentrum ser videnregnskabet som et stærkt internt redskab til at styrke samarbejde, motivation og kommunikation, og som en eksternt synliggørelse af virksomheden over for kunder og samarbejdspartnere.

En stor del af regnskabet omfatter kudeanalyser af Byggecentrums afdelinger, herunder publikations-formidling, efteruddannelse og conferencecentret. Denne del af regnskabet synliggør vanskeligt målelige begreber som kundeloyalitet, kundetilfredshed, kundeservice og

processer i forhold til kunderne, og øger dermed ledelsens og medarbejdernes bevidsthed om at arbejde med at optimere disse forhold.

Samarbejde med psykolog

En stor del af Byggecentrums videnregnskab bygger på en spørgeskema-undersøgelse om tilfredshed blandt medarbejderne.

– Vi har samarbejdet med en psykolog om udarbejdelse af spørgeskemaet og vurdering af svarene, fortæller Danielle Pröschold. Vi har valgt at inddrage en psykolog, fordi spørgsmålene går tæt på medarbejdernes trivsel og skal behandles med varsomhed.

Alle medarbejdere er omfattet af en uddannelses- og udviklingsplan, som løbende tilpasses, så medarbejdernes kvalifikationer fastlægges i overensstemmelse med markeds- og kundebehovet. Medarbejdersamtalerne betragtes som en væsentlig del af fundamentet for fastlæggelse af mål samt strategier og som værktøj for evaluering af de individuelle handlingsplaner. I analysen af medarbejder-tilfredsheden er det undersøgt, hvordan kommunikationen er mellem medarbejderne og mellem ledere og medarbejdere.

– Vi vil løbende udvikle videnregnskabet, så flere af de immaterielle områder afdækkes, fx vor evne til at kommunikere. Med det nuværende videnregnskab er vi kommet et godt stykke hen ad vejen, men det er endnu ikke så færdigudviklet, at det kan medtages i årsberetningen. Det er vort endelige mål.

Skepsis vendt til entusiasme

Direktør Frederik Jensen, Byggeplandata A/S

Byggeplandata A/S
Guldsmedgade 1
8000 Århus C
Telefon 86 13 17 22

Udfører uafhængig rådgivning for bygherrer i forbindelse med byggeopgaver af enhver art.

Hovedområder: Bygherre-funktionen, EU-udbud, vedligeholdelse af bygninger, teknisk bistand ved køb af ejendomme og udførelse af 1-års og 5-års eftersyn.

P.t. 21 medarbejdere.

"Videnregnskabet er nyt land, der har åbnet mange døre"
- Direktør Frederik Jensen, Byggeplandata

Personalechef Bodil Jensen, Byggeplandata, så med udarbejdelse af et videnregnskab en mulighed for at få styr på udviklingen af kompetencen i videnvirksomheden Byggeplandata, der rådgiver bygherrer. Direktør Frederik Jensen var derimod skeptisk. Han fandt det umuligt at registrere og måle viden på en reviderbar og dermed troværdig måde.

Men undervejs i projektet er Frederik Jensens skepsis vendt til entusiasme.

– Vi har allerede lært meget af at arbejde med videnregnskabet, siger han. For os er det et nyt land, der har åbnet mange døre og blandt andet gjort os langt mere bevidste om, hvad vi skal gøre for at

udvikle virksomheden.

Uddannelse via mesterlære

Et af Byggeplandatas problemer er, at der ikke eksisterer en uddannelse, som direkte kvalificerer til job i virksomheden.

– Vi arbejder efter princippet mesterlære, siger Bodil Jensen. En erfaren medarbejder kobles sammen med en nyansat, og den nye viden genereres således ad hoc i virksomheden. Vi bruger mange midler på uddannelse og har hidtil haft en rimelig åben konto til det. Når medarbejderne havde deltaget i et kursus, satte de kursus-materialet i et ringbind ind i en reol, men vi fandt aldrig ud af, hvilket udbytte kurset gav.

Nu har vi sat videndeling fra kurserne i system, fortsætter Bodil Jensen. Medarbejderne udfylder et skema om kursets kvalitet, og de er forpligtede til at nedfælde hovederfaringerne fra kurset. Blandt medarbejderne er der en begyndende bevidsthed om, at videndeling er nødvendig.

Afskrivning på kompetence?

Byggeplandatas første videnregnskab består af en kompetence-analyse, en medarbejder- og en kundeundersøgelse, men de kommende videnregnskaber skal også indeholde en redegørelse for virksomhedskultur og -processer.

Kompetencen er opgjort på tre områder: basis-, opgave- og fagspecifik kompetence.

– Vi arbejder med at finde en løsning på, hvordan man afskriver på kompetence, siger Frederik Jensen. F.eks. rådgav vi om bygning af Tårnstrøm Lufthavn i 80'erne og har nu en anden lufthavnsopgave. Hvad er der sket med vores kompetence i de mellemliggende år? Er den faldet med 5% om året, med 10% eller er den helt afskrevet? Det er spørgsmål, som skal afklares, fordi afskrivningen skal indgå i uddannelsesplanlægningen, så vi kan sikre, at kompetencen opretholdes. Men endnu har ingen knækket nødden.

Medarbejderanalysen er udført af et eksternt firma, bl.a. fordi Byggeplandata ønsker, at den skal være anonym.

Interview med kunder

Kundeundersøgelsen kommer i fremtiden til at forme sig som interview med kunder, der i forvejen har fået tilsendt en dagsorden. I slutningen af interviewet skal kunden udfylde et lille skema med ganske få spørgsmål. Efterfølgende får kunden tilsendt et referat.

– Vi har i 1998 gennemført besøg hos 6 udvalgte kunder, og de har været utrolig glade for denne form, fortæller Frederik Jensen. De har udtrykt glæde over, at vi er så interesserede i deres synspunkter, at vi møder personligt op og ikke blot sender et langt spørgeskema.

Byggeplandatas videnregnskab skal fra næste år udgives som et bilag til årsregnskabet, men allerede i år bliver det første regnskab sendt til de kunder, som ønsker det.

– Projektet om videnregnskaber har været mere tidskrævende, end vi forestillede os, siger Frederik Jensen. Det tunge har været at få diskuteret os frem til en model. En rørstrømsk fortælling duer ikke. Det drejer sig om

at finde relevante målepunkter, der viser kunderne – og os selv internt – hvilken viden, der ligger i virksomheden, og hvordan vi bruger den effektivt. Det første regnskab er status, og fremover skal vi

være i stand til at dokumentere en udvikling.

Smertefri proces

Koncern-direktør Jannick B. Pedersen, Carl Bro Gruppen

Carl Bro Gruppen
Granskoven 8
2600 Glostrup
Telefon 43 48 60 60
www.carlbro.dk

International konsulent-virksomhed med 2.200 medarbejder.

I de danske selskaber, som p.t. er omfattet af videnregnskabet, er der ca. 1.500 medarbejdere.

"Den eksterne interesse for videnregnskabet, der blev offentliggjort i årsberetningen i november 1998, har været stor"

- Koncern-direktør Jannick B. Pedersen, Carl Bro

Carl Bro er den eneste virksomhed i Erhvervsfremme Styrelsens projekt om videnregnskaber, der betegner processen med at udvikle videnregnskab som smertefri. Det skyldes bl.a., at virksomheden allerede inden videnprojektets start havde fokus på videnregnskaber – og overvejede at tilbyde sig som rådgiver for projektet.

– Det vanskelige ved et videnregnskab er ikke selve optællingerne, men at vælge hvad tallene skal belyse. Her har vi ikke været i tvivl. Da vi for tre år siden reorganiserede virksomheden, fastlagde vi samtidig en mission, vision og syv værdier (MVV), som siden har været grundlaget for virksomhedens udvikling, siger human resource koncerndirektør Jannick B. Pedersen, Carl Bro. Vi har derfor ikke brugt den samme tid som projektets andre deltagere til de grundlæggende ideer med videnregnskabet i forhold til vores virksomhed. Det har stået klart for os, at videnregnskabet er velegnet til at vurdere, om det lykkes os at bevæge virksomheden i den retning, der er beskrevet i MVV.

Heller ikke fastlæggelsen af egnede målepunkter har givet de store vanskeligheder. Hos Carl Bro tog man den praktiske indfaldsvinkel at afdække en stor vifte af, hvad der kan måles, og udarbejde et nøgletals-katalog, som kom til at omfatte mere end 100 nøgletal.

– Derefter definerede vi nøgletal for viden ved samtaler med de ansvarlige for de respektive områder, siger Jannick B. Pedersen. Og så drejede det sig blot om at finde tallene frem og beskrive sammenhængene.

Selve modellen for regnskabet blev udviklet på samme måde.

– Som udgangspunkt ønskede vi at knytte op til en eksisterende model, fremfor at udvikle en model fra grunden. Vi tog udgangspunkt i kvalitetsmodellen og Skandias model, og efter en række analyser valgte vi Skandias model som den mest velegnede. Vi videreudviklede modellen og tilpassede den til vores behov, siger Jannick B. Pedersen.

Centralt styret

Når udviklingsarbejdet for det første videnregnskab er gået så glat hos Carl Bro, skyldes det – efter

Jannick B. Pedersens opfattelse – at ansvaret har været veldefineret, at processen har været centralt ledet, og at det praktiske arbejde er blevet udført af én medarbejder, der ikke har haft andre opgaver.

– Vi betragter den første udgave af regnskabet som en rollemodel, og den er svær at etablere i plenum.

Det har desuden været et krav for Jannick B. Petersen, at regnskabet skulle udarbejdes uden at ofre mange ressourcer på indhentning af nye data.

– Ved valg af nøgletal var vi omkostningsbevidste. Vi kiggede på de enkelte tal og spurgte os selv, hvad der gav de bedste oplysninger inden for en rimelig økonomisk ramme, siger han.

Kapitalforvaltere

Arbejdet med næste års videnregnskab bliver organiseret anderledes.

Carl Bro's videnregnskabsmodel opgør virksomhedens kapital på en række områder, hvorpå der fremover bliver en kapitalforvalter. Disse forvaltere, der hidtil har været sparringspartnere på projektet, bliver nu ansvarlige for deres del. Dermed kommer videnregnskabet allerede i sit andet år betydeligt nærmere på den daglige drift. Desuden vil der blive taget fat på at nedbryde det fra det globale til afdelinger og forretningsenheder, så videnregnskabet kommer tættere på den enkelte medarbejder.

Alle disse detaljer vil dog ikke nødvendigvis fremgå af det eksterne regnskab.

Det holistiske syn

Carls Bro's videnregnskab, som fylder seks sider i årsberetningen, har fået stor ekstern respons. Primært har omverdenen været interesseret i det faktum, at et egentligt videnregnskab har set dagens lys. Det har interesseret kunder og nye medarbejdere, og det har ført til forespørgsler om bistand til udarbejdelse af noget tilsvarende.

– Af loyalitet overfor projektet har vi tilbudt kunderne hjælp til at udvikle deres MVV, men ikke til selve videnregnskabet, siger Jannick B. Pedersen.

Internt har videnregnskabet fået en mere blandet modtagelse.

– Enkelte ledere og medarbejdere har fundet ideen om et videnregnskab ret langhåret. Men der er bred tilslutning til at fortsætte arbejdet, og samarbejdsudvalget har ønsket at engagere sig aktivt i arbejdet. Også samarbejdsudvalget ser betydningen af, at vi som en teknisk orienteret virksomhed tænker mere i helheder. Det er videnregnskabet med til at understrege internt som eksternt – og dermed også i forhold til både samfund, kunder og kommende medarbejdere.

Kultur ændret

Direktør Otto Valentiner, Coloplast A/S

Coloplast A/S
Holtedam 1
3050 Humlebæk
Telefon 49 11 11 11
www.coloplast.com

Producerer og forhandler hjælpemidler til sygepleje- og hospitalssektoren.

Ca. 3.300 medarbejdere i 28 lande bl.a. Europa, USA, Australien, Japan, Sydamerika, Costa Rica og Kina.

"Medarbejderne har givet os masser af praktiske eksempler på, hvor vi med fornuft kan arbejde med videnstyring"

- Direktør Otto Valentiner, Coloplast

Coloplasts første videnregnskab blev offentliggjort for nogle måneder siden i årsregnskabet for 1998. Tilbagemeldingen har været yderst positiv.

– Vi har direkte spurgt investorerne, hvilken betydning de tillægger videnregnskabet, fortæller informationschef Carsten Foghsgaard, Coloplast. Tilbagemeldingen har været god. Investorerne finder, at videnregnskabet er et fint supplement til årsregnskabet, og at det viser, også over for kunder, leverandører, jobsøgere o.s.v., at Coloplast er en progressiv virksomhed.

For Coloplast er arbejdet med videnstyring en direkte fortsættelse af flere års arbejde med Total Quality Management (TQM), som i 1996 gav Coloplast Den Danske Kvalitets Pris.

– Det var naturligt for os at deltage i Erhvervsfremme Styrelsens projekt om videnregnskaber dels for at trække på andres erfaringer, dels for at sætte fingeraftryk på den model, der forventes at blive det endelige resultat. Eftersom vi forventer at udarbejde videnregnskaber fremover, er det vigtigt for os, at vi kan påvirke fremtidige modeller, fremfor siden at skulle tilpasse os, siger direktør Otto Valentiner.

En mere strategisk indfaldsvinkel

I det første videnregnskab har Coloplast fokuseret på medarbejdere og kunder. Det dækker to af kvalitetsmodellens fire resultatområder, mens de to andre er dækket af det finansielle regnskab og miljøberetningen.

– Indfaldsvinklen var i første omgang, hvad vi havde af målinger i forvejen, men til den næste opgave vil vi have en mere strategisk indfaldsvinkel, nævner Otto Valentiner.

– I projektgruppen bestående af bl.a. marketingchefen, informationschefen, personaledirektøren, økonomidirektøren og IT-direktøren brugte vi megen tid på at indkredse, hvad vi egentlig snakkede om. Vi så først lyset, da vi sammenholdt en model, udviklet af professor Jan Mouritsen, der deltager i Erhvervsfremme Styrelsens projekt, med vor egen TQM-model. Ud fra det kreerede vi en ny model. Vi stak derefter fingrene i posen og så, hvad der hang fast af brugbare tal.

Allerede nu er processen med udarbejdelse af næste års videnregnskab i fuld gang. Den munder formentlig ud i, at også videnindhold i forretningsprocesser og teknologi bliver beskrevet. Medarbejdernes tilbagemeldinger på det første videnregnskab har været positive og kreative, så i første omgang drejer det sig om at udvælge de forslag, der skaber mest værdi.

– Der er ingen tvivl om, at videnregnskabet har rykket organisationen internt, siger Otto Valentiner. Jeg har eksempelvis sendt mail til ca. 60 medarbejdere i hele koncernen og spurgt om deres syn på videnregnskaber samt efterlyst eksempler på behov for videnstyring. På 4 dage hen over en weekend modtog jeg 40 besvarelser med mere end 150 behov, som vi kan kategorisere, og som vi nu skal uddrage guldkornene fra og vurdere.

Et værktøj i den daglige rapportering

– Det første videnregnskab er en ekstern afrapportering. Nu skal vi for alvor i gang med det interne, hvor vi arbejder med at kortlægge, skabe og dele viden. Regnskabet bliver et værktøj til rapportering i den daglige drift. Det skal fortælle os, om vi har den nødvendige viden og de rette kompetencer til, at Coloplast når sine mål, siger Carsten Foghsgaard. Der bliver tale om en kulturændring. Det at dele, hvad man tænker og skriver med kollegerne, er udtryk for en helt ny måde at arbejde på. Den viden, der befinder sig i folks hoveder, kan ikke digitaliseres. Vi skal vide, hvem der ved hvad, så vi hurtigt kan tage kontakt til de rette personer. Og heldigvis hjælper informationsteknologien en international koncern som vores på vej, så vi ikke bliver nødt til at krydse grænser fysisk.

Arbejdet med næste års videnregnskab fortsætter i en udvidet projektgruppe i forhold til den første, der rummede 6 medarbejdere. I den nye projektgruppe inddrages bl.a. en nyansat bibliotekar, der skal hjælpe med strukturer og terminologi.

– Vi er langt fra færdige med at afklare, hvad videnstyring er hos os, og hvordan man får styringen til at fungere i en decentral struktur som vores, siger Carsten Foghsgaard. Så den nærmeste fremtid skal i høj grad bruges til at drøfte sammenhænge.

– Målet for os er at finde en klar struktur for, hvordan man afrapporterer viden, fortæller Otto Valentiner. Det tror vi, kan lade sig gøre. Men vi tvivler på, at man kan sætte målbare og sammenlignelige værdier på viden – i hvert fald ikke i den nærmeste fremtid.

Myten om at viden er magt skal slagtes

Økonomidirektør Mogens Høj, COWI

COWI

Parallelvej 15

2800 Lyngby

Telefon 45 97 22 11

www.cowi.dk

Rådgivende ingeniørvirksomhed med et meget bredt spektrum af arbejdsfelter.

2.200 ansatte og aktiviteter i bl.a. Norge, Spanien, Thailand, Sverige, Mellemøsten, Østasien, Sydamerika, Tyskland, Rusland, USA og Polen.

I Danmark beskæftiger COWI ca. 1.500 medarbejdere.

"Arbejdet med videnregnskabet har sat ny fokus på, hvordan virksomheden skal ledes"
- Økonomidirektør Mogens Høj, COWI

COWI har brugt mange ressourcer på udvikling af det første videnregnskab.

Det praktiske arbejde er udført af en projektgruppe på fem personer, og de har modtaget inspiration og sparring fra en tænketank på 13 medarbejdere fra hele koncernen. Århus-kontoret har tilført friske erfaringer med selvudvikling fra et andet projekt, "det lærende hus". Det blev iværksat i forbindelse med afdelingens flytning til nye lokaler. I løbet af sommeren 1998 blev der afviklet workshops om videnledelse og -regnskab med input fra eksterne foredragsholdere og indhentet af stakkevis af materiale fra internettet og andre kilder.

– Vi kalder projektet Videnledelse og Videnregnskab, siger projektleder Henrik Kærgaard. Videnledelse, mål og strategier hænger uløseligt sammen. Derfor skal der være en snæver

sammenhæng mellem udvikling af videnledelse, videnregnskabet og det fremtidige strategiarbejde.

Bølgerne er gået højt, og diskussionerne har undervejs ændret sig fra det meget flyvske til en konkretisering af, hvad viden betyder for COWI. Efterhånden er et koncept for virksomhedens videnregnskab blevet udarbejdet. Direktionen har fulgt hele processen tæt og blandt andet besluttet, at videnregnskabet allerede for regnskabsåret 1998/99 skal integreres i årsberetningen. Projektet er endnu ikke spredt ud i hele huset, men det er blevet fulgt af mange med stor interesse og forventning. Over de 21 2 år, projektet kører, har COWI afsat 11 2 mio. kr. til ren udvikling af videnregnskabet og til at fokusere på videnledelse.

– Vort videnregnskab ligger metodemæssigt tæt op af det økonomiske regnskab, siger økonomidirektør Mogens Høj. Vi bruger informationer fra en imageundersøgelse blandt kunderne og en trivselsundersøgelse blandt medarbejderne, og vi kobler disse informationer til strategier og handlingsplaner.

Dialog og teknologi

– Videnledelse i en videntung virksomhed som COWI fremmes via dialog og samarbejde mellem mennesker og ved at stille relevant teknologi til rådighed. Sidstnævnte er forholdsvis nemt at registrere, hvorimod det er yderst vanskeligt at sætte dialogdelen på tal og indikatorer. Og netop den viden, der kun kan deles via samarbejde er utrolig vigtig. Vi arbejder på at få synliggjort dialogdelen i videnregnskabet, og vi har en klar fornemmelse af, at det kan lade sig gøre f.eks. ved at spørge medarbejderne og kunderne, om dialogen fungerer, mener Henrik Kærgaard.

– Vi har tidligere kørt forsøg med videndeling, tilføjer Mogens Høj. Men det har vist sig at være som at fange våd håndsæbe. I dag siger vi, at videndeling er en del af videnledelsen. Det har sat et helt ny fokus på, hvordan man skal lede en videnvirksomhed.

Undervejs har vi faktisk haft nogle "aha-oplevelser" – bl.a. at effektiv videnledelse kræver utrolig stor samarbejdsevne, fortsætter Mogens Høj. Vi er f.eks. nødt til at slagte myten om, at viden er magt, og vove at lade alle informationer være tilgængelige. Det kan herunder blive nødvendigt at indføre selvregulerende mekanismer, som fremmer den enkelte medarbejders lyst til at formidle både sin specialviden og erfaring til kollegerne i størst mulig omfang.

Decentrale videnmål

Niels Buus Kristensen, senior økonom, nævner en anden vanskelighed ved videnmåling.

– På grund af vor forskellighed er det for centrale dele af vor viden vanskeligt at sætte ét fælles målepunkt for hele virksomheden. Derfor bliver den kommende opgave at bevæge sig rundt i organisationen og skabe dialog om hvilke mål, der er vigtige for den enkelte afdeling, og hvordan vi effektuerer målsætningen.

Målene skal derefter udmøntes i handlingsplaner, som udarbejdes decentralt i organisationen. Indikatorerne herfra kan meldes ind centralt og med tiden bidrage til det samlede overblik i videnregnskabet, fortsætter Niels Buus Kristensen. Videnregnskabet er ikke meget værd, hvis det ikke er en del af det daglige arbejde gennem tilknytning til mål og handlingsplaner.

For COWI er videnregnskabet ikke alene en opgørelse af virksomhedens håndtering af viden, det er også et signal til omverdenen om en dynamisk og handlekraftig virksomhed, der søger nye veje.

– Vi har erkendt, at man aldrig kommer foran ved at gå i andres fodspor, og via deltagelse i Erhvervsfremme Styrelsens projekt har vi samlet en masse impulser om opgørelse af virksomhedens bløde sider, siger Henrik Kærgaard. Desuden synes vi, at det er interessant, hvis vi kan bidrage til en

fællesnævner for videnregnskaber i en blomstrende verden af regnskabsformer, hvor en vis standardisering kan være en fordel.

Åbne og ærlige

Informationschef Margrethe Skov, A/S Dansk Shell

A/S Dansk Shell
Kampmannsgade 2
1780 København V
Telefon 33 37 20 00
www.shell.dk

Cirka 650 medarbejdere i Shell-Huset i København, på raffinaderiet i Fredericia, i et lokalcenter i Silkeborg samt i Hedehusene, der er udgangspunkt for Shell's chauffører og vognmænd øst for Storebælt.

De cirka 3.500 medarbejdere på Shell's servicestationer er ikke direkte ansat i Dansk Shell, men omtales alligevel i beretningen, fordi de som repræsentanter for Shell også er underlagt Shells overordnede forretningsprincipper.

"Videnregnskabs-projektet har inspireret os til at skaffe flere tal, så vi bliver mere kvantitative"
- Informationschef Margrethe Skov, Dansk Shell

Sidste år udgav Dansk Shell for første gang rapporten, Dansk Shell og vores principper. Den viser, hvor Dansk Shell står i forhold til koncernens forretningsprincipper, som blev opdateret i 1997 og er fælles grundlag for alle mere end 100.000 Shell-medarbejdere verden over.

– Vi er det eneste lokale Shell-selskab, der har lavet en sådan rapport, fortæller informationschef Margrethe Skov, Dansk Shell, og den er bl.a. et udtryk for vort ønske om at være åbne og ærlige.

Hele rapporten er en form for videnregnskab. Den afspejler, i hvor høj grad Dansk Shell opfylder koncernens forretningsprincipper i forhold til bl.a. aktionærer, kunder, medarbejdere, samfund og miljø, og den viser, hvor der er behov for en ekstra indsats.

Rapporten er blevet yderst positivt modtaget og er nu integreret i det egentlige årsregnskab, så der kun udgives ét produkt. Samtidig er den ændret på en række punkter. 1997-udgaven er udpræget kvalitativ, mens den nye udgave er mere kvantitativ.

– Via Erhvervsfremme Styrelsens projekt om videnregnskaber er vi bl.a. blevet inspireret til at fremskaffe flere tal, så det kvantitative kan styrkes, siger Margrethe Skov.

I Shells forretningsprincipper står, at vi forpligter os til bæredygtig udvikling. De hviler på de tre søjler:

- Økonomi
- Samfund
- Miljø

Det er et problem at finde frem til, hvilken søjle medarbejderne skal placeres i. Derfor har vi nu

defineret de tre søjler om til:

- Forretning
- Ansvar
- Økonomi

Under søjlen ansvar beskrives medarbejdere, miljø og samfund.

Vi skal styre aktivt efter tallene

– Det er utrolig vigtigt, at de data, som vi indsamler og offentliggør, bruges aktivt til at styre efter, fremhæver Margrethe Skov. Fx registrerer vi, hvor lang tid det varer, før telefonerne besvares. Tallet er kun interessant, fordi vores kundecenter har sat det mål, at 80% af henvendelserne skal besvares inden for 10 sekunder.

Blandt vore helt væsentlige målinger hører miljø og sikkerhed. Et andet måleområde er forbrug af uddannelse. Her er det vigtige ikke, hvad vi bruger på uddannelse i kroner og ører, men derimod resultatet af den uddannelse, medarbejderne får. Vi arbejder for øjeblikket med at finde ud af, hvordan vi kan måle udbyttet af uddannelse.

Margrethe Skov fortæller, at det tager utrolig lang tid at udarbejde en sådan rapport, fordi den er langt mere dybtgående og kræver langt flere tal og mere tekst end det traditionelle regnskab.

– Men det er anstrengelserne værd, fordi rapporten viser medarbejdere og samfund, hvor vi står. Mange medarbejdere har været virkelig glade for rapporten.

En positiv mursten

Margrethe Skov betegner også rapporten som en af de små positive mursten, der kan være med til at vende billedet af Shell.

– De afgørende faktorer i image-skabelse kan ikke umiddelbart udpeges, siger hun. Men det helt væsentlige er, at der er sammenhæng mellem det, vi siger, og det, vi gør. I modsat fald bliver effekten negativ.

Brydningstid for regnskaber

Margrethe Skov opfatter betegnelsen videnregnskab som for snæver til at dække de meget forskelligartede regnskaber, der udsendes i disse år.

– Vi lever i en brydningstid, når det gælder regnskaber, siger Margrethe Skov. Virksomhederne laver etiske, sociale, holistiske, grønne, stakeholder og mange andre slags regnskaber. Alle kæmper om det rigtige indhold og den rigtige titel.

– Men egentlig er der ingen grund til, at vi alle skal lave det samme. Det vigtige er, at vi inspirerer hinanden til at udgive de regnskaber, der bedst muligt dækker den virkelighed, virksomheden befinder sig i. Det er desuden vigtigt, at vi måler på de områder, der har størst betydning for netop vor virksomhed, og bruger målingerne til at styre og forbedre os efter.

Eventyr fra det virkelige liv

Direktør Holger Harvey Hansen, Dansk System Industri A/S

Dansk System Industri A/S
Kokkedal Industripark 2
2980 Kokkedal
Telefon 49 14 36 00
www.dsias.dk

Leverer software og informationsteknologiske løsninger

Ca. 60 medarbejdere.

"Videnregnskabet åbner for hidtil delvis ukendte områder i virksomheden"
- Direktør Holger Harvey Hansen, Dansk System Industri

Videnregnskabet er et eventyr fra det virkelige liv – om en kreativ virksomheds styrke og især svage sider. Oplysninger, der kan styres efter, og som kunder og investorer kan forholde sig til.

Sådan karakteriserer direktør Holger Harvey Hansen, IT-virksomheden Dansk System Industri (DSI), virksomhedens deltagelse i projektet.

– Branchen er inde i en rivende udvikling. Alene siden vi startede projektet om videnregnskaber, er vor medarbejderstab udvidet fra 30 til 60. Men efter år 2000 sker der en yderligere udskilning, og inden da skal vi have klarhed over, hvor vi vil hen med virksomheden. Vi skal vide, hvilke videnressourcer, vi indeholder, og hvilke vi mangler for at nå vore mål. Det kan blive fatalt, hvis vi bygger fremtiden på noget, vi ikke ved tilstrækkelig meget om, siger Holger Harvey Hansen.

– For en IT-virksomhed som vores, hvor det væsentligste aktiv er medarbejderne og deres viden, er det naturligt at have styr på videnressourcerne. Men det havde vi faktisk ikke, og derfor var det en oplagt chance for os at deltage i Erhvervsfremme Styrelsens projekt, siger projektchef Morten Axelsen, DSI.

Den fysiske form gav et gennembrud

Morten Axelsen betegner arbejdet med videnregnskabet som en proces, hvor en masse ting er blevet afklaret og modnet undervejs.

– Det store gennembrud skete, da vi fandt frem til den fysiske form for regnskabet. Ud fra den kunne vi konkretisere, hvilke oplysninger regnskabet skulle indeholde. Udgangspunktet blev en interviewrunde med medarbejderne, hvorefter informationer om bl.a. kvalifikationer er indlagt i en database.

– Databasen skal bruges fremadrettet og bl.a. hjælpe med at afklare spørgsmål så som, hvad vi skal gøre, hvis en nøglemedarbejder bliver syg eller skifter job, siger Holger Harvey Hansen. Samtidig klarlægger databasen vort uddannelsesbehov.

Uddannelse bør værdisættes

I en virksomhed som vor er uddannelse en anskaffelse, der burde kunne afskrives ligesom en PC'er. Hvis man kan værdisætte og afskrive uddannelse, får man en målbar parameter.

Vi arbejder med at finde en måleenhed for hvilke værdier gennemført uddannelse i form af kurser

eller træning på jobbet, har skabt i virksomheden. Vi ønsker også at kunne sige, at vi kun vil deltage i projekter, som øger den samlede viden i virksomheden. Vore medarbejdere skal ikke bruge tid på teknologi, der er død. Det drejer sig om hele tiden at flytte sig, hele tiden at få ny viden ind i virksomheden, og om at være i stand til at styre målrettet efter opbygning af ny viden.

Vores virksomhed har brug for systemviden, altså viden om tings sammenhæng. Vi skal kunne gætte, hvad der sker, når man forandrer systemer bredt set. Specialviden skal ikke nødvendigvis altid være til stede i virksomheden, for den kan man altid skaffe.

Aldrig statisk

Direktør Holger Harvey Hansen understreger, at videnregnskabet aldrig må blive statisk.

– Med det første videnregnskab er vi på sporet, siger han, men regnskabet skal udvikles. Det skal lige som det traditionelle økonomiske regnskab rykke sig fra år til år.

Debat i hele organisationen

Human Resource Manager Hanne Jensen, Dator A/S

Dator A/S
Stadionvej 2A
9560 Hadsund
Telefon 96 53 10 00
www.dator.dk

Udvikler software til styringsopgaver i industrien.

Koncernen er bygget op omkring et moder- og et søsterselskab, hvoraf medarbejderne ejer op til 25% af aktierne.

Ca. 70 medarbejdere

"Medarbejderne ser klart perspektiverne i videnregnskabet"
- Human Resource Manager Hanne Jensen, Dator

Dator er på mange måder en utraditionel IT-virksomhed. Trods sin placering i Hadsund – det er jo ikke helt på alfarvej – er det lykkedes Dator at tiltrække højtuddannet arbejdskraft på meget højt niveau. Det er en forudsætning for vækst i en branche, hvor kampen om de gode hoveder er intens.

Dator ansætter cirka to nye medarbejdere om måneden. Videnregnskabet skal være med til at sikre, at et eventuelt kommende rekrutteringsproblem kan tackles ved at synliggøre den ild, der brænder i organisationen fremfor overbud på lønninger. Desuden forventes det, at videnregnskabet kan skabe interesse for virksomheden i en bredere kundekreds. Men først og fremmest er formålet med videnregnskabet at sikre strategisk medarbejderudvikling og følge op med videnmål, der indikerer, om den budgetterede viden kommer i hus.

Samtale med alle

Udgangspunktet for Dators videnregnskab har været fastlæggelse af en strategi for hele virksomheden, og samtlige medarbejdere har været involveret i dette arbejde.

– Vi har simpelthen haft samtaler med alle 70 medarbejdere om deres ideer til virksomhedens udvikling, siger Human Resource Manager Hanne Jensen, Dator. Det var ret begavet, synes vi, fordi det samtidig gav os et klart indtryk af, hvad organisationen kan.

Ud fra de mange input udvalgte ledelsen 9 hovedpunkter, som alle afdelinger har omsat i konkrete mål. Derefter skal behovet for viden og kompetencer til opfyldelse af målene analyseres. Ud fra personlige samtaler med medarbejderne skal der lægges en plan for hver medarbejders kompetenceudvikling.

Modellen er anskueliggjort i en spiral, som afsluttes med punktet målopfyldelse. Dermed bliver organisationen og medarbejderne hinandens middel til at nå egne og fælles mål. Spiralen viser Dators strategi for viden. Hvert punkt gentages år for år, så det med videnregnskabet be- eller afkræftes, om Dator holder kursen.

Kompetenceprofil for hver medarbejder

– For at kunne dokumentere, om spiralen holder, skal vi fastlægge en kompetenceprofil for hver medarbejder, fortæller Hanne Jensen. Profilen indeholder såvel de faglige kompetencer som de personlige. Jeg er dog sikker på, at medarbejderne altid ved mere, end vi kan måle og registrere. Så når kompetenceprofilen opgøres, er det afgørende, at vi hvert år kan se en udvikling.

Dators udviklingsfolk er i gang med at udvikle et system, så profilerne kan indlægges i en database, – "knowledge booster", der skal fungere som styresystem for videnregnskabet.

– Vi har spurgt medarbejderne, hvad de siger til at blive målt på deres viden, og om det er i orden, at målingerne ligger i en database tilgængelig for alle i organisationen, fortæller Hanne Jensen. Tilbagemeldingerne er meget positive. Dog er der enkelte forbehold over for offentliggørelse af de personlige kompetencer.

Viden kan spores og styres teknologisk

For Dator har arbejdet med videnregnskabet været meget tidskrævende, fordi det har taget udgangspunkt i en strategidebat, hvor samtlige medarbejdere har været inddraget. Det har i høj grad fremmet forståelsen for strategi, videnstrategi og videnregnskabet over alt i organisationen. Medarbejderne er begejstrede og ser klart perspektiverne.

– Men det har samtidig betydet, at vi ikke er kommet så langt, som mange af de andre virksomheder i Erhvervsfremme Styrelsens projekt, siger Hanne Jensen. For os har det været væsentligt at få fastlagt, hvor vi vil hen, før vi tager hul på kompetencebehovet og videnmålinger. Det har desuden været afgørende at få udviklet en strategi for den proces, der skal gentages år for år og vise udviklingen og fremtidige behov.

Hanne Jensen er uddannet psykolog og er som Human Resource Manager ansvarlig for videnprojektet hos Dator. Hun er overbevist om, at det vil lykkes for Dator at udvikle et informationsteknologisk system, der kan supplere videnstrategien og gøre det let at registrere viden og videnbehov.

– Jeg gav vore udviklere input om human resource-aktiviteter og medarbejderudvikling, og i løbet af kort tid havde de udviklet en foreløbig model til videnhåndtering. Når vore udviklere kan lave programmer, der kan styre komplekse forhold i lufthavne f.eks., så kan de også lave programmer, der kan spore og styre viden, siger hun.

Deklaration af bløde værdier

Direktør Rolf B. Harsløf, Forsikringshøjskolen Rungstedgaard A/S

Forsikringshøjskolen Rungstedgaard A/S
Rungsted Strandvej 107
2960 Rungsted Kyst
Telefon 45 86 44 22
www.fh.dk

Forsikringsbranchens uddannelsescenter og driver desuden forlag og kursusejendom med 100 værelser.

Ejes af forsikringsselskaber, pensionskasser, forsikringsmæglere og pengeinstitutter

80 ansatte samt cirka 250 deltidslærere og censorer.

"Videnregnskabet er en naturlig del af vores åbenhed"
- Direktør Rolf B. Harsløf, Forsikringshøjskolen Rungstedgaard

Forsikringshøjskolen fik interesse i at deltage i projektet om videnregnskaber efter en gennemgribende organisationsændring, hvor funktionsopdeling og linieledelse blev fjernet, og den enkelte medarbejder i realiteten blev egen ansvarlig leder.

– Vi blev klar over, at et af vore problemer var, at vi egentlig ikke rigtig vidste, hvad medarbejderne kunne og især ikke, hvad de var på vej til at kunne, siger direktør Rolf B. Harsløf, Forsikringshøjskolen.

– Vi har meldt klart ud fra starten, at vort hovedmotiv for at deltage i projektet er kompetencestyring. Som en lærende organisation er vi nødt til at beskæftige os med denne problemstilling. Men det er muligt, at videnregnskabet også kan være med til at afkræfte nogle af de myter og fordomme, der altid vil svæve om skolen.

Under alle omstændigheder er det med til at give et mere nuanceret billede af vores virksomhed. Det er en naturlig del af vores åbenhed at fortælle om vores immaterielle værdier, som vi et stykke hen ad vejen allerede har gjort det i tidligere årsberetninger.

Et godt kompromis

– Forsikringshøjskolens model for videnregnskab omfatter især registrering af vores kompetence, fordi skolen betragter kompetence som færdighed i at omsætte viden i praksis, siger Rolf B. Harsløf. Han betegner det første videnregnskab som et godt og operationelt kompromis, hvor det afgørende i første omgang har været udvikling af modellen uden begrænsninger af vanskeligt tilgængelige data. For Forsikringshøjskolen er videnregnskabet først og fremmet et operationelt værktøj, som skal bruges til at analysere interne ressourcer og evnen til at omsætte dem til resultater.

– Videnregnskabet er en form for deklARATION af virksomhedens bløde værdier, siger Rolf B. Harsløf. I deklARATIONEN værdisætter vi ikke, men vi fortæller nogle facts, som læseren over tid kan tolke og værdisætte. Udgangspunktet for deklARATIONEN er tal, som kan måles hvert år på samme måde som i et regnskab.

– Det første regnskab omhandler kun tal, der berører de fastansatte underviseres præstation og produktion. Næste år forventer vi at kunne fremlægge et regnskab, der omfatter alle Forsikringshøjskolens aktiviteter.

Forsikringshøjskolens første videnregnskab er offentliggjort som en del af årsberetningen. Om det også bliver tilfældet fremover afhænger af, hvordan det bliver modtaget.

Et vanskeligt projekt

Rold B. Harsløf og uddannelsesleder Vibeke Funch, der siden oktober har været ansvarlig for videnprojektet, betegner arbejdet med videnregnskabet som særdeles vanskeligt.

– Der har været mange forhindringer undervejs, siger Vibeke Funch. F.eks. har betydningen af ordet videnregnskaber voldt os mange problemer. Vi mener ikke, at ordet viden er dækkende for det, der skal indgå i et videnregnskab. Vi mener heller ikke, at der er tale om et regnskab, for man kan ikke sætte to streger under opgørelsen og sige, at de samlede immaterielle værdier giver et resultat. Derfor har vores videnregnskab fået titlen "Deklaration af Forsikringshøjskolens immaterielle værdier".

Det har også været svært at finde frem til målinger og udtryk, der siger noget om virksomhedens immaterielle værdier. Vi har konstateret, at det helt væsentlige er at finde frem til de tal, der har betydning for den enkelte virksomhed. F.eks. er det ikke interessant for os at kende gennemsnitsalderen for vores undervisere. Det interessante er at vise frekvensen af alder, for det er her, dynamikken ligger.

Processen har gjort os klogere

Adm. direktør Viggo Hansen, Hofman-Bang A/S

Hofman-Bang A/S
Hans Bekkevolds Allé 7
2900 Hellerup
Telefon 39 48 80 00
www.hofman-bang.dk

Rådgivning om opnåelse, opretholdelse, anvendelse og forsvar af immaterielle rettigheder for klienter i Danmark og udlandet.

Ca. 130 medarbejdere i København og Århus.

"Medarbejdertrivsel er en forudsætning for optimal kompetence"

- Adm. direktør Viggo Hansen, Hofman-Bang

Patentvirksomheden Hofman-Bang var i fuld gang med et projekt om organisationens udvikling, som bl.a. omfattede kompetence og uddannelse, da Erhvervsfremme Styrelsens oplæg til videnregnskab blev offentliggjort.

– Og den klikkede med det samme, siger Viggo Hansen, administrerende direktør for Hofman-Bang. Vi var godt på vej, men vi vidste bare ikke, at det var videnregnskaber, vi beskæftigede os med.

– I en virksomhed som vores er produktionsapparatet vore medarbejdere. Vi lever af at sælge know how om immaterielle rettigheder, hvis værdier sjældent kommer til udtryk i fuldt omfang i årsregnskabet. Retten til varemærker som f.eks. Coca Cola værdiansættes ikke til deres reelle værdier, men vil ofte være mindst lige så meget værd som virksomhedens materielle anlægsaktiver. De immaterielle værdier er afgørende for virksomhedens evne til at videreudvikle sig, og det er utrolig relevant også internt at få styr på dem.

Vi beskriver en tilstand

Hofman-Bang har ladet sig inspirere af andre videnregnskaber og har opstillet en model, som viser virksomhedens grundlag for markedsværdi. I dette indgår finansiell kapital og videnkapital. Under videnkapital hører human kapital og strukturell kapital. Under human kapital opgøres virksomhedens kompetence og arbejdsklima.

– En medarbejder, der ikke trives på sin arbejdsplads, bruger ikke sin kompetence optimalt, fastslår Viggo Hansen.

Den strukturelle kapital omfatter bl.a. klienternes loyalitet og organisationens image, dens brug af informationsteknologi samt evnen til at styre processer, herunder for eksempel at etablere procedurer, så man ikke står på bar bund, når en medarbejder forlader huset.

– Det vil være løstagtigt at påstå, at vi i dag kan måle ovenstående, men vi har et bud på, hvordan det kan lade sig gøre, siger Viggo Hansen. Det er vigtigt at slå fast, det ikke skal udtrykkes i kroner og øre. Øvelsen er at kunne beskrive en tilstand, som kan sammenlignes, og som man kan se ændringerne i.

Registrering af erfaringer

Visse ting er lettere at måle end andre. Medarbejdertrivsel undersøger vi f.eks. via medarbejdersamtaler, tilfredshedsundersøgelser, antal sygedage og medarbejderomsætning. Klientkapitalen kan også opgøres – bl.a. ved at analysere kundeloyalitet og ved kundetilfredshedsundersøgelser.

– Derimod er det svært eksakt at opgøre kompetence. Det formelle i form af kurser og uddannelse er nemt nok, men de personlige egenskaber og erfaringer er vanskelige. Vi har diskuteret det meget i projektgruppen og udarbejdet en model, som vi håber kan medvirke til, at vi får styr over alle de erfaringer, som medarbejderne efterspørger. Faktisk er det i dag langt nemmere at få adgang til den viden, der ligger uden for virksomheden, end den interne. Derfor forestiller vi os nogle procedurer, som gør det enkelt løbende at registrere folks erfaringer – både de gode og de dårlige – med løsning af konkrete opgaver.

Stadig i proces med udredning

Viggo Hansen fortæller, at virksomheden stadig er i en proces med udredning, men at debatten har ændret sig, efter at de første udkast til videnregnskaber er blevet offentliggjort. Det har givet et konkret diskussionsgrundlag for det fortsatte arbejde med at få udviklet en praktisk anvendelig videnregnskabsmodel.

Viggo Hansen mener endnu ikke, at videnregnskabet er så færdigudviklet, at det egner sig til offentliggørelse i årsregnskabet.

– Men det er målet, siger han og tilføjer, at processen med udvikling af regnskabet har været det hele værd.

– Vi er blevet opmærksomme på en masse ting undervejs, og vi er blevet klogere.

Tiltrækker kunder og medarbejdere

Direktør Lars Hajsland, Hotel Impala A/S

Hotel Impala A/S
Vestre Ringvej 53
8600 Silkeborg
Telefon 86 82 03 00
www.impala.dk

Konference- og forretningshotel i kæden Best Western, 60 værelser.

Ca. 35 medarbejdere.

"Økonomiske investeringer alene skaber ikke verdens bedste hotel... men vi har samme chance som andre for at få verdens bedste personale,"
- Direktør Lars Hajsland, Hotel Impala

Hotel Impala i Silkeborg har to overordnede mål med videnregnskabet. Det skal tiltrække medarbejdere samt kunder. I hotelbranchen er det vanskeligt at få medarbejdere, og Hotel Impalas arbejde med videnregnskaber har på kort tid båret frugt på medarbejdersiden. Det er rygtedes, at her sker noget spændende, og det har øget ansøgerlysten – også til elevjob.

– Endnu har videnregnskabet ikke givet flere kunder, men det kommer det til, siger direktør Lars Hajsland, som i øvrigt vil benytte et andet navn end videnregnskab, når det offentliggøres i pjeceform.

– Hos os drejer det sig nemlig ikke om at sælge viden, men om at sælge følelser, siger han. Vor traditionelle brochure viser vore fysiske rammer. Det er 15% af vor virksomhed, men det siger ikke noget om de resterende 85%, som handler om vores evne til at pleje kundens personlige oplevelse på alle sanser. Så det, vi måler, er egentlig ikke viden. Vi måler kvalitet, belægning, segmentandel, ordrebeholdning, grønne nøgletal og lønsomhed. Ud fra disse nøgletal lægger vi budgetter. De enkelte afdelinger lægger deres eget budget, hvilket vil sige, at medarbejderne er med til at sætte målene for kvalitet.

Medarbejdernes sundhed måles

I en branche, som har ry for at slide medarbejderne ned inden 40 års alderen, skal der gøres en ekstra indsats for at tiltrække og holde på medarbejderne. Hos Impala har det bl.a. udmøntet sig i uddannelsesplaner med betalt uddannelse for medarbejderne på baggrund af halvårlige samtaler om udvikling. Desuden om ansvar for egen kvalitet ud fra mål, der er sat i fællesskab.

Der er også gennemført fælles diskussion om kritiske succesfaktorer så som tilfredse kunder og høj teknisk kvalitet. Som en ekstra krølle på halen er der tilbud om at deltage i et sundhedsprogram med fri adgang til byens motionscentre.

– Vi tror på medarbejderne og på Vorherre, siger Lars Hajsland, men resten vil vi gerne vide noget om. Når vi investerer i medarbejdernes sundhed, vil vi også se, om det batter. Derfor måler vi løbende på medarbejdernes sundhed i form af kondital, vægt og fedtprocenter. Vi har kørt sundhedsprogrammet et år, og på længere sigt kan vi også måle, om det har effekt på sygefraværet.

Nu kigger vi fremad

Arbejdet med videnregnskaber har været med til at flytte fokus hos Hotel Impala.

– Faktisk troede jeg, at det ville være vanskeligt at overbevise min bestyrelse om det fornuftige i at deltage i projektet om videnregnskaber, siger Lars Hajsland. Tidligere brugte vi megen tid på at kigge bagud, se på regnskaber og vurdere, hvordan tiden var forløbet. Nu kigger vi fremad. Vi har

indført Balanced Score Card, hvor vi kommenterer regnskabet og forudser fremtidig udvikling på vore nøgleområder. Og alle finder det i bund og grund sjovere at kigge fremad end bagud – ikke mindst medarbejderne, som løbende er med til at sætte højere og højere mål. For eksempel var målet for halvandet år siden udelukkende at have ansat voksne medarbejdere. Nu er målet, at alle ansatte skal være forretningsfolk – det vil sige, at de skal drive deres del af virksomheden, som var den deres egen.

Lars Hajsland betragter medarbejdernes tilfredshed som en salgsparemeter. Derfor skal videnregnskabet også indeholde noget om det – ikke kun tilfredshed med jobbet, men også med livet.

– Det kan blive ganske vanskeligt at få budskabet ud på en fornuftig måde, siger han, men vi tror på, at den måde vi opfører os på, har betydning for kunderne.

Knaldgodt værktøj

Direktør Ebbe Bo Hansen, International Datasupport A/S

International
Datasupport A/S
Østergade 5
1100 København K
Telefon 33 73 72 00
www.datasupport.dk

Konsulent- og software-virksomhed inden for professionel systemudvikling.

P.t. 120 medarbejdere og har i længere tid ansat 4-6 nye medarbejdere om måneden.

I sommeren 1998 købt af den engelske IT-virksomhed Admiral og har siden da åbnet kontor i Jylland.

"Videnregnskabet har været med til at af- eller bekræfte en lang række formodninger"
- Direktør Ebbe Bo Hansen, International Datasupport

International Datasupport (IDS) hører til pionererne på videnregnskabsområdet. Allerede i 1995 begyndte virksomheden at definere en kompetencebalance, som blev offentliggjort til intern brug i en lille beskedent pjece. Opgørelsen gav fra starten overraskelser. Blandt andet viste det sig, at virksomheden ikke brugte nær så mange ressourcer på uddannelse, som man havde forestillet sig.

– Egentlig vidste vi det vel godt, siger direktør Ebbe Bo Hansen, IDS. Men målingen gjorde det synligt og gav anledning til, at vi siden har prioriteret uddannelse højere i vores strategi.

Det var daværende bestyrelsesformand, professor Flemming Poulfeldt, Copenhagen Business School, der gjorde IDS opmærksom på Erhvervsfremme Styrelsens projekt om videnregnskaber.

– Timing var fin, for vi stod i et vadested, hvor begejstringen over kompetencebalancen var afløst af usikkerhed om, hvordan vi skulle komme videre, siger Ebbe Bo Hansen.

Lang vej til fælles forståelse

Personalekonsulent Berit Arnesen beskriver det første halve år i videnregnskabs-projektet som spændende, men frustrerende. Begrebsafklaringen syntes at være uendelig, og først efter et halvt års

tid nåede man frem til en form for fælles forståelse.

– Men begrebsafklaringen har været nødvendig, siger hun. Det øvrige personale i huset – som ikke har været processen igennem – har meget svært ved at forstå, hvad videnregnskaber egentlig handler om – også selv om vi har forsøgt at informere så meget som overhovedet muligt.

– Vi nåede egentlig også først selv frem til en dybere forståelse, da vi begyndte at bearbejde tallene, tilføjer projektchef Lisbeth Hylke Thomsen. Da skabelonen for regnskabet var udarbejdet og tallene indhentet, begyndte konturerne af et godt værktøj at vise sig.

Konto for videndeling

Regnskabet har allerede nu været med til at af- eller bekræfte nogle formodninger.

For eksempel fandt ledelsen det månedlige fælles medarbejdermøde problematisk og kedeligt. Men 80% af medarbejderne er tilfredse med mødernes indhold og form. Derimod bakker kun 19% af medarbejderne op om de interne ERFA-grupper, der skulle være med til at skabe tværfaglighed og videndeling. Det har givet stof til overvejelse og bl.a. ført til oprettelse af en konto for videndeling, så den bliver synlig og legal. Brugen af en selvudviklet model til projektstyring kaldet ProMotion, er også målt. Det har vist sig, at den bruges mere end formodet.

– Vi havde en fornemmelse af, at modellen for projektstyring blev brugt alt for lidt, siger Ebbe Bo Hansen. Nu glæder jeg mig over, at tallene er blevet offentliggjort og har retfærdiggjort modellen.

– Desværre har vi ikke målinger på brug af modellen fra starten, siger Lisbeth Hylke Thomsen. Det havde været interessant, hvis vi med tal kunne bevise, at vi blot var oppe imod det klassiske problem, at al implementering tager tid.

De nye ejere kigger med

IDS' videnregnskab er offentliggjort i en pjece, der oversættes til engelsk, bl.a. fordi virksomhedens nye ejere, den engelske IT-koncern Admiral, er dybt

interesserede i videnregnskabet.

– Engelske videnvirksomheder har de samme problemer som danske, siger Ebbe Bo Hansen, men de er ikke kommet så langt, som vi er, så Admiral kigger med over skuldrene. Admiral er så interesseret i IDS' videnregnskab, at en del af Ebbe Bo Hansens og hans tidligere medejerers bonus udløses af implementering af målene i regnskabet.

– Videnregnskabet bliver et knaldgodt internt værktøj, siger Ebbe Bo Hansen. Jeg er dog lidt mere i tvivl om, hvilken effekt vores første regnskab får eksternt. En styrke og svaghed hos os er en indgroet beskedenhed, som bl.a. bevirkede, at vi ikke markedsførte os eksternt på vort pionérprojekt med f.eks. kompetencebalancen.

Den manglende markedsføring var også årsag til, at Flemming Poulfeldt umiddelbart før videnregnskabet udgav rådene os til at problematisere mindre og i højere grad gøre rede for vore stærke sider. Videnregnskabet skal vise virksomhedens mål, udviklingspotentiale og evne til at leve op til målsætningen. Det er også vigtige signaler overfor eventuelle investorer, pointerer Ebbe Bo Hansen.

Videnudvikling får virksomheder til at gro

Adm. direktør Lars Monrad-Gylling, Kommunedata A/S

Kommunedata A/S
Lautrupparken 40
2750 Ballerup
tlf. 44 60 10 00
www.kmd.dk

Leverer drift af IT-systemer, softwareudvikling, netydelser, rådgivning og facilities management til kommuner, amter, staten og private kunder. KMD har godt 2.500 medarbejdere, der arbejder på kontorer og kundecentre i Aalborg, Ballerup, Brøndby, Fladså, Ikast, Odense, Ribe, Valby og Århus.

"Vi er meget bevidste om, at viden- og kompetenceudvikling er et helt afgørende konkurreceparametre i en IT-branche, der fornyr sig med rivende hast – En satsning, der allerede bærer frugt med en vækst i omsætningen på 10 pct. i 1998"
- Adm. direktør Lars Monrad-Gylling, Kommunedata

Kommunedata (KMD) har de sidste par år arbejdet intensivt med at udvikle virksomhedens viden- og kompetencestyring. Det er bl.a. sket gennem en stadig stigning i efteruddannelse for medarbejderne og ikke mindst gennem implementering af et sæt nye værdier, der fremover skal udgøre stammen i KMD's virksomhedskultur.

Det helt overordnede mål er at styrke KMD's forretnings- og kundeorientering. Andre kerneværdier er bl.a. målstyring, helhedssyn, team-ånd, initiativ og evne til konstant at forny sig og blive klogere. Midlerne er nye moderne ledelses- og kommunikationsformer, hvor alle aktivt arbejder med at opfylde periodisk fastsatte mål, og hvor alle arbejder sammen i teams på kryds og tværs af organisatoriske og niveaumæssige skel.

Alle har et ansvar for, at virksomhedens viden og kompetence er optimal i hver eneste kundeløsning. Samtidig har alle også et ansvar for at kræse om kunderne, så det hver gang bliver til en særlig og positiv oplevelse at handle med KMD.

En del af et hele

– Hvis vi skal bruge og udnytte al den viden, som ligger bundet i medarbejdernes hoveder, så kræver det samtidig, at vi udvikler virksomhedskulturen og de organisatoriske strukturer, fortæller adm. direktør Lars Monrad-Gylling.

– Udformningen og implementeringen af videnregnskaber kan netop være med til at fremme en sådan udvikling. Teknologien – bl.a. i form af intranettet – er på plads til den frie videnudveksling. Det er imidlertid ofte menneskene, kulturen og strukturen, der halter efter, når det gælder om at opnå det fulde udbytte af hele det reservoir af viden, som en virksomheds medarbejdere rummer. Vi er stadig for tilbøjelige til at passe på den viden, vi har eller også dør den ny viden på den lange vej gennem træge bureaukratiske systemer.

Følsomme nøgletal

Videnprojektet er i KMD gennemført af en projektgruppe med repræsentanter for kvalitetsafdelingen og personaleafdelingen og med kommunikationsafdelingen som tovholder. Økonomiafdelingen var ikke med i projektgruppen fra starten, men blev senere koblet på – også fordi det undervejs blev åbenbart, at videnmåling er en væsentlig økonomisk faktor.

Lars Monrad-Gyilling og den øvrige direktion bakkede projektet op og nikkede bifaldende til modellen for KMDs videnregnskaber. Eneste bekymring har været graden af åbenhed. Det nye viden- og årsregnskab fortæller om nogle sider af virksomheden, som er direkte sammenlignelige med andre virksomheder. Og det kan godt forårsage en vis usikkerhed. Som pionér-virksomhed ved KMD f.eks. intet om, hvor tilfredse medarbejdere er i forhold til konkurrenternes medarbejdere. Og man ved heller ikke, hvad graden af tilfredshed egentlig betyder.

En god fortælling

Derfor har vores første videnregnskab fået en mere berettende form, siger Lars Monrad-Gyilling. Jeg synes helt elementært, at vi fortæller en god historie. Vi vil i vores første forsøg give et overblik over de mere bløde værdier i KMD. Det gælder f.eks. udvikling af medarbejderne og vores evne til at udnytte det fælles viden-potentiale. I de kommende år håber vi så at kunne føje flere egentlige målinger til, så vi kan få et tydeligere billede af, hvor vi står, og hvor vi bør stramme os an.

– Foreløbig har vi fået begrebet viden brudt ned i nogle håndterlige blokke. Det er en forudsætning for, at vi kan arbejde systematisk med at udvikle og dele vores viden inden for de pågældende områder og derved få skabt den gode videncirkel, der skaber virksomheder i fortsat vækst.

KMD lægger heller ikke skjul på, at det første videnregnskab er en kærkommen lejlighed til at gøre op med fordomme om KMD som en lidt støvet virksomhed. Den trives både blandt kunder, opinionsdannere og potentielle nye medarbejdere.

Lars Monrad-Gyilling: – Fordommene skyldes langt hen af vejen uvidenhed om, hvad for en virksomhed KMD er i dag. Vi kan puste al støvet af skulderen. Vort første videnregnskab viser, at KMD er med helt fremme, når det gælder om at skabe muligheder for faglig og personlig udvikling og udfoldelse.

Kvaliteten skal øges

Direktør Knud H. Aagesen, Meku A/S

Meku A/S
Mekuvej 9
7171 Uldum
Telefon 76 90 11 00

Producerer og markedsfører veterinærlægemidler og plejemidler verden over.

Ca. 60 medarbejdere.

"Vi vil bl.a. kortlægge, om medarbejdernes sociale og kulturelle engagement – også i fritiden – har betydning for dagligdagen i virksomheden"

- Direktør Knud H. Aagesen, Meku

Egentlig havde Meku slet ikke tid til at deltage i Erhvervsfremme Styrelsens projekt om videnregnskaber. Virksomheden står nemlig foran en voldsom produktionsudvidelse, fordi den skal overtage en række veterinær-funktioner fra moderselskabet, Løvens Kemiske Fabrik A/S. Men direktør Knud H. Aagesen så projektet som en oplagt

chance for at få styr på et arbejde med videnindsamling, som Meku allerede var i fuld gang med, men ikke havde systematiseret.

– Vi vidste, at vi ikke havde ressourcer til det, men var enige om, at vi havde behov. Og selv om vi halter bagefter, og vores første videnregnskab bliver noget sparsomt, er vi glade for, at vi har deltaget og dermed fået pisken over nakken. Via deltagelsen i projektet har vi fået struktur på arbejdet og overordnet fastlagt, hvad regnskabet skal indeholde. I første omgang bliver der tale om let tilgængelige data om vore medarbejdere og vore kunder. Siden skal flere data indgå.

De tilgængelige data om medarbejderne er primært deres uddannelse og tidligere arbejdsliv, men via spørgeskema og interviews ønsker Meku blandt andet også at kortlægge medarbejdernes sociale og kulturelle interesser.

Medarbejdernes fritid har stor betydning

– Faglig viden og kunnen er vigtig, men de bløde værdier har også betydning, siger Knud H. Aagesen. Vi vil kortlægge, hvad medarbejderne beskæftiger sig med i fritiden, og se om det har indflydelse på dagligdagen i virksomheden. Måske kan de kompetencer, medarbejderne udvikler i fritiden, udnyttes bedre i virksomheden. Jeg tror på, at engagerede medarbejdere er travle medarbejdere med et indholdsrigt fritidsliv. Det er selvfølgelig et følsomt område at bevæge sig ind på, men medarbejderne har givet udtryk for, at de gerne vil deltage, selv om vi har pointeret, at det er frivilligt.

Kortlægningen af medarbejdernes fritid skal med i videnregnskabet 1999. I videnregnskabet 1998 bringes statistiske oplysninger om medarbejderne.

– Videnregnskabet skal baseres på tilgængelige data, siger Knud H. Aagesen. Konklusionerne skal være enkle, klare og overskuelige, så de kan anvendes direkte til udvikling i virksomheden. Endnu har vi ingen konklusioner klar. Men én konklusion kunne være, at vi har huller i vores viden. I så fald skal vi sætte uddannelsesplaner i værk eller finde nye ressourcer. Jeg betragter videnregnskabet som vort håndslag til medarbejderne på, at vi vil øge eksisterende medarbejderes kompetence. Hos os er uddannelse og udvikling synonym med tryghed og sikkerhed.

Produktet er ikke det mest interessante

Knud H. Aagesen mener, at det dybest set ikke er produktet, der er interessant, men den viden, der fører til produktet og ledsager produktet ud på markedet. Derfor havde Meku i forvejen gennem længere tid arbejdet med at bringe den viden, der ligger gemt i virksomheden, frem i lyset.

– Via projektet har vi fået opbygget systemer, så vor viden kan katalogiseres. Næste skridt er at gøre katalogerne operationelle. Desværre har vi ikke haft mulighed for at bruge den fornødne tid på projektet, men nu har to medarbejdere påtaget sig at videreføre det, og jeg er overbevist om, at når vi først har etableret et styresystem, så er det ikke afgørende tidskrævende at udbygge og ajourføre videnregnskabet.

Videnregnskabet stiller krav til hele virksomheden. Det skal vise, at vi øger kvaliteten. Ellers er det varm luft, siger Knud H. Aagesen.

Favner det hele

Vicedirektør Alex Holm Jensen, Systematic Software Engineering a/s

Systematic Software Engineering a/s
Frichsparken
Søren Frichs Vej 38 K

8230 Åbyhøj
Telefon 89 43 20 00
www.systematic.dk

Softwarehus med fokus på komplekse IT-løsninger til informations- og kommunikationssystemer.

Hovedkontor i Århus, afdelingskontor i København samt datterselskaber i England og USA

Ca. 160 medarbejdere, heraf 2/3 med universitets-uddannelse.

"Bundlinien er kun ét ud af flere mål – Videnregnskabet understreger mangfoldigheden"
- Vicedirektør Alex Holm Jensen, Systematic

Softwarehuset Systematic deltager i flere forskningsprojekter og betragter sig selv som en virksomhed på grænsen mellem universitetsverdenen og erhvervslivet. Virksomheden fandt det derfor naturligt at deltage i Erhvervsfremme Styrelsens udviklingsprojekt om videnregnskaber. Da projektet så dagens lys, havde Systematic selv beskæftiget sig med videnregnskaber i en periode og bragte bl.a. i sidste årsberetning omtale af virksomhedens intellektuelle kapital.

– Vi er et videnhus, der producerer noget usynligt, siger vicedirektør Alex Holm Jensen. For os er bundlinien kun ét mål ud af flere, og det er videnregnskabet med til at understrege. Vi illustrerer mangfoldigheden ved at udgive videnregnskabet i en brochure, der også omfatter præsentation af os selv og uddrag af årsregnskabet.

Ekstern sparring i interne projekter

Systematic har grebet projektet an som vanligt. En intern arbejdsgruppe med den administrerende direktør Michael Holm, vicedirektør Alex Holm Jensen og knowledge management konsulent Morten Hvid Petersen har gennemført projektet bistået af ekstern sparring fra en forsker og en statsautoriseret revisor.

– Interne projekter har det med at vige for eksterne, siger Alex Holm Jensen. Derfor tilknytter vi gerne eksterne sparringspartnere til projekterne. Det tvinger os til at arbejde seriøst med interne projekter, og det bidrager med nye synsvinkler.

Pizza-, cola- og cykel-index

Systematics første videnregnskab omfatter visioner, værdier og mål for kunder, medarbejdere, processer, infrastruktur, innovation og omverdenen. Mål som ledelsen har fastsat efter mange og langvarige drøftelser.

– Der har været to afgørende hurdler i projektet, siger Morten Hvid Pedersen. Den første var at fastlægge en model for videnregnskabet. Den anden var at finde gode måleværktøjer. Det har især været vanskeligt at finde målinger, der isoleret har slagkraft, viser status og peger fremad og samtidig kan bruges som værktøj.

– Problemerne er især opstået i forbindelse med mål for processer og innovation, mens det har været lettere at foretage brugbare målinger for kunder og medarbejdere.

Hvad sidstnævnte angår har Systematic været meget kreativ. Videnregnskabet indeholder f.eks. et pizza-index, et cola-index og et cykel-index som mål for overarbejde, ungdommelighed og miljøbevidsthed.

– Det skal ikke være så kedeligt, siger Alex Holm Jensen. Videnregnskabet kan også bruges til de

lidt mere spøjse oplysninger. Og de er i øvrigt også med til at fortælle, hvilken slags virksomhed vi er.

– Arbejdet med videnregnskabet har gjort os mere bevidste om, at de bløde sider skal udvikles hos vor højtuddannede arbejdskraft, så de faglige kvalifikationer kan omsættes til noget værdifuldt for kunderne. Videnregnskabet har fået os til at tænke mere helhedsorienteret.

Stor ekstern interesse

Selv om Systematic er kommet langt med sit videnregnskab, er der stadig meget, som kan forbedres.

– Vi arbejder med at finde nye, brugbare målinger, siger Alex Holm Jensen. Vi håber, det første videnregnskab kan være med til at kvalificere debatten om målene og bringe os i dialog med nye grupper af virksomheder. Allerede inden regnskabet udkom var interessen for vort arbejde med videnregnskaber overvældende. Vi har haft en række forespørgsler og været ude at holde foredrag om videnregnskaber bl.a. hos kunder og på læreanstalter.

Skærpet profil – øget troværdighed

Direktør Jan J. Jensen, Tele & Data

Tele & Data
Østerbrogade 14
6000 Kolding
Telefon 75 50 54 02
www.teledata.dk

Paraply-organisation for 23 selvstændige el-installatør-virksomheder

Ca. 600 medarbejdere

Koordinerer salgs- og markedsføringsplanerne for el-installatørerne og opretholder et landsdækkende net af Tele & Data-service.

"Det afgørende i videnregnskabet er, hvad vi vil gøre på de områder, hvor vi har problemer"
- Direktør Jan J. Jensen, Tele & Data

Med 600 medarbejdere fordelt på 23 selvstændige installations-forretninger, skabt af iværksættere landet over, finder Tele & Data det tvingende nødvendigt at få struktur på virksomhedens samlede viden. Via tilskudsordningen, "Et bedre arbejdsliv og øget vækst", har Tele & Data udviklet et uddannelseskoncept og fået viden om udviklingsbehov i virksomheden. Denne viden skal nu synliggøres i et videnregnskab, Tele & Data betragter som et fremadrettet budget, der kan styres efter.

Forretningerne fungerer i et netværk med ekspertise på bl.a. områderne telefoni og edb, som Jan J. Jensen tilføjede forretningerne, da telemarkedet blev liberaliseret i 1990.

– Tidligere var samarbejde i netværk umuligt på grund af manglende tillid, siger Jan J. Jensen. I dag er man nødt til at skabe denne tillid og udnytte fælles ressourcer. Man kan ikke leve af at lave det, de andre ikke gider. Hver især kan forretningerne ikke opfylde markedets behov, men via landsdækkende samarbejde og lokal repræsentation kan det rigtige grundlag skabes.

Det vanskelige i et netværk er at sikre struktur på samarbejdet. Tidligere prøvede vi alle at besidde den samme viden. Nu ser vi på hvilken viden, der kræves. Der skal fx flere folk til at trække kabler og færre til at få et omstillingsbord til at fungere. Nu har vi kortlagt de samlede ressourcer og kan låne medarbejdere af hinanden.

Med videnregnskabet kan vi få mission og vision til at hænge sammen. I ledelsen får vi en viden, som vi kan bruge til at rykke virksomheden.

Vi sælger løsninger

– ikke teknik

Vor virksomhed består af menneskelige ressourcer og teknologi. Med det rådgiver vi kunden om løsninger. Det skal give kundetilfredshed, medarbejdertilfredshed og image. Vi har udviklet en model til at synliggøre image. Den indebærer bl.a., at kunden og medarbejderen skal stemme overens.

Hvis en kunde er priskonstant, skal medarbejderen også være det. Vil kunden have kvalitet, skal kunden matches med en medarbejder, der tænker i kvalitet o.s.v. Kunde-medarbejder sammensætningen er vigtig, fordi det fremover er mennesker, der skal tjene penge indbyrdes og ikke teknik. I dag handler vi ikke teknik, men transaktioner. Og vi sælger løsninger på et marked, hvor den private kunde er næsten mere vidende om informationsteknologien end IT-virksomheden. Det stiller uhyre høje krav til den viden, der skal ligge i vore virksomheder.

Under arbejdet med videnregnskabet er det blevet klart, at vore afdelinger mangler viden om, hvilke krav det nye informationssamfund stiller. Det kan vi bl.a. se ved sammensætningen af personalet. Og vi kan se, at vi fortsat mangler at udnytte fordelene ved den samlede know how, der ligger i netværket. Det er væsentlig viden, som skal nedfældes i videnregnskabet. Videnregnskabet skal kombineres med årsregnskabet og erstatte budgetterne. Det er videnregnskabet, der skal vise, hvordan vi kommer videre.

Videnregnskabet har signalværdi

Jan J. Jensen er ikke nervøs for at offentliggøre afdelingernes videnregnskaber – også selv om de viser mangler.

– Det afgørende i videnregnskabet er at vise, hvad vi vil gøre på de områder, hvor vi har problemer, siger han.

Tele & Data vil trykke cirka 1.000 videnregnskaber, som bl.a. skal uddeles til kunderne.

– Videnregnskabet har stor signalværdi udadtil, og kunderne vil betragte os som troværdige.

Det er Jan J. Jensens opfattelse at alt, hvad der kan synliggøre en virksomhed, er interessant – også for investorer.

– Videnregnskabet synliggør, hvad vi kan. Profilen bliver skarp og klar, og troværdigheden øges. Til syvende og sidst er det bedre, at vi selv melder eventuelle problemer ud, end at de graves frem af pressen.

Udviklingspotentiale synliggøres

Direktør Morten Stage, VISIONIK A/S

VISIONIK A/S
Vesterbrogade 35A
1620 København V
Telefon 33 86 33 00
www.visionik.dk

Full-service virksomhed med rådgivning og produktion af løsninger til elektronisk interaktiv kommunikation baseret på Internetteknologi og CD-ROM.

Afdelingen VISIONIK E-com, som videnregnskabet omfatter, har godt 20 medarbejdere.

"Vi skal sikre, at viden bevares i huset og bredes ud i hele organisationen"
- Direktør Morten Stage, VISIONIK

VISIONIK har en lang række mål med at udarbejde videnregnskaber.

Regnskabet skal vise investorer, at virksomheden er udviklingsorienteret og synliggøre overfor kunderne, at VISIONIK er anderledes end de cirka 20 head-to-head konkurrenter. Det skal være med til at tiltrække de rigtige medarbejdere. Via målepunkter skal det give ledelsen styr over udviklingstendenser i virksomheden. Det skal også sikre, at viden bevares i huset og bredes ud i hele organisationen.

Ambitionerne og forventningerne er høje, men på grund af et direktørskifte midt i vadestedet, har arbejdet ligget stille længe. Derfor var den sidste måned inden regnskabets færdiggørelse temmelig hæsblæsende.

– Men vi er vant til at arbejde under tidspres, siger direktør Morten Stage samt salg- og marketingkonsulent Mads Rasmussen samstemmende.

Ingen produkter i metermål

De betegner videnregnskabet som et nødvendigt styringsredskab i en udviklingsorienteret virksomhed med mere end 5 medarbejdere. Den afdeling i VISIONIK, som regnskabet omfatter – VISIONIK E-com – har i dag 20 medarbejdere og er hastigt ekspanderende.

– Vi lever af at udvikle. Kunderne ved sjældent på forhånd, hvad de vil have. Vore produkter leveres ikke i metermål, men udvikles undervejs i direkte kontakt med kunderne. Denne arbejdsform tiltrækker højtuddannede medarbejdere, der vil have udfordringer. Det giver en spændende arbejdsplads, men det har også nogle ulemper, siger Morten Stage.

Et af problemerne er, at viden – med den hurtige medarbejder-

udskiftning i multimediebranchen – har en tendens til at forsvinde med medarbejderen. En anden ulempe er, at det i en virksomhed, hvor arbejdet organiseres i projektform, er vanskeligt at brede viden ud til hele organisationen. Endelig er et tredje problem, at udvikling er vanskelig at beskrive på en måde, så investorer og kunder får et klart indblik i, hvad det egentlig er, virksomheden kan præstere.

Fokus på det diffuse

Med videnregnskabet er der sat fokus på de diffuse områder.

VISIONIK har i regnskabet beskrevet de mere traditionelle områder som kunde- og medarbejder-tilfredshed. Desuden har virksomheden udviklet en model, der viser evnen til innovation.

– Vi nedsatte en hurtigt arbejdende projektgruppe, som fastsatte målepunktet: Hvor meget nyt er der i vore processer. Modellen er brugbar, men skal bestemt forfines fremover, siger Mads Rasmussen.

Til videnregnskabet er der indsamlet af viden på VISIONIK E-com's tre hovedområder: Kommunikation, grafisk design og IT-teknologi sat i system.

– Al den væsentlige viden på vore tre hovedområder skal være beskrevet, så vi kan trække på den viden, kollegerne har udviklet og ikke skal opfinde den dybe tallerken hver gang, siger Morten Stage. Ved at definere, hvilken viden vi besidder på vore 3 hovedområder, har vi samtidig en profil, som fortæller kunder og investorer, hvem vi er.

På web-siden og CD-rom

Endnu er det ikke afklaret i hvilken form videnregnskabet skal udgives i fremtiden.

– Vi vil lægge det ud på vores webside og muligvis udgive det på CD-rom, så det kan blive mere interaktivt end et trykt regnskab. Vi er nemlig tilhængere af at tage vor egen medicin, siger Morten Stage.

Mads Rasmussen og Morten Stage er kommet ind i projektet om videnregnskaber midtvejs, og har faktisk kun arbejdet koncentreret med det den sidste månedstid inden regnskabet aflagges. Men de finder begge projektet spændende og udviklende.

– Det har givet inspiration til at stille spørgsmål. Det har været lidt som at gå i skole igen, og vi har lært en masse af de øvrige deltageres erfaringer.

Det mener de om videnregnskabet

"Effektiv videnledelse kræver store evner til samarbejde... vi er nødt til at slagte myten om, at viden er magt"

Økonomidirektør Mogens Høj, Cowi.

"Skal al den viden, som ligger bundet i medarbejdernes hoveder, udnyttes og bruges, kræver det udvikling af virksomheds- og organisations-kulturen"

Adm. Direktør Lars Monrad-Gylling, Kommunedata A/S.

"Det vigtigste er, at vi inspirerer hinanden til at udgive de regnskaber, der bedst muligt dækker den virkelighed, virksomheden befinder sig i"

Informationschef Margrethe Skov, A/S Dansk Shell.

"Der er ingen tvivl om, at videnregnskabet har rykket organisationen internt"

Direktør Otto Valentiner, Coloplast A/S.

"Videnregnskabet skal synliggøre den viden, der findes i og ikke om virksomheden"

Direktør Hans Christian Viemose, Amphion.

"Videnregnskabet bliver en aktiv del af den eksterne kommunikation"

Økonomichef Aksel Gasbjerg, ATP.

"Videnregnskabet viser den kreative virksomheds stærke og svage sider. Oplysninger, der kan styres efter og som kunder og investorer kan forholde sig til"

Direktør Holger Harvey Hansen, Dansk System Industri A/S.

"For os er videnregnskabet først og fremmest et operationelt værktøj til analyse af interne ressourcer og evnen til at omsætte dem til resultater"

Direktør Rolf B. Harsløf, Forsikringshøjskolen Rungstedgaard A/S.

"Videnregnskabet skal sikre, at viden bevares i huset og bredes ud i hele organisationen"

Direktør Morten Stage, VISIONIK A/S.

"Videnregnskabet skal også synliggøre den ild, der brænder i virksomheden, og gøre den attraktiv for tiltrækning af nye medarbejdere"

Human Resource Manager, Hanne Jensen, Dator A/S.

"Vi så videnregnskabet som en oplagt chance til at konkretisere vore handlingsplaner"

Regnskabschef Carina Britt Nielsen, Byggecentrum.

"Videnregnskabet skal opbygge en procedure, så vi ikke står på bar bund, når en medarbejder forlader huset og tager sin viden med sig"

Adm. direktør Viggo Hansen, Hofman-Bang A/S.

"Det vanskelige ved videnregnskabet er ikke selve optællingerne men at vælge hvad tallene skal belyse"

Direktør Jannick B. Pedersen, Carl Bro Gruppen.

"Arbejdet med projektet om videnregnskaber viste os, at vi ikke brugte nær så mange ressourcer på uddannelse, som vi havde forestillet os"

Direktør Ebbe Bo Hansen, International Datasupport A/S.

"Interessen for videnregnskabet er stor. Vi har allerede mange forespørgsler om det fra kunder og læreanstalter"

Vicedirektør Alex Holm Jensen, Systematic Software Engineering a/s.

"Videnregnskabet gør os mere bevidste om, hvad vi skal gøre for at udvikle virksomheden"

Direktør Frederik Jensen, Byggeplandata A/S.

"Videnregnskabet har stor signalværdi eksternt. Derfor skal kunderne også have indsigt i det"

Direktør Jan J. Jensen, Tele&Data.

"Videnregnskabet viser, at der sker noget her. Det har f.eks. øget interessen for at søge job hos os"

Direktør Lars Hajslund, Hotel Impala A/S.

"Jeg betragter videnregnskabet som vort håndslag til medarbejderne på, at vi vil øge deres kompetence. Hos os er uddannelse og udvikling synonymt med trygge forhold og sikkerhed"

Direktør Knud H. Aagesen, Meku A/S.

Bagside

Erhvervsfremme Styrelsen
Tagensvej 137
2200 København N

Tel. 35 86 86 86
Efter 14. juni:
Tel. 33 96 00 00
Fax 35 86 86 87

Erhvervslivets Hotline
Tel. 3546 6666

www.efs.dk

Maj 1999
ISBN 87-90147-63-4

Konkrete erfaringer med videnregnskaber

Erhvervsfremme Styrelsens projekt om videnregnskaber er et enestående forsøg på en systematisk opsamling af erfaringer fra flere virksomheder, der udarbejder videnregnskaber på samme tid.

Pjecen giver et indblik i 19 virksomheders udbytte af at udarbejde videnregnskaber og viser, at arbejdet er en lærerig proces for virksomhederne.

De 19 virksomheder, der deltager i projektet om videnregnskaber, er:

- Amphion
- ATP
- Byggecentrum
- Byggeplandata A/S
- Carl Bro Gruppen
- Coloplast A/S
- Cowi
- A/S Dansk Shell
- Dansk System Industri A/S
- Dator A/S
- Forsikringshøjskolen Rungstedgaard A/S
- Hofman-Bang A/S
- Hotel Impala A/S
- International Datasupport A/S,
- Kommunedata A/S
- Meku A/S
- Systematic Software Engineering a/s
- Tele & Data
- VISIONIK A/S