

Strategi for videnledelse: Nye udfordring – nye teknikker¹

Per Nikolaj Bukh
Handelshøjskolen i Århus

Der er i de senere år sket radikale ændringer i alle virksomheders konkurrencevilkår, og det er i de fleste brancher nu nærmest et krav, at der skal satses på faktorer som innovationsevne, videndeling og udvikling af produkter og serviceydelser. Denne udvikling stiller også de små og mellemstore virksomheder overfor en række udfordringer, idet en stigende del af de ydelser, som de frembringer er betinget af, at de kan bevare, tiltrække og udvikle de rigtige videnressourcer i form af medarbejdere, kunder, processer og teknologi. Med en fællesbetegnelse står virksomhederne overfor at skulle intensivere deres videnledelsesaktiviteter.

Disse indledende betragtninger kan lyde ganske tilforladelige – og måske efterhånden også selvfølgelige - men hvordan skal man i den enkelte virksomhed præcist identificere de ledelsesmæssige udfordringer, man står overfor i relation til sin strategi for videnledelse? Hvorledes skal disse udfordringer adresseres med de rigtige ledelsesmæssige indsatser? Og hvilke konsekvenser har det for den måde, den interne ledelsesrapportering og den eksterne rapportering til virksomhedens interessenter skal bygges op?

Hvis man skulle starte med at besvare disse spørgsmål helt uden egnede ledelsesværktøjer og metoder, ville det for de fleste virksomheder formodentlig være næsten uoverskueligt at komme komme i gang, og det ville i al fald være et projekt, der krævede flere ledelsesmæssige ressourcer, end man i mange mindre danske virksomheder ville være i stand til at afse til opgaven. Det er i dette lys, at de seneste års arbejde med at udvikle metoder til at fastlægge videnstyringsstrategi og udarbejde videnregnskaber skal ses. Siden 1997 har forskere og virksomheder arbejdet sammen

¹ Tak til Karina Skovvang Christensen for kommentarer til artiklen.

med Erhvervsfremme Styrelsen i et projekt², der i november 2000 resulterede i udgivelsen af den første guideline for videnregnskaber (Erhvervsfremme Styrelsen 2000). Omkring 100 danske virksomheder er i øjeblikket i gang med at udarbejde videnregnskaber i henhold til guidelinen. Undervejs opsamles virksomhedernes erfaringer og guidelinen vil i løbet af 2002 blive revideret.

I denne artikel vil der først blive redegjort for, hvad et videnregnskab er, og hvad det indebærer at arbejde med videnregnskab i henhold til de metoder, der er udviklet herhjemme. Dernæst vil det blive vist, hvorledes en mindre dansk virksomhed, Byggeplandata, har lagt en strategi for videnstyring og udgivet et videnregnskab herom. Endelig vil artiklen blive afsluttet med en kortfattet diskussion af videnregnskabets betydning set i lyset af de danske erfaringer.

Videnregnskabet

Mange gange kan det være vanskeligt at få overblik over, hvorledes nye strategiske udfordringer stiller krav virksomhedens udvikling med hensyn til kompetencer og videnressourcer. Erfaringer viser, at et videnregnskab i denne forbindelse blandt andet kan hjælpe virksomheden med at: Skabe en sammenhængende strategi for videnstyring, skabe virksomhedsidentitet, forankre, dele og udvikle viden, tiltrække og fastholde medarbejdere, understøtte organisationsudvikling, lette personalestyring og -udvikling, tiltrække potentielle investorer, tiltrække og fastholde kunder

Videnregnskabet er rettet mod udviklingen af virksomhedens videnressourcer ved i tekst, tal og illustrationer at systematisere og rapportere virksomhedens indsats for at udøve videnledelse. Det er således dels et strategisk værktøj, der er med til at skabe virksomhedens værdi, og dels et kommunikationsværktøj, der får medarbejdere, kunder og andre til at bidrage hertil.

Videnregnskabet handler derfor om virksomhedens *udvikling* af sine videnressourcer og ikke blot om virksomhedens beholdning af videnressourcer på et givent tidspunkt.

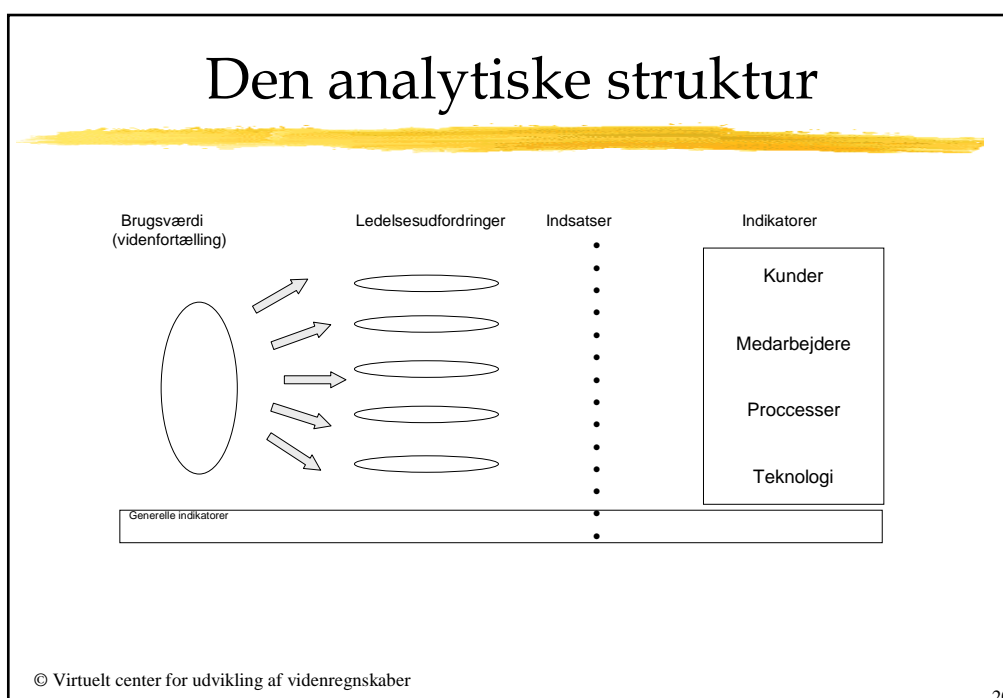
Hvad indebærer det at arbejde med videnregnskab?

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

² Yderligere information om projektet kan findes på www.efs.dk/icaccounts, hvor der også er henvisninger til de virksomheder, der deltog i den første fase af projektet fra 1998 til 2000, og hvis erfaringer dannede grundlag for udarbejdelsen af guidelinen. Se også Bukh *et al.* (2001a,b,c) samt Mouritsen *et al.* (2001a,b) for yderligere beskrivelser af videnregnskabets ide og af virksomheders erfaringer.

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

Den strategiske analyse fører frem til virksomhedens behov for videnledelse – til igangsættelse og koordinering af initiativer til at styrke virksomhedens videnledelse. Resultaterne af den analytiske del af arbejdet med videnregnskabet kan illustreres som i figur 1. Modellen skal opfattes som en model for det analytiske arbejde, en model der giver mulighed for overblik over strategien for videnledelse samt de valgte indsatser og indikatorer.



Figur 1: Den analytiske struktur i udarbejdelse af en strategi for videnledelse (kilde: Bukh et. al 2001c)

I figur 1 er det illustreret, hvorledes arbejdet med videnregnskaber både indebærer en analytisk fase, hvor der udarbejdes en strategi for videnledelse, fastlægges ledelsesmæssige tiltag i relation hertil samt indikatorer, der synliggør både strategien for videnledelse og de aktiviteter, der gennemføres. Den analytiske del består af fire elementer: En videnfortælling, et sæt ledelsesudfordringer, tilknyttede indsatser og indikatorer. Hertil kommer selve rapporteringen – altså udarbejdelsen af videnregnskabet. I denne rapport forklares med *tekst*, hvad virksomhedens strategi for videnledelse er, hvilke initiativer, der gennemføres og hvilke resultater virksomheden har hermed. Disse aspekter belyses med forskellige former for indikatorer, f.eks. vedrørende kundetilfredshed, medarbejderomsætning, kvalitet, samarbejde med kunder, processtyring etc.

Videnfortællingen udtrykker, hvad virksomhedens ydelser gør for brugerne, samt hvordan virksomheden skal være indrettet for at kunne levere denne brugsværdi. I en videnfortælling kobles dét, virksomheden skal være god til sammen med brugeren situation, og produktet eller serviceydelsen skal knyttes op mod virksomhedens videnressourcer. Disse videnressourcer skal bygges sådan op, at de understøtter produktets eller serviceydelsens brugsværdi, dvs. produktets eller serviceydelsens værdi for brugeren i en praktisk situation.

Ledelsesudfordringerne er den række af udfordringer i forbindelse med videnledelse, som virksomheden skal have check på for at kunne realisere videnfortællingen. Der er her tale om strategier for, hvad der skal til for at skabe brugsværdi. Der kan eksempelvis være tale om ledelsesudfordringer, som kan handle om individers kompetencer f.eks. kompetencer til at styre projekter, men oftest er der tale om virksomhedens arbejdsmåder, rutiner, systemer og metoder til at løse problemer.

I forlængelse af ledelsesudfordringerne udvikles en række *indsatser*, som hver især drejer sig om at gøre noget i relation til kunder, medarbejdere, processer eller teknologier – ofte i kombinationer herimellem. De enkelte indsatser vedrører typisk ret almindelige forhold i virksomheden, f.eks. om man er i stand til at gennemføre kvalitetssikring, medarbejderuddannelse, samtaler med brugerne om produktet, sørge for service til kunderne mv. Til ledelsesudfordringerne og de enkelte indsatser knyttes der endelig en eller flere *indikatorer*, der muliggør synliggørelse, opfølgning og overvågning af ledelsesudfordringer og indsatser.

Byggeplandata

En af de virksomheder herhjemme, der har flere års erfaring med at arbejde med videnregnskab, er rådgivningsvirksomheden Byggeplandata³, der med sine omkring 20 medarbejder fungerer i den specielle del af byggebranchen, der betegnes bygeherrerådgivning. Virksomhedens forretningsområde er bistand til større bygherrer i forbindelse med varetagelse af selve bygherrefunktionen omfattende for eksempel organisation, programmering, økonomi, jura, entreprisekontrakter, projektvurderinger mv. I den forbindelse adskiller Byggeplandata sig fra de

³ Se yderligere information om virksomheden på www.byggeplandata.dk, hvorfra virksomhedens videnregnskab også kan downloades. Virksomheden og de tidligere udgaver af videnregnskaber er desuden nærmere beskrevet i bogen *Videnregnskaber* (Bukh *et al.* 2001c) samt i forbindelse med Erhvervsfremme Styrelsens projekt om udvikling af videnregnskaber (jf. Bukh *et al.* 2001b). Beskrivelsen af virksomheden og dens erfaringer i denne artikel er dels baseret på de offentliggjorte videnregnskaber og dels på interview med virksomhedens ledelse i perioden fra 1998 frem til nu.

fleste andre rådgivningsvirksomheder i branchen ved at kunne levere uafhængig bistand omkring valget af leverandører af både rådgivnings- og konstruktionsydelser.

Virksomheden, der stadig er ejet og ledet af grundlæggeren, har siden sin start i 1969 haft en stabil udvikling, men står nu overfor en stigende konkurrence fra ingeniørfirmaer – og efterhånden som årene går rykker et generationsskiftebehov også nærmere og nærmere.

Videnregnskaber i Byggeplandata

Byggeplandata udgav sit første videnregnskab i 1999 og har i efteråret 2001 udgivet sit tredje videnregnskab, der vedrører regnskabsåret 2000/2001. Da virksomheden startede arbejdet med det første videnregnskab i foråret 1998, var det hensigten at udarbejde et videnregnskab til internt brug, omend man var klar over de eksterne muligheder, der lå i den øgede kommunikation med omverdenen. Initiativet var dels drevet af et ønske om at sikre den eksisterende kultur i virksomheden i forbindelse med generationsskifte, dels af et ønske om at forankre strategien bedre ved at inddrage medarbejderne i processen i tilknytning hertil.

Undervejs i udarbejdelsen af det første videnregnskabet bevægede virksomheden sig fra at se videnregnskabet som en statusrapport over virksomhedens videnressourcer og kompetencer til i lige så høj grad at betragte videnregnskabet som et værktøj til intern styring af kompetencer, medarbejderudvikling og arbejdsprocesser. Således fremhævedes det, at man med videnregnskabet følte at have et værktøj til at understøtte forskellige initiativer indenfor videnstyring, som man undervejs så behovet for. Det er også værdi at bemærke, at virksomhedens kultur hele tiden har været set som et vigtigt element i virksomhedens ledelse, og at videnregnskabet er blevet set som et medie, hvori kulturen kan beskrives og synliggøres.

Byggeplandata beskriver selv i det seneste videnregnskab, at det der sælges er 'viden og tillid', men ingen af delene er ret godt repræsenterede i et traditionelt årsregnskab, når man skal kommunikere til kunder, medarbejdere og samarbejdspartnere. Dermed så man videnregnskabet som et supplement til det finansielle regnskab, der kunne give læseren større indblik i virksomhedens virke. Hvad angår selve de offentliggjorte videnregnskaber var det også virksomhedens hensigt at medvirke til i fremtiden at sætte dagsordenen i branchen mht. kvalitet, etik og innovation. Men man erkendte også, at før dette kunne opnås, måtte Byggeplandata måle sine indsats for at se, om virksomheden levede op til de strategier og mål, den besluttede sig til at forfølge.

Den strategiske analyse af videnledelsen

Den brugsværdi Byggeplandata bidrager med til sine kunder, når de overtager den juridiske, tekniske og økonomiske styring af byggeprojekter, er først og fremmest sikkerhed omkring hele byggesagens forløb. Ud over de produktionsvilkår, der er kendetegnende for de fleste rådgivningsvirksomheder, er Byggeplandata i den situation, at den interne projektstyring skal kobles snævert til kundens projektstyring i en sådan grad, at Byggeplandatas medarbejdere bliver en del af kundens projekt.

Bygherren overlader ansvaret for koordineringen og kontrollen af byggeprojektet til Byggeplandata samt modtager faglig rådgivning i planlægningsfasen. Da Byggeplandatas medarbejdere varetager en betroet funktion i forhold til bygherren og deltager som en del af bygherrens organisation kræves en personlig, uafhængig og faglig kompetent rådgivning, som skal være til rådighed for kunden, når denne har behov for det. Internt besidder Byggeplandata en bred vifte af faglige kompetencer indenfor jura, økonomi og byggeri blandt medarbejderne. Ligeledes sikrer virksomhedens samlede erfaring i projektstyring en professionel håndtering af byggeprojekterne og en kontinuerlig tilstedeværelse i relation til kunden. Herudover opnås der gennem deltagelse i forskelligartede byggeprojekter en bred erfaring samt et stort kendskab til kundeønsker og -behov.

Analysen af brugsværdi, produktionsvilkår og videnressourcer leder virksomheden frem til tre ledelsesudfordringer. For det første drejer videnledelse i Byggeplandata sig om at *rekruttere og kompetenceudvikle medarbejdere*: Da det er vigtigt at have medarbejdere med brede kompetencer, er der behov for rekruttering af medarbejdere, der enten har eller kan tilegne sig flere forskellige faglige kompetencer, hvilket sikres gennem uddannelses- og kursusplanlægning. Dernæst er det vigtigt at *opsamle og dele viden om kunder og domæner for at forbedre og udvikle opgaveløsningen*, idet organisationen fungerer med udgangspunkt i en forholdsvis uformel erfaringsopbygning omkring procedurer. Det er derfor nødvendigt at fokusere på samarbejdet og erkende, at en stor del af videndelingen ikke kan formaliseres, men at den kan styrkes ved at øge mulighederne for samarbejde og opbygning af fællesskaber. Ved at supplere med formelle systemer sikres registreringen af den del af videndelingen, som kan formaliseres, og organisationen gøres mindre afhængig af den enkeltes kompetencer, idet man opbygger videndelingsrutiner. Derfor er den tredje ledelsesudfordring *videreudvikle projektstyring og kvalitetsstyring*, som er kernen i den service, Byggeplandata leverer til kunden, hvorfor udviklingen af organisationens projektstyringsevner er af afgørende betydning. Disse procedurer skal desuden koordinere, hvilke medarbejdere, der skal kobles på det enkelte projekt og hvorledes, der overføres erfaringer om opgaver og procedurer mellem projekter.

I det seneste videnregnskab har Byggeplandata sammenfattet den strategiske analyse samt de initiativer, der er igangsat i relation til videnledelse som vist i figur 2.

<indsæt figur 2 nogenlunde her>

Der er indenfor denne artikels rammer ikke plads til at gå yderligere i detaljer med indholdet i videnregnskabet, som udover den viste strategiske analyse indeholder en beskrivelse af de initiativer, som virksomheden har sat i gang samt en dokumentation for, hvorledes initiativerne er gennemført.

Hvilke effekter har udarbejdelsen og offentliggørelsen af videnregnskaber haft?

I Byggeplandata mærkede man allerede under udarbejdelsen af det første videnregnskab en positiv feedback i forbindelse med de aktiviteter, der blev sat i værk. Dette var eksempelvis tilfældet med kundetilfredshedsundersøgelsen, hvor kundernes evaluering af projekternes forskellige faser medvirker til, at Byggeplandata mere målrettet kan foretage ændringer med henblik på forbedre projektstyringen, hvilket som dokumenteret i videnregnskabet har resulteret i forbedret kundetilfredshed. Af interne effekter har det været markant, at videnregnskabet har medvirket til, at medarbejdersamtalerne er blevet mere strukturerede end tidligere, samt at man nu har en basis for at kortlægge og strukturere den viden, der findes i virksomheden. Dette forventes fremover at have en effekt i forbindelse med medarbejderudskiftning i form af kortere indlærings tid, idet man bevarer viden om processer og ”viden om hvordan” i virksomheden.

Også opbygningen af et internt system til opgørelse af kernekompetencer er en konsekvens af arbejdet med videnregnskabet. Dette har resulteret i et mere målrettet arbejde med medarbejderudvikling og –rekruttering, idet man kortlægger de kompetencer, man har og måske endnu vigtigere dem, man ikke har.

Eksternt er udgivelsen blevet modtaget som ”meget interessant læsning” blandt kunder og samarbejdspartnere, og man forventer fortsat, at Byggeplandatas videnregnskab vil være et foregangseksempel for branchen. Ved at gennemføre kundeundersøgelser i samarbejde med en ekstern konsulent har man fået adgang til informationer om kundernes tilfredshed, som ikke tidligere nåede frem til ledelsen. Man har således både kunne gribe ind i konkrete sager og lave generelle ændringer, som har vist sig at være nødvendige. Endvidere mærkes en effekt i forbindelse med rekruttering, hvor ansøgere udviser begejstring for de aktiviteter på medarbejdersiden, der beskrives i videnregnskabet. Man har dog også oplevet, at de nuværende medarbejdere er blevet

mere attraktive og synlige for andre arbejdsgivere, hvilket har gjort det sværere at holde på medarbejderne.

Afsluttende bemærkninger

Viden og videnressourcer kom på den politiske dagsorden herhjemme i midten af 1990'erne, hvor Erhvervsministeriet (1996) i en Erhvervsredegørelse beskrev den moderne virksomhed som fleksibel og med stor fokus på kompetencer, megen opmærksomhed på teknologianvendelse, betydelig forsknings- og udviklingsindsats og tætte relationer med både kunder og leverandører.

Den fleksible virksomhedstype er videnintensiv, da dens betydeligste produktionskompetencer er ideer, problemløsningskapacitet og en medarbejderstyrke, som forstår at anvende moderne teknologi på nye områder. Her udvikles produkter ofte i direkte samarbejde med kunderne, og produktionsudviklingen foregår ofte sammen med underleverandører. Det er en virksomhed, der gennem ledelse, uddannelse og teknologi tager sig af kunders mangeartede krav på en tilpasset måde. Den har også både større produktivitet og innovationstakt end andre typer af virksomheder.

Danmark er nok det land i verden, som har den mest avancerede og nuancerede praksis, hvad angår videnregnskaber, men der er også internationalt stor interesse både for videnstyring og videnregnskaber. Således konkluderes det i en ekspertrapport udarbejdet på vegne af EU-kommisionen, at '[n]ew explanatory models and metrics are needed to enable us to understand the workings of the modern economy' (Eustace 2001, p. 7) og videnregnskaber var et af hovedtemaerne på en konference om entrepreneurskab arrangeret i fælleskab mellem det svenske formandskab for EU og EU-kommisionen i marts 2001 (jf. Bukh 2001; Johansen & Skog 2001). Desuden er der også i OECD-regi en væsentlig opmærksomhed på videnregnskaber og videnstyring, idet der allerede i 1999 blev afholdt en international konference i Amsterdam om videnregnskaber.

Videnregnskabet er således, som det er beskrevet i artiklen her, en mulighed for at arbejde systematisk med de mange initiativer inden for videnledelse, som de fleste virksomheder allerede har taget hul på. Videnregnskabet er derfor ikke kun en ekstern publikation, men også en del af virksomhedens strategiske videnledelse. Det er dog karakteristisk, for de fleste virksomheders arbejde med videnregnskaber, at de – ligesom Byggeplandata, har valgt at offentliggøre det. Dermed indebærer arbejdet med videnregnskab en kommunikationsaktivitet, der ikke blot udtrykker virksomhedens principper for videnledelse – både internt og til eksterne partnere – men også dokumenterer, om der rent faktisk er handlinger og aktiviteter bag ordene. Gennem en sådan form for kommunikation udvikles et sæt forpligtelser mellem virksomhedens ledelse, aktuelle og

potentielle medarbejdere samt aktuelle og potentielle kunder og brugere. Videnregnskabet skaber her det spændingsfelt, som gør ord til realia, og sætter handlinger i gang. Potentielle medarbejdere lader sig ansætte, og kunder vælger virksomheden som leverandør. På den måde er videnregnskabet med til at opfordre andre uden for virksomheden til at deltage som ressourcer i virksomhedens udvikling samt til at deltage i udviklingen af virksomhedens videnledelse. Kommunikationen er med til at afstemme forventninger og kan motivere medarbejdere, kunder og andre i virksomhedens univers til at engagere sig i virksomhedens udvikling.

Litteratur

- Bukh, P.N. 2001. Final report of workshop 2 'Making the intangible tangible' of the Forum on Entrepreneurship for Future, 19-20 March 2001, Växjö, Sweden. (http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/top-class/report_w-shop2_vaxjo_3-2001.pdf)
- Bukh, P.N.; H.T. Larsen & J. Mouritsen. 2001a. Constructing intellectual capital statements. *Scandinavian Journal of Management* 17(1):87-108.
- Bukh, P.N., J. Mouritsen & H T. Larsen. 2001b. 17 virksomheders videnregnskaber. Rapport udgiver af Erhvervsfremme Styrelsen, (www.efs.dk/icaccounts).
- Bukh, P.N.; J. Mouritsen, H.T. Larsen & M.R. Johansen. 2001c. *Videnregnskaber: Rapportering og styring af virksomhedens videnressourcer*. København Børsens Forlag.
- Erhvervsfremme Styrelsen. 2000. *Guideline for Videnregnskaber: En nøgle til Videnledelse*. Erhvervsfremme Styrelsen, København.
- Johanson, U. & M. Skog. 2001. The relevance of measuring and reporting on intangibles in small- and medium-sized enterprises: Does it facilitate entrepreneurial action? Working paper, School of Business, Stockholm University.
- Mouritsen, J., H.T. Larsen & P.N. Bukh. 2001a. Valuing the Future: Intellectual Capital accounts at Skandia. *Auditing & Accountability Journal* 14(4):399-422.
- Mouritsen, J., H.T. Larsen & P.N. Bukh. 2001b. Intellectual Capital and the 'Capable Firm': Narrating, Visualising and Numbering for Managing Knowledge. *Accounting, Organisations and Society*

Bibliografisk note

Cand. oecon., Ph.d Per Nikolaj Bukh er BDO-professor ved Handelshøjskolen i Århus, hvor han udover videnregnskaber arbejder med investor relations, activity based costing, nyere økonomistyringskoncepter samt vækst og entrepreneurskab. I 2000 udgav Børsens Forlag hans bog *Balanced Scorecard på Dansk* og i 2001 udkom *Videnregnskaber – rapportering og styring af virksomhedens videnressourcer* på samme forlag. Herudover har han udgivet mere end 50 artikler i danske og internationale tidsskrifter. Per Nikolaj Bukh har rådgivet en række private og offentlige virksomheder om implementering og udvikling af nye rapporterings- og styringsmetoder og er en ofte benyttet indlægsholder på konferencer og kurser. Siden 1997 har han deltaget i Erhvervsfremme Styrelsens kombinerede udviklings- og forskningsprojekt, der blandt andet resulterede i udgivelsen af *Guideline for Videnregnskaber – en nøgle til videnledelse* i november 2000.

BDO Professor, Ph.D., Per Nikolaj Bukh,

The Aarhus School of Business, Fuglesangs Allé 4, DK 8210 Aarhus V.

Phone +45 8948 6373

Fax +45 8615 1290

Mobil +45 2086 6790

E-mail pndb@asb.dk / pnb@pnbukh.com

Videnfortælling og brugsværdi

Byggeplandata AS er en rådgivende konsulentvirksomhed, der hjælper bygherren med at varetage sin rolle.

Vi fastlægger byggeorganisationen, udarbejder byggeprogram, forestår udbudstasen, afholder konkurrencer, projektgrænser, skriver kontrakter og styrer økonomi, jura og tid.

Byggeplandata hjælper primært bygherrer, sekundært brugergrupper, og det kræver en stor generel viden om alle faser i byggeprocessen. Arbejdet understøttes af kompetente medarbejdere, standardiserede procedurer, herunder overordnet kvalitets-sikring, og af IT-værktøjer.

Byggeplandata sælger viden og tillid, og vi leverer en uafhængig bistand til bygherren og dennes organisation. Vi har et holistisk syn på byggeprocessen fra idefasen til færdigt byggeri.

Videnledelses-udfordringer

Rekruttere og kompetenceudvikle medarbejderne

Opsamle og dele viden om kunder og domæner for at forbedre og udvikle opgaveløsningen

Videreudvikle projektstyring og kvalitetsstyring

Indsatser

- * Synliggøre hvem vi er via vores hjemmeside i relation til rekruttering.
- * Søge primært erfarne rådgivere i en periode.
- * Søge medarbejdere med kombinationsuddannelser.
- * Sikre mentorordning for nye medarbejdere.
- * Følge systematisk op på den enkelte medarbejders kompetenceprofil og udviklingsplan.
- * Udvikle brugen af kompetencedatabasen til alle medarbejdere.
- * Fortsat udvikle og afholde medarbejderudviklingssamtaler (MUS) en gang om året.
- * Motivere og om nødvendigt provokere medarbejderne til at bidrage til forretningsudviklingen.
- * Afsætte op til 3% af omsætningen til udvikling af nyt forretningsområde og medarbejdernes kompetenceudvikling.
- * Fastholde fleksible arbejdsbetingelser.
- * Tilbyde sundhedsforsikring for alle funktionærer.
- * Udvide ferie-/fridagsordningen til 3 dage.
- * Afholde sociale arrangementer i relation til fælles oplevelser.
- * Udvikle den årlige medarbejderundersøgelse.
- * Videreudvikle arbejdsmetoder til videnledelse, så vi skaber et bredere ledelsesgrundlag i relation til det forestående generationsskifte.

- * Foretage den årlige kundetilfredshedsundersøgelse, så vi sikrer, at kundernes behov og vores processer følges ad.
- * Synliggøre Byggeplandatas engagement og indsats gennem opfølgningssamtaler med kunden.
- * Undervise vores kunder og deres organisation i varetagelse af bygherrens rolle, så vi får gode sparringspartnere.
- * Etablere diskussionsfora (gå-hjem-møder) med nuværende og potentielle kunder for at præsentere vores viden på specifikke områder.
- * Fortsat udvikle vores dokumenthåndterings- og dokumentarkivsystem, så vi sikrer hele historikken og søgemulighederne fremover.
- * Udvikle videnagenter på fagspecifikke områder for at sikre højest muligt videnniveau og -deling for alle rådgivere.
- * Indføre sagsrelateret erfauudveksling via intranettet.

- * Implementere nyt økonomi/timesagsstyringsystem, der skal sikre online opdatering af ressourceforbrug på de enkelte projekter.
- * Udarbejde og implementere de sidste af de planlagte procedurer.
- * Videreudanne medarbejderne til varetagelse af kvalitetssikringsfunktionen.
- * Fortsat give mulighed for etablering af samarbejdsgrupper til de forskellige udviklingsprojekter.
- * Videreudvikle brugen af intranettet set i relation til økonomistyring, procedurer, videndeling, erfauudveksling og kvalitetssikring.

Figur 2: Strategi for videnledelse samt identifikation af indsatser i relation til videnledelse (kilde:

Byggeplandata's videnregnskab for 2000/2001).