

GODE ERFARINGER

"Vi skulle ansætte 23 IT-ingeniører, og efter 6 måneder var alle i hus, og vi kunne sætte ansøgere på venteliste. Det skyldes, at vi i videnregnskabet viser, hvad vi gør for medarbejderudvikling."

Dator A/S

"Tilbagemeldingerne fra vores kunder har været utrolig positive. Videnregnskabet har gjort det lettere for dem at vælge os. Vi er det konferencecenter i Danmark, der har næststørst fremgang. Vi lå i bund, men er nu blandt de ti bedste."

Hotel Impala A/S

"Internt er videnregnskabet en måde at pege på indsatsområder og systematisere arbejdet. Udadt er det en dokumentation for, hvad vi gør og kan. Vi har draget den lære, at videnregnskabet slår tilbage ind i virksomheden. Det har konsekvenser for processerne i virksomheden, fordi det afslører, hvor vi har ligtorne, og hvor ændringer er nødvendige."

Dansk System Industri A/S

"Vi har drevet Byggeplandata i 30 år og planlægger et generationsskifte. Med videnregnskabet er der skabt strukturer, som sikrer, at den store viden, der er oparbejdet i virksomheden, kan fastholdes og udbygges. Alt har hidtil ligget i vores hoveder og er formidlet gennem sidemandsop-læring. Nu har vi fået den viden beskrevet, og det er noget, som kan mærkes i det daglige arbejde."

Byggeplandata A/S

Denne folder beskriver i kort form, hvad et videnregnskab er, og hvilket udbytte virksomheder kan få af det.

De samme emner, og hvordan virksomheder selv kan udarbejde videnregnskaber er, grundigt beskrevet i rapporten "Guideline for videnregnskaber – en nøgle til videnledelse". Den kan fås hos Erhvervsfremme Styrelsen, telefon 3546 6666 eller Hotline@efs.dk.

Besøg også vores hjemmeside om videnregnskaber på www.efs.dk/icaccounts

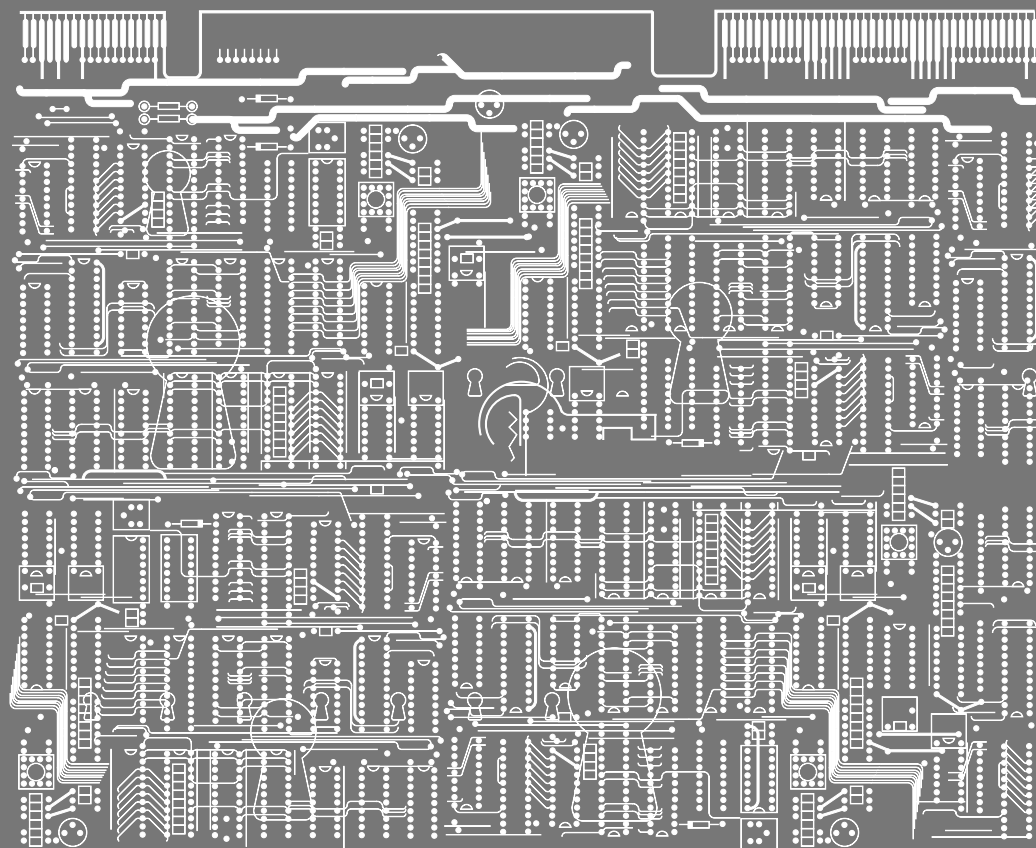


Erhvervsfremme
Styrelsen

Erhvervsministeriet

GUIDELINE FOR VIDENREGNSKABER

- EN NØGLE TIL VIDENLEDELSE



FORORD



■ FORORD

Mange virksomheder har længe ønsket et redskab til at systematisere udviklingen af deres videnressourcer. Hidtil har de dog næsten stået på bar bund uden praktiske retningslinier.

Nu er der hjælp på vej.

Erhvervsfremme Styrelsen har udviklet en guideline for videnregnskaber i samarbejde med bl.a. 17 virksomheder, som har udgivet to videnregnskaber hver. Det er verdens første brugsanvisning i, hvordan man udarbejder et godt videnregnskab, der er baseret på praktiske erfaringer. Guidelinen opfylder et udtalt behov i mange virksomheder.

Videnregnskabet er et effektivt ledelsesværktøj, fordi det forbedrer virksomheders evne til og mulighed for at udvikle, dele, forankre og anvende viden. Samtidig er det et stærkt kommunikationsværktøj, der synliggør virksomheders videnressourcer – fx samarbejdet med kunder, medarbejderkompetencer, innovationsevne og IT-anvendelse. Ressourcer som har stor betydning for virksomheders konkurrenceevne nu og i fremtiden.

Videnregnskabet er med til at skabe værditilvækst i virksomheden, fordi virksomheden bliver styrket af at udvikle sine videnressourcer. Det viser erfaringerne fra de 17 virksomheder, som har deltaget i Erhvervsfremme Styrelsens projekt. Virksomheder har f.eks. opnået en

langt bedre videndelingkultur, som effektiviserer det daglige arbejde.

Virksomhedernes omverden har også reageret positivt på videnregnskabet. Mange virksomheder modtager ansøgninger fra flere kvalificerede ansøgere, end de har gjort tidligere, fordi de nu kan dokumentere, at de tager medarbejder- og kompetenceudvikling alvorligt. Og kunderne melder tilbage, at videnregnskabet øger deres forståelse af, hvad virksomheden står for, fordi de får indsigt i virksomhedens profil og potentiale.

Med guideline for videnregnskaber har dansk erhvervsliv alle muligheder for at ruste sig til den stadig hårdere konkurrence på et marked, hvor evnen til at skabe, styre og udnytte viden er afgørende.

Jeg håber derfor, at mange virksomheder vil drage nytte af Erhvervsfremme Styrelsens guideline og få udbytte af at udarbejde videnregnskaber.

Brug tilbudet!

Pia Gjellerup
Erhvervsminister

Erhvervsfremme Styrelsen

Dahlerups Pakhus
Langelinie Allé 17
2100 København Ø

Tel. 3546 6000
Fax. 3546 6001
www.efs.dk

Erhvervslivets Hotline
Tel. 3546 6666

■ HVORFOR VIDENREGNSKABER

Et videnregnskab er en rapport, som viser, hvad en virksomhed gør for at udvikle sine videnressourcer. Videnregnskabet gør status over, hvordan virksomhedens mål og strategi hænger sammen med den måde, den strategisk styrer sine videnressourcer. Udvikler medarbejdernes kompetencer sig på de ønskede områder? Hvordan opfatter kunderne den service, de får? Hvordan sikres, at de rette nye produkter og ydelser udvikles? Hvilke systemer og processer er væsentlige for at understøtte virksomhedens videnledelse? Det er den slags spørgsmål, videnregnskabet kan hjælpe med at besvare. Præcis hvilke spørgsmål, der skal i fokus, er forskellig fra virksomhed til virksomhed.

En sammenhængende og troværdig beskrivelse af en virksomheds videnressourcer kan i dag ofte fortælle mindst lige så meget om en virksomheds værdi og fremtidsudsigter som talkolonnerne i det finansielle årsregnskab. For stadig flere virksomheder er viden en af de vigtigste kilder til vækst. Styringen af den værdifulde viden – videnledelse – er derfor blevet et strategisk spørgsmål for virksomhedens ledelse. Og her er videnregnskabet et stærkt værktøj til at udvikle strategien for videnledelse og sætte indsatsen i system.

Selve det at udarbejde et videnregnskab er en kreativ og dynamisk proces, som udfordrer både medarbejdere og ledelse. Videnregnskabet stiller skarpt på virksomhedens indsatsområder: Hvad er virksomheden god til, hvad skal den være god til, og hvad kræver det at nå dertil? Videnregnskabet giver en indsigt, som hjælper virksomheden med at målrette sit strategiske arbejde med videnledelse på alle niveauer i virksomheden. Det gør styrker og svagheder mere synlige. Det forpligter til handling.

Et videnregnskab sætter fokus på videndeling i virksomheden. Medarbejderne stimuleres til at udveksle erfaringer og trække på hinandens kompetencer. Alle bliver mere opmærksomme på, hvad der fremmer og hæmmer videndelingen. Udveksling og udvikling af viden bliver dermed et fælles projekt for medarbejdere og ledelse. Og det styrker virksomhedens identitet, at der er fælles fodslag om, hvad man er god til, og hvad man skal være bedre til. Videnregnskabet kan på den måde blive en stærk indre drivkraft for organisationen.

Omverdenen vil opleve, at her er en virksomhed, som satser hårdt på at blive bedre, og som ved, hvor der skal sættes ind. Og netop fordi videnregnskabet skaber en levende fortælling om virksomheden, kan det give potentielle medarbejdere, kunder og investorer appetit på at lære den at kende. Kunden kan bedømme virksomheden på andet end produktet og se nye samarbejdsmuligheder. Investorerne kan få et mere nuanceret billede af virksomheden og kan bedre vurdere dens værdi og potentialer. Samtidig bliver virksomheden mere attraktiv for nye medarbejdere – i en

tid hvor kampen om den gode arbejdskraft er hård. Dygtige medarbejdere søger arbejdspladser, hvor de kan se, at man tager dem og deres udvikling alvorligt.

■ MANGE NYE REGNSKABSTYPER

De senere år er der dukket en række nye typer regnskaber op – hver med deres sæt af begreber og metoder: Etske, grønne, sociale og holistiske regnskaber foruden videnregnskaber og stakeholder- eller interessentregnskaber m.fl. Fælles for dem alle er, at de supplerer den information, der findes i det finansielle regnskab. Og at de på forskellig vis er rettet mod at udvikle virksomheden, så den bedre kan håndtere fremtidige udfordringer. Men der er også væsentlige forskelle på, hvad der står centralt i den enkelte type regnskab.

For eksempel forklarer grønne regnskaber, hvordan virksomheden belaster natur og miljø og håndterer eventuelle miljøproblemer. Tilsvarende fokuserer sociale regnskaber på virksomhedens resultater, når det gælder om at undgå sociale problemer som fx nedslidning af medarbejdere. Stakeholderregnskaber retter sig mere mod dialogen mellem virksomheden og dens forskellige grupper af interessenter: Ejere, medarbejdere, kunder, leverandører og det omgivende samfund. Og som nævnt handler videnregnskabet om virksomhedens indsats med at opbygge, udvikle og effektivisere sine videnressourcer. Formentlig har ingen af de nævnte regnskabsformer

■ HVAD ER ET VIDENREGNSKAB

Videnregnskabet er en del af virksomhedens arbejde med videnledelse. Det handler om virksomhedens strategi for videnledelse. Det rapporterer om virksomhedens indsats for at anskaffe, udvikle, dele og forankre de videnressourcer, som skal være med til at sikre virksomhedens fremtidige resultater. Videnressourcerne handler om medarbejdere, kunder, processer og teknologi. Videnregnskabet kan bidrage til at skabe værdi for virksomheden ved at sikre et bedre grundlag for vækst, fleksibilitet og innovation.

endnu fundet deres blivende form. Erhvervsfremme Styrelsens guideline for videnregnskaber er et forsøg på at videreudvikle 17 virksomheders eksperimenter med at udarbejde videnregnskaber.



Jørn Knudsen

Direktør for Realkreditnettet

■ EN MERE ATTRAKTIV LEVERANDØR

"Videnregnskabet har stor betydning for valget af varige samarbejdspartnere. Det viser noget om en virksomheds udviklingsevne, og man får oplysninger om nogle forhold, som er yderst relevante, men som det kan være svært at få information om på anden måde. Jeg tænker især på kundetilfredshed og medarbejderkompetence: Hvad mener andre kunder om virksomheden, og har virksomheden kompetencen til at sikre kvalitet i det fortsatte samarbejde? Videnregnskabet viser også, om organisationen har et højt ambitionsniveau – andet end at tjene penge på kort sigt," siger Jørn Knudsen, direktør for Realkreditnettet, en servicevirksomhed i realkreditsektoren.

Realkreditnettet udarbejder endnu ikke selv et videnregnskab, men Jørn Knudsen har fået fænomenet tæt ind på livet igennem sit samarbejde med Systematic Software Engineering A/S, der leverer IT-løsninger inden for informations- og kommunikationssystemer. Systematic har været med i Erhvervsfremme Styrelsens projekt og har de seneste to år offentliggjort videnregnskaber.

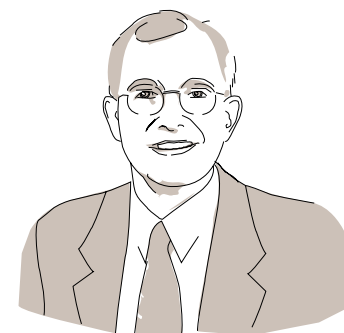
Systematic er Realkreditnettets softwareleverandør, og samarbejdet mellem de to virksomheder kom i stand, før Systematic begyndte at udarbejde videnregnskab. I første omgang havde det altså ingen indflydelse på Realkreditnettets valg af leverandør, men Jørn Knudsen er ikke i tvivl:

"Med videnregnskabet har vi fået en meget større forståelse for, hvad Systematic kan tilbyde os frem for andre leverandører. Det viser, at her er en virksomhed, som stiller krav til sig selv om at være i konstant udvikling. De dokumenterer deres kompetencer. Og her har videnregnskabet en stor fordel frem for almindeligt salgsmateriale, der ikke altid er så objektivt, som man kunne ønske sig. Hvis flere virksomheder udarbejder videnregnskab efter nogenlunde samme retningslinier, bliver det rigtig spændende, for så kan man virkelig sammenligne virksomheder på tværs. Det kan blive afgørende for valget af nye leverandører og samarbejdspartnere."

Realkreditnettet er en lille vækstvirksomhed med syv medarbejdere, og det er hovedårsagen til, at den hidtil ikke har udarbejdet et videnregnskab: "Vi har kun positive erfaringer med videnregnskaber ud fra vores samarbejde med Systematic, så selvfølgelig har vi overvejet at udarbejde et selv. Når vi hidtil har holdt os tilbage, skyldes det, at området er meget nyt og derfor kræver en ekstra arbejdsindsats. Som en lille virksomhed i rivende vækst har vi ikke kunnet afsætte ressourcerne til det. Jeg regner dog med, at vi med tiden vil gøre det. Og jeg ser frem til en guideline med praktiske retningslinier for, hvordan man griber videnregnskabet an. Det vil lette arbejdsbyrden betydeligt," siger Jørn Knudsen.

Jannick B. Pedersen

Koncerndirektør, Carl Bro Gruppen



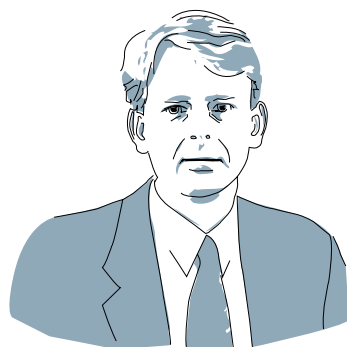
□ STÆRKERE INDTJENINGSEVNE

Den internationale konsulentvirksomhed Carl Bro Gruppen har deltaget i Erhvervsfremme Styrelsens projekt om videnregnskaber. Carl Bro Gruppen har ifølge koncerndirektør Jannick B. Pedersen også fået positiv respons fra deres kunder på de to første videnregnskaber, der tilmed har hjulpet med at tiltrække nye medarbejdere: "Vi har specielt fra nye medarbejdere fået megen anerkendelse for videnregnskabet, som de synes sender et troværdigt signal om, at Carl Bro Gruppen er en spændende arbejdsplads med mange muligheder. Også mange kunder har bekræftet, at videnregnskaberne har øget deres forståelse for Carl Bro Gruppen, fordi de har fået øjnene op for mange flere nuancer i virksomheden."

For Carl Bro Gruppen har videnregnskabet dog for alvor vist sin styrke som et værktøj til videnledelse og som måleinstrument: "Et videnregnskab er en god anledning til at fokusere på vigtige ressourcer i virksomheden – udover pengestrømmen. Det at udarbejde et videnregnskab er en proces, der i sig selv er med til at styrke virksomhedens videnressourcer og dermed den fremtidige indtjeningsevne. I vores videnregnskab har vi fokuseret på seks kompetenceområder, som vi kalder videnkapitaler. Dem har vi omhyggeligt udvalgt efter, hvad vi gerne vil beskæftige os med. Innovation er fx en af Carl Bros videnkapitaler. Når man definerer sine indsatsområder og begynder at måle på dem, sikrer man, at både ledelse og medarbejdere giver dem opmærksomhed, og tager dem alvorligt. Det er nødvendigt, at hele virksomheden har det samme fokus, så man løbende kan forbedre sine videnressourcer og udvikle nye," siger Jannick B. Pedersen.

FIRE SYNSVINKLER PÅ VIDENREGNSKABET

Bjarne Graven-Larsen
Fondsdirektør i ATP



■ VIGTIG VIDEN FOR INVESTOPRER

Arbejdsmarkedets Tillægspension, ATP, har haft et dobbelt formål med at deltage i Erhvervsfremme Styrelsens projekt om videnregnskaber. Dels at styrke udviklingen af virksomhedens egne videnressourcer. Dels at være med til at bane vejen for, at flere af landets virksomheder oplyser om ikke-finansielle forhold som fx personaleomsætning og kunderelationernes varighed. Når ATP skal investere i en virksomhed, bliver der lagt stor vægt på at vurdere dens videnressourcer. Og det arbejde vil blive væsentlig lettere, hvis virksomhederne selv rapporterede om disse forhold.

Fondsdirektør i ATP Bjarne Graven-Larsen ser gerne, at virksomhederne i fremtiden rapporterer om deres videnressourcer: "ATP har den holdning, at viden om immaterielle aktiver er utrolig vigtig for at kunne vurdere et selskabs nuværende og fremtidige værdi. Ideelt set mener jeg, at de oplysninger bør indgå som en integreret del af regnskabsaflæggelsen og ikke optræde som et selvstændigt regnskab. Det vil nok tage nogle år, før man når dertil, og i første omgang er det vigtigste, at virksomhederne begynder at arbejde med begreberne. De områder, man afdækker i et videnregnskab, er meget væsentlige. Sat på spidsen kan man sige, at hvis de oplysninger, et videnregnskab indeholder, er vigtige for vurderingen af virksomhedens nuværende og fremtidige værdi, så burde de være en helt naturlig og integreret del af den almindelige regnskabsaflæggelse."

Roy Erik Blüthgen
Civilingeniør i Dator A/S



■ ØGET FOKUS PÅ MEDARBEJDERNE

IT-virksomheden Dator A/S lever af at sælge viden. Dygtige medarbejdere er derfor en af virksomhedens vigtigste aktiver. Civilingeniør i Dator A/S Roy Erik Blüthgen er ikke i tvivl om, at medarbejderudviklingen er blevet styrket, siden Dator begyndte at udarbejde videnregnskab: "Der er kommet mere indhold i medarbejdersamtalerne. Det er blevet lettere for mig at tilrettelægge min egen efteruddannelse. Hos Dator skal vi give os selv point i forhold til både faglige og personlige kompetencer. Det har øget min forståelse af, hvad jeg er god til, og hvad jeg kan blive bedre til. Jeg kan også se, hvor virksomheden i øvrigt er på vej hen, og om jeg holder trit."

Roy Erik Blüthgen ser også et andet plus ved videnregnskabet: "Dators videnregnskab har bekræftet os medarbejdere i, at vi er dygtige til vores arbejde, og det gør os stolte over at arbejde her. Det skaber en fælles ånd. Faktisk er videnregnskabet trængt ud i alle virksomhedens kroge. Det er ikke bare et dokument, men en måde at arbejde på – og det er vigtigt. Ellers var det ikke mere værd end det papir, det er skrevet på. Det betyder også meget, at man kan vise videnregnskabet til kunder og dokumentere sin kompetence. Her er det afgørende, at Dators videnregnskab både viser, hvad vi er gode til, og hvor vi kan blive bedre. Kunderne får et troværdigt billede af os, og det er noget, som styrker tilliden."

■ SÅDAN KAN VIDENREGNSKABET BYGGES OP

Erhvervsfremme Styrelsens nye guideline for videnregnskaber giver både en detaljeret beskrivelse af, hvilke dele et videnregnskab består af, og hvordan virksomheder selv kan udarbejde det. Anbefalingerne bliver hele tiden belyst af eksempler fra en række af de virksomheder, der har deltaget i projektet. Her er en kort beskrivelse af videnregnskabets elementer.

Arbejdet med videnregnskabet løber igennem tre faser: Man skal formulere en videnfortælling, identificere de vigtigste udfordringer for videnledelse og oversætte dem til en række konkrete indsatser og indikatorer og endelig udarbejde det egentlige videnregnskab.

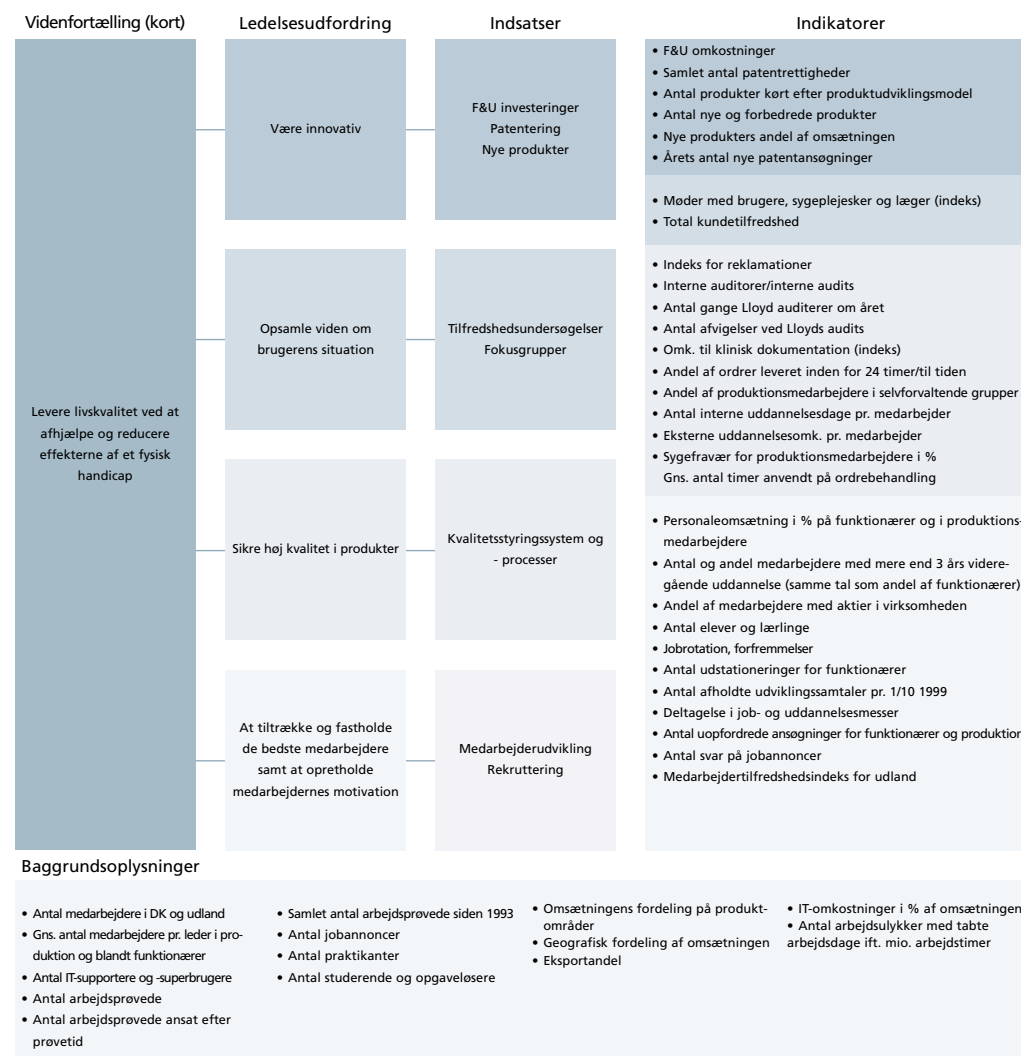
- VIDENFORTÆLLINGEN skal forklare, hvordan virksomhedens produkter eller serviceydelser skaber værdi for brugerne eller kunderne, og hvad organisationen skal mestre for at kunne levere den værdi. Det er både en fortælling om, hvad virksomheden aktuelt formår og en ambition om at styrke eller ændre denne formåen.
- LEDELSESUDFORDRINGERNE er de centrale opgaver, virksomheden skal løse for at realisere sin videnfortælling – det vil sige skabe værdi for brugerne. Det kræver en række strategiske valg og en kreativ proces at nå fra fortælling til udfordringer. Det er her, virksomheden prioriterer, hvilken form for

videnledelse den vil satse på. Når ledelsesudfordringerne er valgt, skal der identificeres en række konkrete indsatser, som sikrer, at hver enkel udfordring bliver mødt med initiativer, der kan måles med en eller flere indikatorer.

- I DEN EKSTERNE RAPPORTERING – selve videnregnskabet - præsenterer virksomheden sin indsats inden for videnledelse. Det sker både med tekst, tal og illustrationer. Regnskabet skal klart og anskueligt formidle videnfortællingen og ledelsesudfordringerne og dokumentere, hvorvidt de fastlagte indsatser føres ud i livet. Der er ingen formelle krav til rapportens form og omfang. De hidtidige videnregnskaber har typisk fyldt mellem 8 og 20 sider. Nogle har været udgivet separat, andre som en del af virksomhedens årsregnskab.

Lovgivningen kræver ikke, at videnregnskaber skal revideres eller verificeres. Og der findes da heller ingen standard for videnregnskaber, som gør egentlig revision mulig. Men en revisor kan blandt andet være med til at garantere, at der er dokumentation for tallene, og at de er korrekt angivet. Det er op til virksomheden selv at vurdere, om en ekstern vurdering og påtegning af videnregnskabet alt i alt giver et bedre og mere troværdigt regnskab – i forhold til de ressourcer det kræver.

Figuren viser i oversigtsform sammenhænge mellem videnfortælling, ledelsesudfordringer, indsatser, indikatorer og baggrundsplysninger om virksomheden. Eksemplet bygger på videnregnskabet fra virksomheden Coloplast, og er altså en fortolkning baseret på guidelinen for videnregnskaber. Coloplast producerer medicinske engangsprodukter – fx stomiprodukter.



■ SÅDAN KAN DET GØRES

Denne folder beskriver i kort form, hvad et videnregnskab er, og hvilket udbytte virksomheden kan få af at lave et videnregnskab. De samme emner og hvordan virksomheden selv kan udarbejde videnregnskaber er beskrevet i Erhvervsfremme Styrelsens rapport "Guideline for videnregnskaber - en nøgle til videnledelse".

Hvis din virksomhed skal i gang med at udarbejde videnregnskab, er der megen inspiration at hente hos de 17 virksomheder, der har deltaget i Erhvervsfremme Styrelsens projekt. På følgende adresser kan du rekvirere deres videnregnskaber. Alle deltagende virksomheder har udgivet videnregnskaber i både 1999 og 2000.

Alt ovenstående materiale kan fås hos Erhvervslivets Hotline, tel. 3546 6666 - elles læses på Erhvervsfremme Styrelsens hjemmeside www.efs.dk

A/S Dansk Shell
Kampmannsgade 2,
1780 København V
Tlf. 3337 2000
www.shell.dk

ATP
Kongens Vænge 8,
3400 Hillerød
Tlf. 4820 4820
www.atp.dk

Byggecentrum
Dr. Neergaards Vej 15,
2970 Hørsholm
Tlf. 4576 7373
www.byggecentrum.dk

Byggeplandata A/S
Guldsmedgade 1,
8000 Århus C
Tlf. 8613 1722

Carl Bro Gruppen
Granskoven 8,
2600 Glostrup
Tlf. 4348 6060
www.carlbro.dk

Coloplast A/S
Holtedam 1,
3050 Humlebæk
Tlf. 4911 1111
www.coloplast.com

COWI
Parallelvej 15,
2800 Lyngby
Tlf. 4597 2211
www.cowi.dk

Dansk System Industri A/S
Kokkedal Industripark 2,
2980 Kokkedal
Tlf. 4914 3600
www.dsias.dk

Dator A/S
Stadionvej 2A,
9560 Hadsund
Tlf. 9653 1000
www.dator.dk

**Forsikringshøjskolen
Rungstedgaard A/S**
Rungsted Strandvej 107
2960 Rungsted Kyst
Tlf. 4586 4422
www.fh.dk

Hofman-Bang A/S
Hans Bekkevolds Allé 7,
2900 Hellerup
Tlf. 3948 8000
www.hofman-bang.dk

Hotel Impala A/S
Vestre Ringvej 53,
8600 Silkeborg
Tlf. 8682 0300
www.impala.dk

Kommunedata A/S
Lautrupparken 40,
2750 Ballerup
Tlf. 4460 1000
www.kmd.dk

Nellemann Konsulenterne A/S
Sortemosevej 2,
3450 Allerød
Tlf. 4814 0466
www.nelkon.dk

Meku A/S
Mekuvej 9,
7171 Uldum
Tlf. 7690 1100

**Systematic Software
Engineering A/S**
Frichsparken,
Søren Frichs Vej 28 K,
8230 Åbyhøj
Tlf. 8943 2000
www.systematic.dk

Tele & Data
Østerbrogade 14,
6000 Kolding
Tlf. 7550 5402
www.teledata.dk