



Erhvervsfremme
Styrelsen

Erhvervsministeriet



Videnregnskaber - på vej mod en guideline

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

Virksomhederne har nu udarbejdet deres andet videnregnskab, og der er sket en markant udvikling siden sidste år. En udvikling som lovende peger frem mod projektets endelige mål: præsentation af en guideline for udarbejdelse af videnregnskaber inden udgangen af år 2000.

Hæftet giver via en række artikler forskellige indblik i de 17 virksomheders arbejde med videnregnskaber og deres erfaringer fra første til andet videnregnskab.

Flere informationer om projektet findes på www.efs.dk/icaccounts.

De 17 virksomheder, der deltager i projektet om videnregnskaber er:

A/S Dansk Shell
ATP
Byggecentrum
Byggeplandata AS
Carl Bro Gruppen
Coloplast A/S
COWI
Dansk System Industri A/S
Dator A/S
Forsikringshøjskolen Rungstedgaard A/S
Hofman-Bang A/S
Hotel Impala A/S
Kommunedata A/S
Meku A/S
Nellemann Konsulenterne A/S
Systematic Software Engineering A/S
Tele & Data

Videnregnskaber - på vej mod en guideline

Indholdsfortegnelse

På vej mod en guideline	3
Udviklingen af videnregnskaber fortsætter	4
Videnregnskaberne er ved at finde deres form	6
Stor opmærksomhed om de første videnregnskaber	8
Udarbejdelsen af videnregnskaber	9
Verifikation kan styrke troværdigheden	14
Når viden introduceres på børsen	17
Virksomhedsoplysninger	19

På vej mod en guideline

Vi er på vej ind i en global videnøkonomi, hvor erhvervslivet står over for vilkår, der er væsentlig anderledes end i det industrisamfund, vi kender. Konkurrencen på verdensmarkedet bliver hårdere. Teknologien skaber nye markeder og ændrer spillereglerne på de gamle. Menneskelige ressourcer som viden, kreativitet og iværksætterlyst får stadig større betydning for virksomhedernes succes. Her kommer videnregnskaber ind i billedet som et vigtigt redskab, der kan synliggøre værdien af medarbejdere, kunder, processer og teknologi i virksomhederne.

Projektet om videnregnskaber blev indledt i 1998 og afsluttes ved udgangen af 2000. Formålet med projektet er at opstille retningslinier for, hvordan et videnregnskab udarbejdes - såkaldte guidelines - til gavn for de virksomheder, der vil sætte fokus på deres videnressourcer.

Videnregnskaber bliver i dag brugt dels som et internt ledelsesredskab og dels som et eksternt formidlingsværktøj, der kan være med til at tiltrække nye medarbejdere og kunder - og med tiden måske også ny kapital til virksomhederne.



Projektet bygger på 17 virksomheders spændende resultater med udarbejdelse af videnregnskaber. På baggrund af virksomhedernes foreløbige erfaringer er det første udkast til guidelines for videnregnskaber blevet præsenteret og diskuteret med et bredt spektrum af interessenter. Tilbagemeldingerne er klare; Danmark er internationalt førende på området, projektet er på rette vej, men der er stadig en række udfordringer.

Virksomhederne har nu udarbejdet deres andet videnregnskab, som viser markante fremskridt i forhold til deres første videnregnskab. Videnregnskabet er blevet forankret i virksomhederne, og de fortæller en historie, der viser en målrettet kompetenceopbygning. De fleste virksomhe-

der har nu fundet formen for deres videnregnskab, og flere har fået en påtegning af revisor. Der er dog blandt virksomhederne et ønske om at gøre videnregnskabet endnu bedre næste gang.

Fundamentet for den endelige version af guidelines for videnregnskaber er ved at være klar.

Dette hæfte opridsrer de 17 virksomheders erfaringer fra det første til det andet videnregnskab. Jeg håber, at det kan inspirere til, at flere virksomheder går i gang med at udarbejde videnregnskaber. Samtidig håber jeg, at hæftet medvirker til en endnu mere målrettet og konkret debat om videnregnskaber, der kan bringe danske virksomheder i front med at skabe, styre og udnytte viden.

Erhvervsminister
Pia Gjellerup

Videnregnskab

Videnregnskaber

Udviklingen af videnregnskaber fortsætter

Projektet om videnregnskaber

17 virksomheder deltager i det kombinerede udviklings- og forskningsprojekt om videnregnskaber, som organiseres af Erhvervsfremme Styrelsen i samarbejde med Erhvervs- og Selskabsstyrelsen, Handelshøjskolen i København, Aarhus Universitet og Arthur Andersen.

Projektet er nu godt to år gammelt og nærmer sig sin afslutning. De sidste erfaringer fra virksomhederne og andre interessenter er ved at blive indsamlet og bearbejdet. De skal danne grundlag for en dansk guideline for videnregnskaber.

Guidelinen for udformningen af videnregnskaber vil blive præsenteret i slutningen af november 2000.

Videnregnskab og andre supplerende regnskabstyper

I de seneste år er der dukket en række forskellige typer supplerende regnskabsformer op, som ofte ser ret ens ud. Med de eksempler, der kendes, kan det være svært at skelne mellem dem. Det bliver ikke nemmere af, at de fleste nye regnskabsformer fortsat er under udvikling og næppe har fundet deres endelige form. Imidlertid tegner der sig allerede nu en række ligheder og forskelle.

De supplerende regnskaber adskiller sig fra hinanden ved deres problemstillinger. Grønne regnskaber forklarer, hvorledes virksomheden håndterer virksomhedens uønskede effekter på samfundet. Stakeholder-regnskaber har derimod fokus på at forklare virksomhedens samarbejde med udvalgte interessegrupper, mens videnregnskabet viser virksomhedens indsats med opbygning og udvikling samt effektivisering af ressourcer og kompetencer.

De har til fælles, at de ligesom det finansielle regnskab benytter tal, men at disse tal ikke indgår i en klar integreret "bottom-line". Det er derimod "fortællingen" i de supplerende regnskaber, som får tallene til at hænge sammen. Fortællingen er en forklaring, som gør det supplerende regnskab relevant i forhold til virksomhedens udfordringer og fortæller, hvordan virksomhedens resultater ser ud i forhold dertil.

Fortællingen i et videnregnskab er dels at vise, hvorledes virksomheden skaber værdi for sine kunder, og dels at fortælle, hvad ledelsen gør med virksomhedens ressourcer: kunder, medarbejdere, processer og teknologi. Denne fortælling bliver underbygget med tal, og derved har tallene til formål at understøtte og gøre virksomhedens fortælling troværdig.

Hvad er et videnregnskab

Formålet med et videnregnskab er at vise virksomhedens indsats med at opbygge, udvikle og effektivisere sine ressourcer og kompetencer i relation til medarbejdere, kunder, teknologi og processer. Videnregnskabet understøtter udviklingen af virksomhedens fremtidige værdi og som følge deraf sin konkurrenceevne i videnøkonomien.

Fra første til anden generation videnregnskab

I dette hæfte fokuseres der på udviklingen i de 17 virksomheder fra første til andet videnregnskab. Udviklingen har ført til bedre videnregnskaber, men har først og fremmest medvirket til at igangsætte en lang række videnstyringsaktiviteter i virksomhederne. Videnregnskaberne har således fungeret som en "isbryder" herfor.

De løbende forbedringer betyder, at virksomhederne også i projektets andet år har brugt betydelige ressourcer på videnregnskaberne. For tredje generation forventer en række virksomheder imidlertid at gå over i en driftssituation med et mindre ressourceforbrug til følge, men generelt er virksomhederne ambitiøse og vil forbedre sig endnu engang.

Fokus på videnledelse i virksomhederne

Hvor virksomhederne i forbindelse med første generation videnregnskaber pegede på, at arbejdet

med videnregnskabet havde været en nyttig proces, som havde givet indblik i en række viden-ledelsesmæssige udfordringer, så afspejler anden generation videnregnskaber, at virksomhederne har taget disse udfordringer op. I videnregnskaberne redegør virksomhederne således for en lang række aktiviteter inden for videnledelse.

Der er i virksomhederne kommet fokus på at arbejde med viden og kompetencer, som selve grundlaget for fremtidig indtjening. Det har i flere tilfælde ført til revurdering af målsætninger og strategi for virksomheden og generelt til en bevidsthed om, at kompetencestrategier er vigtige.

Samtidig er der på det konkrete plan udarbejdet kompetenceoversigter i en lang række virksomheder: Hvem kan hvad hvor godt? Ud fra dette er virksomhederne gået i gang med en struktureret kompetenceudvikling, eksempelvis i form af egentlige kompetencebudgetter og formaliserede uddannelsesplaner.

Videndeling og skabelse af en videndelingskultur er også kommet i fokus. I flere virksomheder er videndeling blevet en succesparameter for medarbejderne, hvor stor videndelingsaktivitet belønnes.

Samtidig understøttes videndelingen i de fleste virksomheder gen-

nem et intranet, hvor kompetenceoversigter er helt eller delvis tilgængelige, og hvor projekterfaringer deles. Dette indgår som en del af nogle virksomheders arbejde med at dokumentere viden i forbindelse med eksempelvis generationsskifte eller vækst, hvor den hidtidige "alle ved alt om alle"-kultur ikke længere er effektiv.

I det forløbne år har der været fortsat øget fokus på at måle, hvad virksomheden opnår af deres aktiviteter bl.a. via kundetilfredshed, ligesom en række medarbejderundersøgelser er blevet gennemført.

Udvikling i videnregnskaberne

Virksomhederne kan være stolte over anden generation af videnregnskaberne. Der er sket en markant udvikling i løbet af det sidste år, både i form og indhold, som gør videnregnskaberne endnu mere vedkommende for læseren, og som tydeliggør videnregnskabet værdi for virksomheden. Det betyder ikke, at videnregnskaberne hermed har fundet deres endelige form. Projektet er endnu ikke i mål, men er på rette vej.

Særligt spændende er det, at virksomhederne i forhold til sidste år har et langt klarere fokus på deres videnfortælling og ledelsesudfordring: Hvorledes gør vi en forskel for brugerne/kunderne, hvilken viden er derfor vigtig, og hvilken udfordring står vi over for på de områder, hvor vi mangler denne vigtige viden? Samtidig er der kommet mere struktur på præsentationen, hvor en række virksomheder strukturerer deres videnregnskab med udgangspunkt i modeller

for, hvordan viden fungerer i netop deres virksomheder.

Der er også flere indikatorer med og det begrundes i højere grad, hvorfor de valgte indikatorer er medtaget. Endvidere er regnskabspraksis beskrevet i langt flere tilfælde.

Med oplysninger fra flere år, er det blevet muligt for virksomhederne at beskrive en udvikling. Tidsserier gør det også muligt at sætte mere præcise mål op for det kommende år, og disse budgetstørrelser ses i en række videnregnskaber.

Denne gang er flere videnregnskaber verificeret af ekstern revisor. Det er ikke egentlig revision, men en gennemgang af, at data er opgjort i henhold til de beskrevne principper. De virksomheder, der har gennemført en verifikation, har fået et betydeligt udbytte i form af en kritisk dialog både om revisionsmæssige spørgsmål såsom opgørelser af data mv. og om andre forhold vedrørende emnernes relevans for virksomheden.

Opmærksomhed

Der har været en betydelig opmærksomhed omkring de udgivne videnregnskaber i det forløbne år. Der har været en generel interesse for emnet i aviser og tidsskrifter både nationalt og internationalt, hvor videnregnskaber på engelsk naturligvis fik den største opmærksomhed. Virksomhederne har også oplevet en meget stor interesse fra videnregnskabet's egentlige målgrupper - som regel kunder, samarbejdspartnere, medarbejdere og potentielle medarbejdere.

Kun få virksomheder har haft investorer som målgruppe.

Erfaringen har været, at kunder og samarbejdspartnere bedre har kunnet forstå virksomhederne, og hvorfor de er dygtige til lige netop det, de arbejder med. Det har skabt mulighed for en bedre dialog.

Videnregnskaberne har haft en stor effekt i forbindelse med tiltrækning af nye medarbejdere. Her melder virksomhederne om øget interesse og forbedret rekrutteringsgrundlag. Mange danske virksomheder siger, at de lægger vægt på kompetenceudvikling og efteruddannelse, men virksomheder, der udarbejder videnregnskaber, kan dokumentere det!

På vej mod en guideline

På baggrund af virksomhedernes erfaringer i de to første år af projektet har projektgruppen under Erhvervsfremme Styrelsen siden starten af 2000 arbejdet intensivt med udvikling af en dansk guideline for videnregnskaber. Guidelinen vil beskrive elementerne i et godt videnregnskab og give praktisk vejledning til virksomheder, der ønsker at udvikle nødvendige kompetencer - og dokumentere dette i form af videnregnskaber.

Et udkast til guideline sendes i høring i en bred kreds af interessenter i løbet af sommeren, og den endelige guideline præsenteres på en konference i november 2000.

Byggeplandata A/S:

Vi har drevet Byggeplandata i 30 år og planlægger et generationsskifte. Med videnregnskabet er der skabt strukturer, der sikrer, at den store viden, der er oparbejdet i virksomheden gennem dens 30-årige eksistens, kan fastholdes og udbygges. Alt har hidtil ligget i vores hoveder og er formidlet via side-mandsoplæring, men nu har vi fået fokus på at få det beskrevet.

Videnregnskaberne er ved at finde deres form

Carl Bro Gruppen:

Videnregnskabet viser, hvor forbedringer er påkrævet, for at vi er fagligt og personligt rustet til at imødekomme den store udfordring det er at skabe "intelligente løsninger".

Hvad er videnregnskabet et værktøj til

De fleste virksomheder i projektet udgiver deres andet videnregnskab med et gran af stolthed. Forskellen fra første til andet videnregnskab er til at tage og føle på. Der er kommet krop og fortællinger på regnskaberne, og det er blevet tydeligere, hvad udfordringen i den enkelte virksomhed egentlig er. Men det er fortsat svært.

Det vanskelige er at formulere en klar og præcis fortælling, som viser videnregnskabet betydning. Hvad er det regnskab skal være et værktøj til? Carl Bro Gruppen fremhæver videnregnskabet betydning for at kunne "lave intelligente løsninger". Coloplast bruger det til en udvikling mod "leverandør af livskvalitet". Forsikringshøjskolen ledelsesudfordring er at drive en "just in time" -uddannelsesvirksomhed.

Nellemann Konsulenterne vil "forbedre rammer for menneskers liv".

Videnfortællingens betydning er kommet i fokus under projektets andet år, mens øvelserne det første år i høj grad var at få defineret, hvad viden egentlig var, hvordan den kunne måles, og hvordan den kunne udvikles.

- Det er en stor fornøjelse at have fået hold på stoffet. Vi kan nu både indfange den viden, der ligger i vores kultur og få sat tal på vores videnaktiviteter, siger rådgiver Ib Ravn, Nellemann Konsulenterne.

- Vi har fået skovlen under begreber som videnstyring og videnfortælling, og synes, vi har fundet en præsentationsform, folk kan forholde sig til, fortsætter Ib Ravn.

Struktur på data og præsentation

Det er tydeligt, at der er kommet mere struktur på videnregnskaberne, og det fremhæves da også af mange af virksomhederne. Det gælder bl.a. Byggeplandata, hvis videnregnskab har udviklet sig, så der er en langt skarpere struktur og et øget antal målinger.

- Og så har vi, efter kraftig opfordring fra bl.a. projektets forskere, udarbejdet en model, som gør vort budskab lettere at forstå for læseren. Den grafiske fremstilling øger overblikket, og fanger forhåbentlig interessen hos læserne, som primært er vore kunder og vore medarbejdere, siger personalechef Bodil Jensen, Byggeplandata.

Videnledelse og videnrapportering

- I første videnregnskab var udfordringen at definere sit værdisæt, klargøre sin vision og få det på skrift, siger direktør Michael Holm, Systematic. Når det først ligger på skrift, bliver det operativt og nemmere at forholde sig til og tilpasse. Anden gang er øvelsen at gøre det mere til videnledelse end videnrapportering. I vort andet videnregnskab gentages de fleste tal, men der er også enkelte nye. Det skyldes, at vi vælger at rapportere ud fra et årligt tema, så regnskabet ikke bliver en kedelig gentagelse. I år er vort tema videnledelse. Vi fortæller om vort koncept, viser hvad vi har gjort og beskriver de værktøjer, vi har brugt.

Dokumentation for udvikling

I videnregnskabet andet år slår betydningen af at kunne se en udvikling i målene igennem. Det fremhæves af direktør Lars Hajs-lund, Hotel Impala, som den afgørende forskel på Impalas to videnregnskaber.

- I det første regnskab kunne vi blot anføre status. I det andet får vi dokumentation for, at der er sket en udvikling. Og det er der hos os. Vor kvalitet er øget markant, og vi har i øvrigt også udvidet vort andet videnregnskab med en egentlig kvalitetsmåling. Den skal dokumentere om et nyt kvalitetsprojekt, vi har kørt under programmet "Bedre arbejdsliv og øget vækst", har båret frugt. Vi har uddannet et kulturbærerkorps på otte mand, som er interne trænere af nye medarbejdere, der hurtigt skal bringes op på kvalitetsniveau.

Skarpere mål

Virksomhederne fremfører også, at kravene til at sætte klare mål er øget i takt med den stigende erkendelse af videnregnskabet værdi, som er skabt under arbejdet med regnskabet.

- I vort nye regnskab har vi mål på alle vore indikatorer, hvilket er en klar styrkelse i forhold til sidste år, siger kommunikationschef Anders Rosbo, Kommunedata.

- Det er en stor udfordring at blive mere skarp på målene, at gøre videnregnskabet forpligtende og skabe sammenhæng. Der er langt mere kød på vort videnregnskab i år. Det er denne gang udarbejdet i tæt dialog med revisor, hvilket afgjort har øget kvaliteten. Samtidig har vi udvidet omfanget af målinger og fundet flere betydningsfulde nøgletal. Jeg synes, vi er kommet langt, men det har også betydet tre gange så stort et ressourceforbrug som første gang, fortsætter Anders Rosbo.

- Nu ved vi hvorfor vi laver videnregnskab, og vi har skabt forankring til mission og mål. Vi har udvidet regnskabet med flere tal og gjort det mere forpligtende, og det er blevet revideret, siger direktør Otto Valentiner fra Coloplast.

PR-værdi

Nogle af virksomhederne fremhæver også videnregnskabet PR-værdi. Det gælder bl.a. Tele & Data, som i sit tredje regnskab vil profilere sig stærkere overfor kunderne.

- I vort første og andet videnregnskab har vi fokus på strategisk udvikling, men det er ikke særligt interessant for kunderne. I videnregnskab nummer tre vil vi lægge større tyngde på processer, udtalelser fra samarbejdspartnere, kundetilfredshed og medarbejdertilfredshed. 80% af vort tredje videnregnskab skal vise sammenhængene og substansen i hele Tele & Data organisationen, mens de sidste 20% er PR. Vi ønsker også at bruge videnregnskabet i forbindelse med afgivelse af tilbud, og betragter det derfor klart som et værktøj til markedspåvirkning, siger direktør Jan Jensen, Tele & Data.

Fra skabelon til regnskab

Nogle af virksomhederne udarbejdede ikke et egentligt regnskab sidste år, men skitserede en model eller udarbejdede en skabelon.

- Vort første videnregnskab var baseret på principper. I det andet har vi fået mål på indikatorer, og har dermed bevist, at principperne er blevet fulgt. Vort andet videnregnskab er langt mere brugbart, men vi har endnu ikke fundet den endelige form. Det skal forbedres løbende, men hurtigst muligt have en form, så det rent faktisk er til at styre efter, siger økonomichef Annette Lindgreen, Hofman-Bang.

Også Byggecentrum har med sit andet videnregnskab fået et langt mere gennearbejdet og færdigt resultat - også grafisk.

- Vi betragtede det første som et projekt og satsede ikke på et grafisk lækkert produkt. Vi blev ret overraskede over, hvor mange kræfter de andre virksomheder havde lagt i en flot præsentation, siger regnskabschef Carina B. Nielsen, Byggecentrum.

Byggecentrum A/S:

Det har været en stor udfordring at få videnregnskabet integreret i vores handlingsplan, fordi vi undervejs har indset, at mange processer skal systematiseres, når de skal beskrives, og der skal sættes konkrete mål.

Stor opmærksomhed om de første videnregnskaber

Dansk System Industri A/S: Internt er videnregnskabet en måde at pege på indsatsområder og systematisere arbejdet. Udadt er det 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 fokus afslører, hvor vi har ligtorne, hvor ændringer er nødvendige.

Videnregnskabsprojektet er fulgt med stor interesse - også internationalt

Mange af de deltagende virksomheder er blevet overvældet af den store opmærksomhed, deres første videnregnskab har fået. De har alle fået henvendelser fra udlandet, og mange er blevet bedt om at udbrede deres viden og erfaringer i ind- og udland. Det er blevet til deltagelse i konferencer, oplæg på uddannelsesinstitutioner og modtagelse i virksomheden af besøgende. En anden helt klar gevinst for alle virksomhederne er videnregnskabet's effekt over for potentielle medarbejdere.

Systematic er en af de virksomheder, der har fået stor respons på det første regnskab.

- Interessen har været helt overvældende, siger direktør Michael Holm. Vi har udleveret mere end 6.000 trykte eksemplarer af videnregnskabet - plus hvad der er downloaded fra nettet - 10.000 i alt er nok ude. Regnskabet er udgivet på engelsk, og det har givet forespørgsler fra Texas, England, Spanien, artikler i japanske aviser og i internationale fagblade, og vi har fået nye ansøgere på basis af regnskabet.

Også Dator hører blandt dem, der har fået vældig stor respons på deres første videnregnskab. - Vi har deltaget i konferencer om videnregnskaber og personaleudvikling, har holdt oplæg på universiteter og for revisorer,

økonomer og IT-folk samt deltaget i ERFA-grupper, fortæller Human Resource Manager Hanne Jensen. Vi har også fået forespørgsler fra Spanien og England.

Dators målgruppe var primært potentielle medarbejdere, og videnregnskabet har haft stor betydning for målgruppen.

- Vi skulle ansætte 23 IT-ingeniører, og efter 6^{1/2} mdr. var alle i hus, og vi kunne sætte ansøgere på venteliste. Det skyldes bl.a., at vi i videnregnskabet viser, hvad vi gør for medarbejderudvikling, siger Hanne Jensen.

Interesse fra mange forskellige kanter

Positiv respons fra kunderne fremhæves af en del af virksomhederne.

- Tilbagemeldingen fra kunderne har været utrolig positiv, siger direktør Lars Hajsland, Hotel Impala. Regnskabet har gjort det lettere for dem at vælge os. Det har bidraget til at skærpe fokus på tilfredshed og loyalitet. Vi er det konferencecenter i Danmark, der har næststørst fremgang. Vi lå i bund og er nu blandt de ti bedste.

Kundeinteressen fremhæves også af Byggeplandata.

- Kunderne viser stor begejstring og vil gerne vide mere om os, siger personalechef Bodil Jensen.

For nogle af virksomhederne har videnregnskabet medført positiv omtale i pressen. Det gælder bl.a. Shell, Kommunedata, Systematic og Meku.

- Presseomtalen er også med til at skærpe interessen internt i huset. Medarbejderne er stolte over at arbejde i en virksomhed, der udfører pionerarbejde, fortæller direktør Knud H. Aagesen, Meku som desuden melder om interesse fra pengeinstitutter og lokale advokater.

De få virksomheder i projektet, der har investorer som målgruppe for videnregnskabet, har fået en blandet respons fra denne gruppe.

- Målgruppen er - ud over ledelse, medarbejdere og kommende medarbejdere - investorer, og de har vist positiv interesse, siger koncerndirektør Jannick B. Petersen, Carl Bro Gruppen.

Enkelte virksomheder oplever dog, at interessen endnu er svag.

- For aktionærerne er det fortsat tallene, der er interessante, fordi der endnu ikke er en standard for videnregnskaber og dermed ikke er sammenlignelighed. Aktionærerne afventer en standard, nævner direktør Otto Valentiner, Coloplast.

Udarbejdelsen af videnregnskaber

Det solide videnregnskab har tæt relation til virksomhedens mål og strategier

Konturerne af, hvordan processen med udarbejdelse af videnregnskaber kan forløbe, er blevet skarpere fra første videnregnskab, selv om procesforløbet varierer en del fra virksomhed til virksomhed.

Meget tyder på, at virksomhederne efterhånden har fået helt godt styr på processen, og der tegner sig i stigende grad et billede af, at videnregnskabet sender et effektivt signal til omverdenen om, at her er en virksomhed, der har mål og ved, hvordan de kan nås.

Ingen af virksomhederne er kommet sovende til resultatet. Der er også i andet videnregnskab brugt mange kræfter på projektet. Mens fokus for de fleste virksomheder i første videnregnskab især lå på at finde en egnet model til videnopgørelse og præsentation, har øvelsen i det andet videnregnskab især været, at få den kortlagte viden bundet op på virksomhedens strategi og værdisæt.

Virksomhederne har efter godt to års arbejde indhentet en viden om procesforløbet med videnregnskaber, som har været diskuteret i gruppen af virksomheder.

Erfaringerne fra de 17 virksomheder viser følgende hovedpunkter for processen.

Hvorfor lave videnregnskab

Har virksomheden behov for et videnregnskab, og i givet fald hvorfor? De spørgsmål skal besvares, før man kaster sig ud i det store videnregnskabseventyr.

Der ligger forskellige overvejelser bag virksomhedernes bevægrunde til at udarbejde videnregnskaber. En del virksomheder peger på, at videnregnskabet sætter fokus på viden i virksomheden, og dermed kan danne udgangspunkt for videnstyring. For andre er videnregnskabet en naturlig del af overgangen til videnøkonomien, en metode til at få begreber og sprog på videnstyringen. Desuden mener nogle, at regnskabet tydeliggør virksomhedens viden for kunder og medarbejdere, og at regnskab giver forudsætning for en bedre ressourcestyring.

COWI betegner videnregnskabet som et instrument til ledelse. COWI har årelang tradition for videnledelse, men videnregnskabet er med til at skabe et overskueligt billede af virksomhedens viden, et billede der blandt andet kan bruges til early warning.

- Som rådgivningsvirksomhed lever vi af vores viden. Den skal løbende tilpasses og styrkes. Videnregnskabet giver os via indikatorerne pejlemærker at styre efter, siger projektleder Niels Jørgen Aagaard, COWI.

IT-virksomheden Systematic er kommet til samme erkendelse.

- Videnregnskabet er et fantastisk værktøj for Systematic i forbindelse med virksomhedens knowledge management-aktiviteter. Via de årlige målepunkter kan man se, hvor langt virksomheden er kommet. Det gøres tydeligt, hvordan kompetencer og medarbejderudvikling styres, siger direktør Michael Holm, Systematic.

Videnregnskabet er et godt redskab til at vise os, om vi gør vores arbejde ordentligt, fremfører rådgiver Ib Ravn, Nellemann Konsulenterne.

- Det husker os på at granske, hvad vi foretog os i går. Videnregnskabet er den ydre gulerod til at lave opgørelser. Det er et strukturerende, erindrende fyrtårn, som minder os om vores visioner og drømme, så det kortsigtede ikke vinder. Det er et redskab, som gør planer synlige og bindende, fortsætter Ib Ravn.

Hvad er fokus i videnregnskabet

Betydningen af at fastlægge målet med videnregnskabet og virksomhedens centrale videnstyringsudfordringer ud fra virksomhedens strategi, understreges af samtlige virksomheder i projektet. Man får intet ud af at lave videnregnskab, hvis man ikke ved, hvad man vil.

Forsikringshøjskolen Rungstedgaard A/S: Videnregnskabet giver større fokus på vore immaterielle værdier, mere styr på om vi følger vores strategi - og dermed når de fastsatte mål. Selv om vi har en detaljeret strategi, hjælper videnregnskabet med at tydeliggøre vores mål for omverdenen, samtidig med at vi internt bliver mere målrettede.

Videnregnskab



Coloplast A/S:

Videnregnskabet understøtter målet om at blive "leverandør af livskvalitet". Dette mål når vi via et sæt ledelsesaktiviteter, der koncentrerer sig om udvikling af et miljø med motiverede medarbejdere, som kan sikre høj kvalitet og korte leverings-tider, understøttet af kvalitetssikrings-systemer.



Hanne Jensen, Human Resource Manager i Dator udtrykker det sådan:

- Videnregnskabet er tæt knyttet op til vores strategiske mål, og med regnskabet kan vi se, om målene er nået, og vor kompetencestrategi er lykkedes. Fokus har ligget på medarbejdernes uddannelseskapital og opgørelse af videnkapital. Vi kan med regnskabet se, hvilke kompetencer, der skal tilføres, for at nå strategien.

Videnudfordringen skal med andre ord klarlægges. Man skal definere, hvilken viden, der er væsentligt for, at man kan nå målene.

Carl Bros mål er eksempelvis, at "levere intelligente løsninger". Videnudfordringen er at skabe rammer for en personlig udvikling af medarbejderne, så de er i stand til at indfri målene.

Hvilke indikatorer er relevante

Valget af indikatorer, der fortæller noget væsentligt om virksomhedens viden, er blevet diskuteret kraftigt - især i projektets startfase.

Hvad skal virksomhederne måle på, for at se, om organisationen giver mulighed for personlig udvikling? Hvilke mål kan fortælle, om der sker en udvikling over tid, og dermed vise, om de igangsatte aktiviteter har den ønskede effekt? Hvor mange mål er nødvendige?

Det er vanskeligt at finde indikatorer, der fortæller noget relevant om processen, siger direktør Michael Holm, Systematic; og fortsætter: Hvad skal man måle på for at vise produktionsudvikling, hvordan måler man produktivitet, hvordan vurderer man videnarbejde? Det er overvejelser, som vi har brugt mange ressourcer på.

Virksomhederne har - med udgangspunkt i det teoretiske afsæt for videnregnskaber - valgt indikatorer på områderne kunder, medarbejdere, processer og teknologi. På hvert område er der indikatorer, som viser ressourcer, aktiviteter og effekter.

- Vi har haft svært ved at beslutte os for valget af indikatorer, siger regnskabschef Jette Feddersen, Forsikringshøjskolen. Spørgsmålet om indikatorer er i det hele taget vanskeligt. Det gælder om at træffe nogle valg. Vi har ca. 10 indikatorer på hvert område. Nogle er mere tydelige end andre. Vi udgiver videnregnskabet sammen med årsberetningen, og det har givet os mulighed for at placere de indikatorer, der fortæller, hvem vi er - antal ansatte, alder, køn o.s.v. - udenfor videnregnskabet.

Carl Bro har valgt at måle på, hvad medarbejderne selv mener om deres personlige udvikling. Man har spurgt til deres udvikling på områder som informations-teknologi, fagligt, interpersonelt og arbejdsmetoder. Herudover er medarbejderne blevet bedt om at vurdere, om deres markedsværdi er steget.

Målinger baseret på medarbejderes eller kunders svar på et eller flere spørgsmål genfindes i næsten alle videnregnskaberne. For eksempel er målinger af medarbejdertilfredshed og kundertilfredshed udbredte. Men som virksomhederne siger, er det ikke målræsultaterne i sig selv, der er interessante, men den udvikling der sker fra år til år. Dette er netop en af fordelene ved udgivelsen af det andet videnregnskab.

For mange af virksomhederne i videnregnskabsprojektet har valget af indikatorer haft et rent praktisk udgangspunkt. Man har måske nok haft en masse ideer til interessante målinger, som virkelig kunne belyse udviklingen, men tid og ressourcer har sat snævre grænser.

Andre har været i den situation, at de kunne tage udgangspunkt i data, der allerede var registreret i virksomheden til andre formål.

- Da vi startede på videnregnskabsprojektet, opdagede vi, at vi stort set havde alle data liggende, siger koncerndirektør Knud Østergaard Hansen, COWI.

Hvem er målgruppen

Det er også vigtigt at få afklaret, om virksomhedens videnfortælling og videnaktiviteter skal offentliggøres i et egentligt videnregnskab, som er et eksternt dokument, der præsenteres over for udvalgte målgrupper.

Valget af målgrupper har betydning for videnregnskabs udformning. De hyppigste målgrupper er kunder, potentielle medarbejdere og medarbejdere, men også samarbejdspartnere og investorer nævnes.

Behovet for at profilere sig med videnregnskabet over for kommende medarbejdere udtrykkes særlig markant af informations-teknologiske virksomheder, hvor kampen om de "klogeste hoveder" er intensiveret i takt med branchernes vækst og dalende tilgang på grund af de små år-gange.

Enkelte virksomheder som Carl Bro har investorer i den primære målgruppe.

Virksomhederne mener, at videnregnskabet godt kan have flere målgrupper på én gang.

Kommunikationen i regnskabet er vigtig, fordi det ofte henvender sig til læsere, der ikke er vant til at læse regnskaber. Man skal lægge sig fast på den primære målgruppe og passe på, at spredningen i budskabet ikke bliver så stor, at den ikke fænger den primære læser.

- Vi har indsnævret målgruppen for det eksterne videnregnskab. Den primære målgruppe er nu kunder og samarbejdspartnere. Kommende medarbejdere hører til den sekundære målgruppe, mens nuværende medarbejdere ikke længere er i fokus i det eksterne regnskab, de opdateres nemlig løbende over intranettet, fortæller regnskabschef Carina Nielsen, Byggecentrum.

Samtidig med at målgruppen for videnregnskabet fastlægges, skal det afklares, hvor videnregnskabet skal offentliggøres, da dette kan have betydning for form og indhold.

For nogle af virksomhederne har det ligget klart fra starten, at videnregnskabet skulle integreres i årsberetningen. Det gælder bl.a. ATP.

- Vores årsberetning har tidligere indeholdt videndele, og fra sidste år indførte vi et afsnit i beretningen, som er et egentligt videnregnskab. Visioner og værdier er beskrevet andetsteds i beretningen, men det hele hænger sammen, så vi offentliggør ikke videndelen isoleret, siger økonomikonsulent Aksel Gasbjerg, ATP.



Hotel Impala A/S:

Overordnet er videnregnskabet dokumentation for, at vi gør det, vi siger, vi gør. Og det har haft effekt, også på medarbejdersiden. Vi har ventelister på ansættelser i en branche med mangel på god arbejdskraft. Videnregnskabet har virkelig rykket, fordi vi udvikler folk, og har formået at gøre det til en folkesag, at det går godt i virksomheden. Også på kundesiden har effekten været stærk.



Videnregnskab

Videnregnskabet

Hofman-Bang A/S:
Videnregnskabet har givet os en effektiv idé om, hvad vi står for, og hvilke værdier vi har primært på medarbejdersiden. Processen har åbnet vore øjne for en anden måde at se på virksomheden. Nu kan vi se, at alt er værdiskabende, også det der i det finansielle regnskab står som en udgift. Lønninger skaber værdier, uddannelse skaber værdier.

Andre virksomheder har udgivet videnregnskabet som en selvstændig publikation.

Mange af virksomhederne har også offentliggjort det trykte regnskab på internettet.

Amphions første videnregnskab blev udelukkende offentliggjort på internettet, men kommer denne gang i trykt form (Amphion er nu en del af Nellemann Konsulenterne).

For nogle af virksomhederne er videnregnskabet et ekstrakt af et meget omfattende materiale, som danner baggrund for den interne videnstyring. Det rejser spørgsmålet, om også det omfattende baggrundsmateriale skal lægges på internettet, så den særligt interesserede læser kan fordybe sig.

To af projektets virksomheder har valgt udelukkende at offentliggøre deres andet videnregnskab på internettet. Det gælder

bl.a. hotel- og konferencenvirksomheden Hotel Impala A/S, hvis første videnregnskab var en gæsts dramatiserede fortælling om mødet med Hotel Impala, krydret med tal fra videnopgørelsen. En munter beretning om en anderledes overnatning en kølig, regnfuld aften. Denne gang er Impala også gået andre veje. Hotellet har fået Medieskolen i Viborg til at producere en 10 minutters video, som er lagt på internettet, suppleret med en skriftlig beretning.

Ledelsens opbakning

Virksomhederne i Erhvervsfremme Styrelsens videnregnskabsprojekt betræder nye veje, som forudsætter ledelsens fulde opbakning, og initiativet til at deltage i projektet er da også i langt de fleste tilfælde taget af ledelsen selv.

I mange af de lidt større virksomheder og i de helt store virksomheder er projektet efter de første indledende øvelser formaliseret i en projektgruppe, som har gennemført projektet. Men det er generelt, at ledelsen/direktionen har bakket fuldt op om projektet. Netop fordi videnregnskabet er tæt relateret til virksomhedens strategi, er det vigtigt, at ledelsen følger projektet tæt.

Virksomhederne melder igen om stort ressourceforbrug til udarbejdelse af regnskaberne. Især har det overrasket, hvor ressourcekrævende inddragelse af revisor kan være. I Coloplast knoklede fem medarbejdere med at få styr på det andet videnregnskab, efter at revisor var kommet på banen. Men det generelle billede er, at ressourceforbruget er faldet betydeligt fra første til andet regnskab. Og arbejdsbyrden bliver mindre og mindre, efterhånden som arbejdet systematiseres.

Det er primært medarbejdere fra personaleafdelingen, økonomi-afdelingen og ledelse, der har deltaget i projektet. Størrelsen af projektgruppen i de enkelte virksomheder har varieret.

I Hotel Impala har den været ganske lille, idet det er direktøren og en direktionssekretær, der har kørt projektet, støttet af ledergruppen. I ATP er projektet gennemført af en styregruppe med 5 medlemmer fra personale- og økonomiafdelingerne, tæt fulgt af direktionen. Hos Kommunedata var projektgruppen meget bred med repræsentanter fra kvalitetsafdelingen og personaleafdelingen, økonomiafdelingen, salg- og marketing og med informationsafdelingen som tovholder.

Hvordan sælges projektet internt

Det er en erfaring fra flere virksomheder, at de har vanskeligheder med at skabe interesse for videnregnskabsprojektet internt i organisationen.

- Videnregnskabet er ikke forankret særlig dybt i organisationen.

Det er vanskeligt at vurdere interessen. Vi har ikke rigtig haft tid til at sælge ideen, og er også med det andet videnregnskab kommet for sent ud af starthullerne i forhold til at få input fra medarbejderne, nævner økonomikonsulent Aksel Gasbjerg, ATP.

- Vi har ikke implementeret videnregnskabet internt endnu, fortæller regnskabschef Jette Feddersen, Forsikringshøjskolen. Først, når det er en naturlig del af vores hverdag og måde at arbejde på, bliver implementeringen total. Det er vores mål, at vi inden næste videnregnskab er kommet så langt med implementeringen af regnskabet internt, at vi kan begynde de første forsøg på at styre efter det.

Interessen i organisationen er stor, men forståelsen er lille, siger direktør Jan Jensen, Tele & Data. - Selv i Århus-afdelingen, som vort første videnregnskab omfatter, har folk svært ved at forstå terminologien og processerne. Det skyldes måske, at vi der har deltaget i projektet, efterhånden har fået etableret et fælles, men desværre også indforstået sprog, som vi endnu ikke har fået formidlet videre.

Hvor er der hjælp at hente

Projektets virksomheder stod med det første videnregnskab stort set på bar bund, og havde kun den gensidige inspiration fra fællesmøder samt enkelte spæde forsøg med videnregnskaber at forholde sig til. Som pionervirksomheder savnede de det, de nu selv har skabt basis for: Et udbud af forskellige videnregnskaber, man kan vurdere kritisk og vælge og vrage fra.

- Det første videnregnskab var naturligt nok et noget famlende forsøg, siger direktør Knud H. Aagesen, Meku.

- Men allerede med det andet har vi søgt og fundet inspiration i kollegernes regnskaber. Vi har ikke ændret vort første regnskab totalt, men vi har plukket 10-12 gode ideer ud fra de andres regnskaber, som vi har taget til os og tilpasset efter vore behov.

Men i øvrigt betragter vi os stadig som værende i en forsøgsperiode. Vi vil også hente inspiration i de øvrige virksomheders videnregnskab nummer to, og først med videnregnskabet for år 2000 mener vi, at bordet for alvor fanger.

Fra november 2000 vil virksomheder også kunne hente hjælp i Erhvervsfremme Styrelsens guideline for udarbejdelse af videnregnskaber.

Tjekliste for udarbejdelse af videnregnskaber

- Fastlæg formålet med videnregnskabet og udgivelsesformen
- Få ressourcemæssig opbakning
- Etabler projektgruppe og evt. styregruppe
- Gennemlæs en række færdige videnregnskaber. Drøft hvad der virker godt, og hvad der virker mindre godt
- Identificer indholdsområder ud fra formålet med videnregnskabet og virksomhedens strategi
- Fastlæg rammer for videnregnskabet, herunder disposition og overordnet indhold
- Fastlæg omfang (specielt hvis videnregnskabet indgår i årsregnskab) og oplag
- Beslut om det skal verificeres af revisor
- Udarbejd projekt- og tidsplan
- Identificer hvilke eksisterende data og informationer, virksomheden allerede har
- Brainstorm over hvilke indikatorer, der kan være relevante under hvert indholdsområde
- Identificer de mest kritiske indikatorer, der har betydning for virksomhedens strategi
- Udarbejd en grovskitse til et videnregnskab, det vil sige uden målene, men med den rigtige struktur og lidt hjælpende tekst
- Evaluer grovskitsen og få evt. feedback fra medarbejdere uden for projektet
- Udarbejd plan for at indhente data og informationer, virksomheden p.t. ikke har, f.eks. kundeundersøgelser
- Vurder for hver enkelt indikator, hvad målsætningen med indikatoren bør være, og kommenter nuværende afvigelser i forhold til dette, og hvordan målet skal nås. Overvej at have henholdsvis kortsigtede og langsigtede mål for indikatorerne. Husk at udarbejde regnskabspraksis, dvs. hvordan tallene er udregnede
- Udfyld løbende videnregnskabet med tal og kommentarer
- Overvej løbende hvordan videnregnskabet indhold kan præsenteres grafisk
- Få ledelsens godkendelse og ejerskab til videnregnskabet, da det er en ekstern udgivelse
- Få om muligt en person med kommunikationsmæssig viden/erfaring til at gennemgå videnregnskabet med henblik på optimal formidling
- Overvej hvordan der skal indhentes feedback på videnregnskabet, når det er udgivet
- Overvej hvordan offentliggørelsen af videnregnskabet skal ske, både over for medarbejdere og over for eksterne interessenter (pressen)
- Sidste finpudsning af videnregnskabet
- Trykning
- Udgivelse
- Erfaringsopsamling omkring processen. Hvad skal gøres bedre/andereledes næste gang?
- Erfaringsopsamling omkring det færdige videnregnskab? Hvordan er det blevet modtaget? Hvad har virket og hvad har ikke virket? Hvordan er budskabet modtaget?
- Forbered næste videnregnskab

Verifikation kan styrke troværdigheden

Dansk System Industri A/S:

Vi har besluttet ikke at benytte revisor i andet videnregnskab, fordi vi vidste, at vi endnu "var for tynde i kanten".

Vi er fortsat lidt skeptiske over for brug af revisor, men i princippet er det godt, at folk udefra ser på vore data.

Meningerne om verifikation af videnregnskaberne er delte

Skal videnregnskabet gennemgås af en revisor eller anden verifikator, og hvad skriver verifikator i givet fald under på? Det er et af de spørgsmål, der har været diskuteret i løbet af videnregnskabsprojektet. Meningerne blandt de involverede virksomheder er delte og spredt sig fra, at verifikation er en nødvendighed, over skepsis til afstandtagen. Virksomhederne understreger, at de selv skal have styr på processerne, før verifikator inddrages.

Human Resource Manager
Hanne Jensen, Dator, hører til dem, der undervejs i videnregnskabsprojektet har skiftet holdning til brug af revisor til videnregnskaber.

- Jeg havde store betænkeligheder, men efter dialog med et revisionsfirma besluttede vi alligevel at lade regnskabet verificere,

og det viste sig at være en klar styrkelse. Vi fik stillet relevante spørgsmål til, hvordan vi havde fundet tallene, og hvordan vi havde opgjort data. Desuden indgik verifikatorerne - som ikke alle er regnskabsfolk, men også har uddannelser indenfor human ressource-området - i sparring om personaleudvikling, som det viste sig, at de har vældig god forstand på. Det er også en gevinst, at brug af revisor understøtter videnregnskabs troværdighed.

Hanne Jensen er ikke i tvivl om, at videnregnskabet også fremover skal verificeres. Den opfattelse deler hun med et flertal af videnregnskabsprojektets 17 virksomheder. Tre virksomheder kan ikke se, at verifikation har betydning for dem, mens fire virksomheder fortsat er tvivlende.

En af modstanderne mod verifikation er direktør Knud H. Aagesen, Meku.

- Myndighederne overlader i stigende grad til virksomhederne at øve kontrol med sig selv, siger han. Selvkontrol er et godt princip, fordi det efterfølges af et hårdt slag med hammeren til de virksomheder, der ikke lever op til kravene. I videnregnskabet kan vi i princippet godt forsikre sandheden, men hvis vi ikke kan dokumentere vore påstande, så mister vi troværdighed. Både kunder og medarbejdere kan hurtigt gennemskue et forskønnet videnregnskab, og eftersom kunder og investorer vil kræve dokumentation for vore oplysninger, så giver det sig selv, at oplysningerne skal være korrekte.

Blandt tvivlerne hører personalechef Bodil Jensen, Byggeplandata.

- Når revisorerne er klædt på til at revidere videnregnskaber, kan vi tale om det, siger hun. Men det mener vi endnu ikke, de er, og vi vil ikke betale for, at de uddanner sig.

Revision anvendes normalt i forbindelse med økonomiske årsregnskaber. Revisionen er en systematisk proces, hvor en ekstern og uafhængig person objektivt søger at opnå og vurdere dokumentation for påstande om (økonomiske) handlinger og begivenheder for at forvise sig om graden af overensstemmelse mellem disse påstande og anerkendte kriterier. Dernæst at kommunikere disse resultater til interesserede brugere.

Verifikation anvendes ofte ved kontrol af nye regnskabsformer. Det er en ekstern, uafhængig og objektiv efterprøvelse af påstande, for eksempel i form af et videnregnskab. Der er ikke praksis eller standarder for form, omfang og indhold af en verifikation. Verifikation kan være synonym til kontrol, gennemgang, review og audit. Resultatet af verifikationen rapporteres i påtegningen.

Påtegningen er revisors/verifikators kommunikation af resultatet af sin revision/verifikation til interesserede brugere. Påtegningen bør formuleres entydigt, klart og forståeligt. Den bør indeholde identifikation af det regnskab, der er revideret/verificeret, formålet med verifikationen, omfanget af verifikators arbejde, eventuelle supplerende bemærkninger og forbehold samt konklusion, dato, navn og underskrift.

Flere niveauer af sikkerhed
Partner Jens Frederiksen fra KPMG og formand for Foreningens af Statsautoriserede Revisors udvalg for supplerende regnskaber giver delvis Bodil Jensen ret i, at egentlig revision af videnregnskaber endnu ikke er mulig. - En ny årsregnskabslov er undervejs. Den indeholder krav om, at store og mellemstore virksomheder skal give oplysning om

væsentlige videnressourcer, hvis de har betydning for fremtidig indtjening. Oplysningerne skal lige som resten af regnskabet være med til at give et retvisende billede af virksomheden. Vi er i fuld gang med at finde en vej til, hvordan revisors arbejde med videnafsnittene giver sikkerhed. Det bliver muligvis nødvendigt at reformulere revisorerklæringerne og beskrive, at de økonomiske

oplysninger har ét niveau af sikkerhed og de øvrige oplysninger et andet, siger han, og fortsætter: For at kunne vurdere, om videnregnskabet giver et retvisende billede, er vi desuden nødt til at have en referenceramme. Som revisorer skal vi revidere op imod et eller andet. Og en sådan referenceramme eksisterer endnu ikke for videnregnskaber.

Tjekliste for verifikation

Revisors gennemgang kan for eksempel indeholde følgende elementer:

Opstartmøde:

- Hvad skal verificeres, og hvor dybt skal verifikator gå?
- Altså afklare virksomhedens ønske til opgavens omfang

Teamsammensætning:

- Faggrupper: Hvilke fagspecialister skal inddrages ud over revisor?

Forudsætninger:

- Datagrundlag: Hvilke data ligger til grund for regnskabet?
- Regnskabspraksis: Er data opgjort som beskrevet i videnregnskabs afsnit om anvendt regnskabspraksis?
- Dokumentationskrav: Definition på tal. Mulige fejlkilder. Kan data dokumenteres?
- Er der forskel på nøjagtighed af forskellige tal?

Gennemgang af videnregnskabet:

- Er videnregnskabet beskrevet i et dokument?
- Hvilke processer er beskrevet, og styrer man efter dem?
- Hvordan er regnskabet forankret i organisationen?
- Træffer ledelsen beslutning på basis af videnregnskabet?
- Efterleves praksis og er indarbejdet i ledelsesbeslutningerne?
- Er data fra eksempelvis datterselskaber sammenlagt korrekt?

- Er oplysningerne dokumenteret og udarbejdet ud fra regnskabspraksis, der indeholder proces, målgruppe, afgrænsning samt procedurer og opgørelsesmetoder?
- Præsenteres oplysningerne hensigtsmæssigt?
- Kan data understøttes af data i de ordinære registreringssystemer?
- Er kontrol-, overvågnings- og rapporteringsprocedurer hensigtsmæssige?
- Er processen hensigtsmæssig?
- Hvordan er fokus på de enkelte målgrupper?
- Giver videnregnskabet et retvisende billede af virksomheden?

Udarbejdelse af internt notat

- Beskrivelse af resultater af gennemgangen i revisors interne konkluderende notat

Intern kvalitetskontrol

- Vurdering af analyserne
- Gennemgang af data
- Vurdering af procedurer
- Gennemgang af internt kontrol
- Vurdering af sammenhænge med tal ved stikprøver

Erklæringsafgivelse og protokol

- Notat til ledelsen med konklusioner og anbefalinger

Afslutningsmøde med virksomheden

- Herunder diskussion af revisors konklusioner og anbefalinger samt evaluering af verifikationsprocessen

A/S Dansk Shell:

Et videnregnskab uden revision kan let blive betragtet som et markedsføringsdokument. Revisorerklæringen har i vores tilfælde givet troværdighed til rapporten. Vist er revision en krævende proces, men det er vores erfaring, at den betaler sig.

Videnregnskab

Når viden introduceres på børsen

Verifikator som sparringspartner

Men Jens Frederiksen understreger, at revisor allerede i dag kan spille en vigtig rolle i vurderingen af videnregnskaber.

- Det første revisor tjekker er, at data er i orden. Videnregnskaber udarbejdes typisk af personalegrupper, som ikke har det samme forhold til data som regnskabsfolk. De er ikke vant til at skulle dokumentere et tals pålidelighed i samme grad som økonomifolk.

Andet skridt er at vurdere, hvordan data er fremkommet, og om datagrundlaget er underbygget af forretningsgange og interne kontroller.

- Derefter skal verifikator forholde sig til, om de holdninger, der udtrykkes i videnregnskabet, er forankret i virksomheden. Kan medarbejderne genkende holdningerne? Her begynder den klassiske revisor at have problemer, og verifikatorer med anden uddannelsesmæssig baggrund må inddrages, siger Jens Frederiksen og fortsætter:

- Også det fjerde punkt i gennemgangen af videnregnskabet kræver forudsætninger, der ligger ud over den traditionelle revisors. Punktet omhandler relevans og pålidelighed. Er tema og indikatorer pålidelige og relevante i forhold til virksomheden? Spørgsmålet er, hvem der kan foretage denne bedømmelse? Kan det f.eks. være en pensioneret direktør i den pågældende branche? Valget af verifikator vil også hænge sammen med videnregnskabs målgruppe.

Dette sidste punkt er også det vanskeligste, og derfor har revisorerne normalt heller ikke inddraget dette i deres verifikation af videnregnskaber.

Hektisk og tankevækkende

Coloplast er en af de virksomheder, der melder om stort udbytte af brug af revisorer ved udarbejdelse af det andet videnregnskab.

- Det var hektisk og tankevækkende, siger direktør Otto Valentiner, Coloplast. Revisorerne kom ind på et ret sent tidspunkt og stillede en masse spørgsmål om målbarhed. Det resulterede bl.a. i, at et tal måtte udgå, fordi vi ikke kunne sammenligne deltal.

Også koncerndirektør Jannick B. Pedersen, Carl Bro Gruppen, melder om kraftig opstramning af datagrundlaget efter sparring med revisor.

- Revisorerne kom ind ret tidligt og deltog i planlægningen af det andet videnregnskab, fortæller Jannick B. Pedersen, Vi foretog sammen tilpasninger næsten helt frem til offentliggørelsen for at skabe sammenhæng mellem årsberetningen og videnregnskabet. Samarbejdet med revisor har været meget tidskrævende, men det har også givet et langt bedre grundlag for videnregnskabet.

KMD (Kommunedata) benyttede revisor i deres andet videnregnskab blandt andet for at få blåstemplet seriositeten.

- Gevinsten var meget større end forventet, fortæller kommunikationschef Anders Rosbo, KMD. Vi fik en velkommen sparring og en utrolig grundig gennemgang af alle tal, resultater og statements. Eksterne bureauer, så som dem vi har benyttet til vor medarbejdertilfredshedsundersøgelse, er blevet interviewet, og deres oplysninger er sammenholdt med vore tal. Det har taget mange, mange timer, men det har været lærerigt og tilfredsstillende og styrket såvel proces som resultat. Vi har besluttet, at revisor skal involveres i videnregnskabet mindst halvårligt og muligvis løbende, så der ikke kommer overraskelser, når det endelige regnskab skal udarbejdes, og så resultatet bliver endnu bedre næste år.

Af Peter Gormsen, Per Nikolaj D. Bukh, Aarhus Universitet, og Jan Mouritsen, Handelshøjskolen i København

Forfatterne deltager i Erhvervsfremme Styrelsens projekt.

Et af de centrale spørgsmål i videnregnskabsprojektet har fra starten været, hvorledes et videnregnskab kan læses af forskellige målgrupper som fx kunder, medarbejdere, samarbejdspartnere og investorer. Hvad angår de første grupper, har vi efterhånden fået ret fyldige erfaringer fra virksomhederne i projektet. Men det har været langt vanskeligere at sige noget entydigt om, hvilken funktion et videnregnskab kan have i relation til investorer og analytikere.

Hvordan vil videnregnskabet blive læst af en investor

Hovedparten af de deltagende virksomheder er af forskellige årsager ikke almindeligt handlede selskaber. Det kan være, fordi de er datterselskaber af større koncerner (f.eks. Meku), fordi de har en specielt fastlagt ejerstruktur (f.eks. KMD og ATP), eller fordi ejerskabet ligger fast hos en lille gruppe aktionærer (f.eks. Systematic og Dator). Virksomhederne er derfor ikke i analytikerens umiddelbare søgelys, og der kan dermed kun vanskeligt siges noget sikkert om, hvordan videnregnskabet supplerer eller erstatter den traditionelle årsberetning som informationskilde for investorer.

Da videnregnskaber ofte offentliggøres samtidig med, eller måske endda som en integreret del af årsrapporten, kan det være vanskeligt at afgøre, om investorers eventuelle reaktioner skyldes de finansielle resultater og generelle oplysninger i beretningen, eller om de reagerer på videnregnskabet. Endelig er det, hvad angår virksomhederne i videnregnskabsprojektet, nødvendigt at være opmærksom på, at disse netop på grund af deres deltagelse i dette projekt har fået en særlig mediebevågenhed. Det medvirker også til, at vi på baggrund af disse virksomheders erfaringer har vanskeligt ved med sikkerhed at sige noget om, hvorledes et videnregnskab fra en repræsentativ dansk virksomhed vil blive modtaget af investorerne.

Børsprospektet som en form for videnregnskab

Der tales ofte om, at videnregnskaber skal medvirke til at forklare forskellen mellem en virksomheds værdi, som det opgøres af det traditionelle regnskab, og virksomhedens markedsværdi. Det er imidlertid kun den halve sandhed, idet det er lige så rigtigt, at virksomhedens markedsværdi bestemmes af forventningerne til dens fremtidige indtjening.

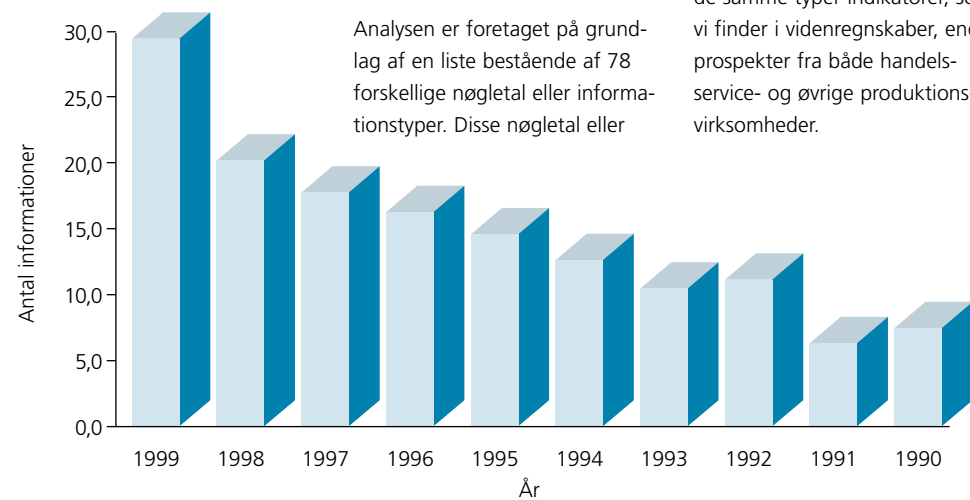
For at få en forståelse af, hvilken betydning videnregnskabs information har ved fastlæggelsen af en virksomheds værdi, har vi igangsat en analyse af danske børsprospekters informationsindhold. En børsintroduktion giver os nemlig lejlighed til at studere, hvad der sker, når en virksomhed, hvis markedsværdi

ikke er kendt, bliver vurderet af markedet - det vil sige, når der netop sker en vurdering af dens 'videnkapital'. Børsprospektet giver desuden et indblik i, hvilken form for information en virksomhed i samarbejde med sine rådgivere udvælger, når den på mest fordelagtig måde skal synliggøre sig selv i forhold til investorer og analytikere.

Når en virksomhed går på børsen

Ved en børsintroduktion vil det typisk være nødvendigt, at virksomheden oplyser og rapporterer om dens præstationer, kompetencer og vækstpotentiale på en facon, der overbeviser investorer om, at det vil være fornuftigt at placere penge i virksomheden. Dette forsøg på at tiltrække investorer er centreret omkring børsprospektet, der klarlægger virksomhedens finansielle formåen, resultater, drift, kompetencer og ressourcer. Det har til hensigt at levere et troværdigt bevis på fortsat vækst og potentiale for fremtidig værdistigning.

Sammenlignet med årsrapporten er prospektet rettet mod en lidt anden målgruppe, nemlig potentielle investorer og analytikere, der formidler informationen til investorerne. Dermed har prospekter en mere snæver læsergruppe end årsrapporter, og de vil derfor også have et anderledes informationsindhold. Det kan blandt andet ses af, at information om fremtidsudsigter



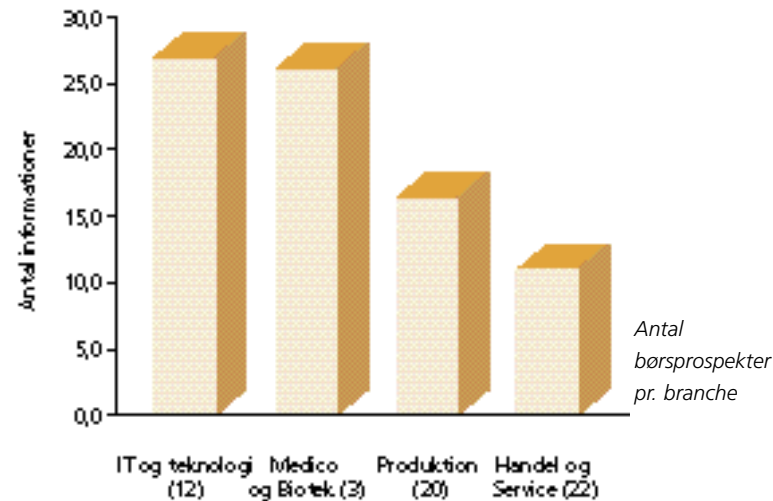
Figur 1: Udviklingen i informationsindhold i børsprospekter

for virksomhedens indtjening vil være mere omfangsrig i prospekter end i traditionelle årsregnskaber. Det er andre motiver og strategier, der ligger bag udarbejdelsen af et prospekt, idet det i højere grad er et salgsmateriale, der skal illustrere nuværende og fremtidige fordele ved at investere i virksomheden mere end det er et historisk sammendrag af den forgående regnskabsperiodes finansielle resultater, hvilket jo i større omfang kendetegner årsrapporten. For at opfylde disse behov er det i prospektet ikke tilstrækkeligt udelukkende at oplyse om de finansielle resultater, hvilket primært er opgaven for den årlige årsberetning.

Hvilken information indeholder et børsprospekt

Vi har analyseret samtlige danske prospekter for virksomheder, der blev introduceret på børsen i perioden 1990 til 1999. Dette er gjort for at afgøre, om de indholder oplysninger af den type, som vi også finder i videnregnskaber, samt hvilke andre former for talmæssige oplysninger, de i øvrigt indeholder.

Analysen er foretaget på grundlag af en liste bestående af 78 forskellige nøgletal eller informationstyper. Disse nøgletal eller



Figur 2: Antal informationer i børsprospekter fordelt på brancher

informationer er opdelt i følgende kategorier; personale, kunder, IT, processer, forskning og udvikling og strategiske statements.

Der har, som det fremgår af figur 1, været en markant stigning i børsprospekternes informationsindhold i den analyserede 10-års periode. Det viser sig faktisk, at de senere års børsprospekter indeholder ligeså megen information om kunder, medarbejdere og processer, som de mest omfangsrige videnregnskaber.

Bag disse summariske tal gemmer der sig som vist i figur 2 store brancheforskelle. Prospekterne for virksomheder indenfor brancherne IT, teknologi, medico og biotek indeholder langt flere af de samme typer indikatorer, som vi finder i videnregnskaber, end prospekter fra både handels-service- og øvrige produktionsvirksomheder.

Disse forskelle i brugen af videnindikatorer brancherne imellem, stemmer godt overens med udsagn om, at der opstår behov for mere nuanceret information om virksomhedens viden og kompetencer, når de traditionelle materielle og finansielle informationer i mindre og mindre grad er i stand til at forklare en virksomheds vækstpotentiale.

De næste skridt

Alle disse forhold peger i retning af, at videnregnskaber indeholder interessante informationer for analytikere og investorer. Men det er endnu for tidligt at slå det fast. Der er behov for bl.a. at undersøge nærmere, hvilken betydning prospekternes informationsindhold har for prisdannelsen på børser, herunder om der er brancheforskelle, og om hvilken betydning kvantitative oplysninger (tal) og uformelle udsagn (tale) har i denne sammenhæng. Derudover er der også behov for at inddrage analytikerens læsning af prospekterne. Vi forventer, at de første resultater fra disse undersøgelser vil kunne offentliggøres i løbet af efteråret 2000. Vi håber, at disse resultater vil bidrage til en øget forståelse for, hvilken betydning et videnregnskab kan have - både ved en børsintroduktion og som et generelt supplement til årsrapporten.

Virksomhedsoplysninger

A/S Dansk Shell

Kampmannsgade 2,
1780 København V
Tlf. 3337 2000
www.shell.dk

Ca. 530 ansatte 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 ca. 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.

ATP

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

653 medarbejdere pr. 31.12.1999. ATP-ordningen er en selvejende institution, der sammen med de to nye ordninger, Den Midlertidige Pensionsopsparing og Den Særlige Pensionsopsparing, indgår i det samlede pensionssystem og medvirker til at sikre lønmodtagerne en højere grundlæggende pension. ATP danner i øvrigt rammen om et administrationsfællesskab for en lang række ordninger.

Byggecentrum

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

130 medarbejdere. Afdelinger i Hørsholm, Bella Center og Middelfart. Byggecentrum er byggeriets informationscenter - informerer om byggeri, energi og miljø til både professionelle og private. Vi beskæftiger os med boghandel og forlag, byggeri på Internettet, kursuscenter, projektservice og byggevarerudstilling.

Byggeplandata A/S

Guldsmedgade 1,
8000 Århus C
Tlf. 8613 1722

23 medarbejdere. Udfører uafhængig rådgivning for bygherrer i forbindelse med byggeopgaver af enhver art. Hovedområder: Bygherrefunktionen, herunder udarbejdelse af byggeprogrammer, projektplanlægning, økonomistyring, udbud og kontrahering m.v., EU-udbud, vedligeholdelse af bygninger, teknisk bistand ved køb af ejendomme og udførelse af 1-års og 5-års eftersyn.

Carl Bro Gruppen

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

International konsulentvirksomhed med over 2.100 medarbejdere. I de danske selskaber, som p.t. er omfattet af videnregnskabet, er der ca. 1.500 medarbejdere.

Coloplast A/S

Holtedam 1,
3050 Humlebæk
Tlf. 4911 1111
www.coloplast.com

Producerer og forhandler hjælpemidler til sygepleje- og hospitalssektoren. Ca. 3.700 medarbejdere i 30 lande bl.a. Europa, USA, Australien, Japan, Sydamerika, Costa Rica og Kina.

COWI

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

I Danmark beskæftiger COWI ca. 1.500 medarbejdere. Rådgivende ingeniørvirksomhed med et meget bredt spektrum af arbejdsfelter. 2.100 ansatte og aktiviteter i bl.a. Norge, Spanien, Thailand, Sverige, Mellemøsten, Østasien, Sydamerika, Tyskland, Rusland, USA og Polen.

Dansk System Industri A/S

Kokkedal Industripark 2,
2980 Kokkedal
Tlf. 4914 3600
www.dsias.dk

Ca. 65 medarbejdere. Leverer software og informationsteknologiske løsninger.

Dator A/S

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

90 medarbejdere. Udvikler og implementerer højkvalitets softwareløsninger til integreret proces- og logistikstyring.

Forsikringshøjskolen Rungstedgaard A/S

Rungsted Strandvej 107
2960 Rungsted Kyst
Tlf. 4586 4422
www.fh.dk

79 ansatte samt ca. 330 deltidslærere og censorer. Forsikringsbranchens uddannelsescenter og driver desuden forlag og kursusjendom med 100 værelser. Ejers af forsikringselskaber, pensionskasser, forsikringsmæglere og pengeinstitutter.

Hofman-Bang A/S

Hans Bekkevolds Allé 7,
2900 Hellerup
Tlf. 3948 8000
www.hofman-bang.dk

Ca. 130 medarbejdere i København og Århus. Rådgivning om opnåelse, opretholdelse, anvendelse og forsvar af immatrielle rettigheder for klienter i Danmark og udlandet.

Hotel Impala A/S

Vestre Ringvej 53,
8600 Silkeborg
Tlf. 8682 0300
www.impala.dk

35 medarbejdere. Konference- og forretningshotel. Medlem af Best Western, 60 værelser.

Kommunedata A/S

Lautrupparken 40,
2750 Ballerup
Tlf. 4460 1000
www.kmd.dk

2500 medarbejdere. Afdelinger i Ballerup, Brøndby, Valby, Fladså, Ikast, Odense, Ribe, Århus og Aalborg. Leverer drift af IT-systemer, softwareudvikling,

netydelser, rådgivning m.v. til kommuner, amter, staten og private kunder.

Nellemann Konsulenterne A/S

Sortemosevej 2,
3450 Allerød
Tlf. 4814 0466
www.nelkon.dk

Ca. 40 medarbejdere. Rådgivning, planlægning og analyser for offentlige og private virksomheder.

Meku A/S

Mekuvej 9,
7171 Uldum
Tlf. 7690 1100

Ca. 65 medarbejdere. Producerer og markedsfører veterinærnærlægemidler og plejemidler verden over.

Systematic Software Engineering A/S

Frichsparken,
Søren Frichs Vej 28 K,
8230 Åbyhøj
Tlf. 8943 2000
www.systematic.dk

Ca. 170 medarbejdere. Softwarehus med fokus på komplekse IT-løsninger til informations- og kommunikationssystemer. Hovedkontor i Århus, afdelingskontor i København samt datterselskaber i England og USA.

Tele & Data

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

Ca. 600 medarbejdere. Paraplyorganisation for selvstændige Tele & Data afdelinger. Ansvarlige for salg- og marketing samt organisationudvikling for Tele & Data afdelingerne og opretholder et landsdækkende net af Tele & Data-service.