



**Erhvervsfremme  
Styrelsen**

Erhvervsministeriet



## Videnregnskab 2000



# Indholdsfortegnelse

1. Direktørens beretning	3
2. Hvad er Erhvervsfremme Styrelsen?	4
3. Ministeren og virksomhederne er vores omdrejningspunkt	6
4. Fokus på netværk, fleksibilitet og produktudvikling	7
5. En netværksbaseret videnorganisation	9
6. En fleksibel arbejdsplads	12
7. Målrettet produktudvikling	17
8. Regnskabspraksis	19

# 1. Direktørens beretning

Denne publikation er Erhvervsfremme Styrelsens første egentlige videnregnskab.

Styrelsen oplever, som mange andre statslige institutioner, stigende krav fra omverdenen om større effektivitet og mere dynamik. Samtidig efterspørger medarbejderne et godt arbejdsmiljø med fokus på personlig udvikling.

Disse udfordringer stiller krav om, at vi i højere grad får styr på vores videnledelse og bliver bedre til at udnytte vores vigtigste ressource, nemlig vores viden. Det gælder ikke kun den viden, der findes hos medarbejderne, men også i høj grad den viden, som findes i vores systemer og procedurer – altså vores videnressourcer.

I 2000 har vi i samarbejde med professor Jan Mouritsen, Handelshøjskolen i København og BDO-professor Per Nikolaj Bukh, Handelshøjskolen i Århus, virksomheder og konsulenter udviklet en guideline for udarbejdelse af videnregnskaber. For at imødekomme vores egne udfordringer "tager vi vores egen medicin" og udarbejder et videnregnskab efter denne guideline.

Vi har i de senere år gjort en væsentlig indsats for at gøre Erhvervsfremme Styrelsen til en moderne statslig styrelse. Videnregnskabet vil forhåbentlig bringe os videre i denne proces.

Derudover har vi i 2000 igangsat et arbejde omkring udarbejdelse af en ny mission, vision og strategi for styrelsen. Styrelsen vil gerne have en skarpere profil med større fokus på bl.a. teknologipolitik, innovationspolitik og regionalpolitik. Arbejdet med denne strategi vil være centralt for styrelsen i 2001.

Endelig står vi overfor en økonomisk tilpasning, som vil betyde ændringer for styrelsen i de kommende år.

Dette videnregnskab viser, at vi er nået langt med at skabe et godt videngrundlag for vores udadvendte arbejde. Vi har fx et velfungerende Intranet til videndeling, vi har indført projektorganisering, og vi har udviklet et godt system til kompetenceudvikling. Alle disse værktøjer medvirker til at sikre et solidt grundlag for vores arbejde.

Det er imidlertid ikke nok at have disse værktøjer – de skal også udnyttes for at have en effekt. Det er den store udfordring for Erhvervsfremme Styrelsen i de kommende år. Vi skal nu lære at anvende værktøjerne fuldt ud og videreudvikle dem, så de passer til vores behov. På den måde vil vi blive endnu bedre til at løse vores opgaver.

Der findes stor viden hos medarbejdere, i analyser, i rapporter m.v. – nu skal vi sætte fokus på, hvordan denne viden i højere grad kan deles og anvendes. Samtidig skal vi i større udstrækning gøre videndeling til en integreret del af vores ledelses- og styringsystemer, så der skabes bedre incitamenter for læring og videndeling.

Jeg er sikker på, at det vil lykkes for os, særligt fordi vi har nogle meget motiverede og kompetente medarbejdere, der har mod på at afprøve nye metoder og redskaber.

Arbejdet med videnregnskabet har sat gang i mange diskussioner om styrelsens videnledelse og strategiske udfordringer. Vi er langt fra færdige med at udvikle videnregnskabet og vores videnledelse, men videnregnskabet er et godt skridt på vejen.

Jeg håber, at dette videnregnskab vil give et indblik i, hvordan Erhvervsfremme Styrelsen fungerer som organisation. Samtidig håber jeg, at videnregnskabet vil være en opfordring til alle interesserede om at deltage i diskussionen om Erhvervsfremme Styrelsens udvikling i de kommende år.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Anders Kretzschmar'.

Anders Kretzschmar  
Direktør

## 2. Hvad er Erhvervsfremme Styrelsen?

Erhvervsfremme Styrelsen er en styrelse under Erhvervsministeriet og dermed en del af den statslige centraladministration. Styrelsen beskæftigede 229 medarbejdere svarende til 211 årsværk ved udgangen af 2000. Heraf er ca. 30 medarbejdere placeret i Silkeborg.

Erhvervsministeriet har bl.a. til opgave at realisere en del af regeringens erhvervspolitiske strategi. Her er målet, at Danmark inden år 2010 har bevæget sig op blandt de fem højstrangerende lande i OECD målt på produktivitet, innovationsevne og udviklingen i de samlede markedsandele. Dermed bidrager erhvervspolitikken afgørende til at fastholde Danmarks position blandt verdens rigeste lande.

### .dk21 – regeringens erhvervsstrategi

I 2000 har regeringen udarbejdet en ny erhvervsstrategi med navnet .dk21. Strategien lægger rammerne for, hvordan Danmark skal tackle udfordringerne i den globale videnøkonomi uden at sætte de fundamentale værdier i samfundet over styr. Strategien opstiller regeringens visioner for den erhvervsmæssige udvikling på seks fokusområder:

- Viden og kompetence
- Globalt udsyn
- Risikovillig og engageret kapital
- Velfungerende markeder
- Kvalitet i reguleringen
- Virksomhedernes samfundsmæssige ansvar

Erhvervsfremme Styrelsen deltager i udviklingen af den nationale og regionale erhvervs politik og i gennemførelsen af erhvervsstrategien inden for områderne innovation, teknologi, iværksættere, kompetenceudvikling, myndighedsopgaver, internationale forhandlinger mv. Hertil kommer, at styrelsen bidrager til opbygning af viden og udvikling af nye værktøjer i erhvervs politikken. Alle områder har både en national, regional og international dimension.

Styrelsen har opgaver og ydelser inden for mange områder. Overordnet kan opgaverne deles op i fem hovedområder:

### 1. Iværksættere og mindre virksomheder

Formålet er at øge antallet af nye virksomheder og styrke deres overlevelsessevne. Her kan nævnes innovationsmiljøer, Janteknuserpris, udvikling af HjemmeService-erhvervet, iværksætterstatistik, [www.startguiden.dk](http://www.startguiden.dk).

### 2. Udvikling af kompetence og teknologi

Formålet er at styrke virksomheders anvendelse af viden og deres innovationsevne. Det sker fx gennem godkendte teknologiske serviceinstitutter (fx Teknologisk Institut, Force og Delta) og Teknologiske Informationscentre.

### 3. Regional erhvervsudvikling

Formålet er at sikre gode rammer for vækst og udvikling i regionerne. Dette arbejde sker i høj grad sammen med regionale og lokale myndigheder. Her kan nævnes Regionalfonden, indsatser for særligt udsatte områder og regionale erhvervspolitiske redegørelser.

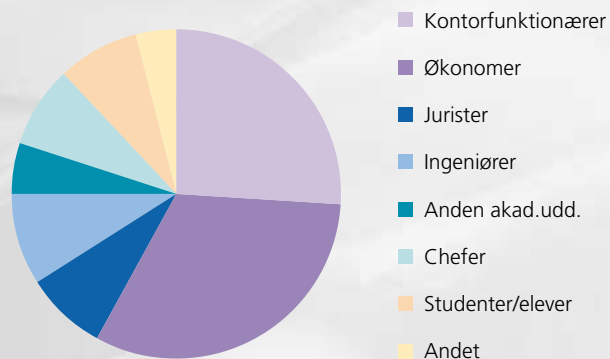
### 4. Globalisering/internationalisering

Formålet er at styrke danske virksomheders internationalisering. Opgaverne her vedrører fx eksportkontrol, forhandlinger i EU og WTO, handelspolitik og øststøtteprogrammer.

### 5. Erhvervsfremmepolitik og virksomhedsdialog

Formålet er at inddrage virksomhederne og deres organisationer i udviklingen af erhvervspolitiske initiativer, samt sikre overblik over ministeriets tilbud til virksomheder. Her kan nævnes Erhvervslivets Hotline, kompetenceklyngeanalyser og den elektroniske guide: Virksomhedsguiden.

Medarbejderne fordelt på uddannelse



### Nøglekompetencer

Erhvervsfremme Styrelsen har nøglekompetencer inden for følgende områder:

- Metode til udvikling af erhvervs- og regionalpolitiske initiativer (analyse, dialog, formulering)
- Operationalisering og implementering af erhvervspolitiske initiativer (udformning, udbud, kontraktsformulering og -indgåelse, kontrol, evaluering, rapportering, opfølgning)
- Løsning af akutte strukturproblemer gennem målrettede erhvervspolitiske aktiviteter
- Viden om regionale, nationale og internationale erhvervsvilkår, samt evne til at påvirke/repræsentere i fora, der knytter sig til disse
- Informations- og rådgivningskraft (nationalt og regionalt).



Erhvervsfremme Styrelsens ydelser kan, groft sagt, opdeles i to hovedgrupper, nemlig:

- Udvikling og implementering af erhvervspolitikken
- Betjening af erhvervsministeren

Opgaverne knyttet til disse ydelser løses med fokus på virksomhedernes behov og på de politiske intentioner samt de betingelser, det politiske system sætter.

### Mission og vision

I 2001 har styrelsen påbegyndt et arbejde med at udvikle en ny mission, vision og strategi for organisationen. I de seneste år er Eksport Kredit Fonden, Invest in Denmark og eksportfremme blevet udskilt. Dette betyder en ændret opgaveportefølje, og dette har yderligere aktualiseret behovet for en ny mission og vision. Arbejdet med den samlede strategi er endnu ikke afsluttet, men den nuværende mission/vision har været gældende for 2000, og lyder sådan:

### Mission:

*Det er Erhvervsfremme Styrelsens opgave at styrke udviklingsmulighederne for dansk erhvervsliv og derigennem bidrage til velfærd og velstand for borgere i Danmark. Styrelsen har i den forbindelse som mål at sikre de bedst mulige vilkår for bl.a. innovation, kompetenceopbygning, eksport og internationalisering.*

### Vision:

*Erhvervsfremme Styrelsen vil som en del af Erhvervsministeriet være en vigtig drivkraft i udviklingen og gennemførelsen af væsentlige dele af den erhvervspolitiske strategi. Vi vil respekteres for vores indsats i erhvervslivet og i den erhvervspolitisk interesserede offentlighed for vores evne til at løse problemer, være fagligt dygtige, korrekte og omhyggelige med vores administration.*

Erhvervsfremme Styrelsen kan betegnes som en netværksorganisation. Størstedelen af opgaverne løses med inddragelse af en række brugere, interessenter og samarbejdspartnere. Viden indhentes via netværkene, og nye erhvervspolitiske initiativer udvikles ved inddragelse af disse parter. Derudover samarbejder styrelsen med en række udenlandske organisationer og institutioner, som fx EU og WTO, om at skabe gode vilkår for danske virksomheder. Endelig benytter styrelsen sig i høj grad af operatører ved implementering af forskellige initiativer – det er fx tilfældet med innovationsmiljøerne og de Godkendte Teknologiske Serviceinstitutter, som tilbyder høj faglig viden direkte til virksomhederne. På den måde indgår styrelsen i et utal af netværk både i ind- og udland.

Vi har i dette videnregnskab valgt at benytte termen brugere frem for kunder. Styrelsen har ikke kunder i traditionel forstand, idet langt de fleste ydelser er gratis. I stedet findes der en række brugere af vores ydelser.

### Brugere, interessenter og samarbejdspartnere

Styrelsens slutbrugere er ministeren og virksomhederne. Derudover har styrelsen også en række andre brugere, interessenter og samarbejdspartnere. Her nævnes nogle af disse:

- Erhvervsministeriets departement
- Erhvervsorganisationer
- Andre ministerier og styrelser
- Amter og kommuner
- Journalister
- Universiteter og andre uddannelsesinstitutioner
- Erhvervsråd
- Teknologiske Informationscentre
- Godkendte Teknologiske Serviceinstitutter
- EU
- WTO

### 3. Ministeren og virksomhederne er vores omdrejningspunkt

På baggrund af mission og vision er ministeren og virksomhederne identificeret som de væsentligste brugere af styrelsens ydelser. Når der i det følgende skrives "ministeren" er det erhvervsministeren som repræsentant for regeringen og ikke den konkrete person, der er tale om.

Umiddelbart kan det synes, som om virksomhederne og ministeren har forskellige behov. Og typen af ydelser, der leveres til de to brugere, er ikke identiske. Alligevel er der nogle grundlæggende vilkår, som er fælles. Både ministeren og virksomhederne vil gerne have erhvervspolitiske initiativer, der har en mærkbar positiv effekt. Desuden vil nogle af ydelserne til ministeren (fx forslag til nye initiativer) efter vedtagelse skulle bruges af virksomhederne. Derfor er det vigtigt både i forhold til ministeren og virksomhederne, at styrelsen har kendskab til de reelle forhold for virksomhederne, og hurtigt kan omsætte denne viden til effektive ydelser.

#### Ministerens

Ministerens beslutninger skal være "holdbare" i den politiske beslutningsproces og kunne gøre en forskel i dansk erhvervslev. Det er derfor vigtigt, at de ydelser, som leveres til ministeren har bund i reelle og veldokumenterede forhold. Det skal sikres ved en tæt dialog med virksomhederne og deres repræsentanter og gennem udarbejdelse af analyser, der kan give indblik i virksomhedernes vilkår.

Ministeren skal kunne få adgang til rådgivning og information ved kort varsel. Ydelsen til ministeren skal samtidig opfylde store krav til kvalitet og troværdighed, som er nødvendige for, at ministeren og regeringen trygt kan henholde sig til den i de konkrete situationer, hvor erhvervspolitikken sættes på dagsordenen. Samtidig skal styrelsen skabe et solidt

grundlag for beslutninger om udvikling af nye politiske initiativer, samt være i stand til effektivt og sikkert at kunne føre disse initiativer ud i livet.

#### Eksempler på ydelser til ministeren

- Udkast til taler
- Udkast til breve
- Analyser og anden baggrundsinformation
- Lovforslag
- Forslag til nye erhvervspolitiske initiativer

Ydelserne til ministeren medvirker til at sikre, at ministeren og regeringen har et godt overblik og et solidt videngrundlag for at skabe nye visioner og strategier for den fremtidige erhvervsudvikling, tage velunderbyggede beslutninger og deltage med størst mulig vægt i debatten om den aktuelle erhvervs politik.

*Erhvervsfremme Styrelsen medvirker til at sikre ministeren overblik og et solidt videngrundlag omkring erhvervsudvikling samt gennemfører effektiv implementering af erhvervspolitiske initiativer.*

#### Virksomhederne

Ydelser i form af rådgivning og afgørelser skal både være tilpasset den markedssituation, som virksomhederne og iværksætterne står i, og de skal kunne mærke en effekt af ydelsen.

Ydelserne leveres ikke på traditionelle markedsvilkår. De kan være rettet mod at hjælpe virksomheder med at overkomme en speciel barriere, eller ydelserne kan være rettet mod en bestemt type virksomhed. Det kan fx være støtte til virksomheder, der vil etablere sig i Østeuropa, eller rådgivning til iværksættere inden start af virksomhed. Vilkårene for at opnå den enkelte ydelse er derfor specifi-

ceret i en række betingelser. Dermed sikres det, at ydelserne er målrettede mod de virksomheder og iværksættere, der står overfor væsentlige markedsbarrierer, eller som agerer på et marked, hvor der vurderes at være behov for regulering.

#### Eksempler på ydelser til virksomhederne

- Medfinansiering
- Rådgivning
- Information
- Tilladelser

Men hensyn til de ydelser, som vedrører tilladelser, så er virksomheden forpligtet til at anvende ydelsen for at være på lovlig grund. Det er dog til fordel for virksomheden, at ydelsen har en entydig karakter: Virksomheden får enten et tilsagn eller et afslag, som den kan bruge i den videre proces. Vi skal sikre klare procedurer, vejledning og information til virksomhederne og foretage en hurtig og effektiv sagsbehandling, for at virksomhederne hurtigt kan komme videre.

Ydelserne skal således medvirke til at fremme gode vilkår for virksomheder og iværksættere, så deres udviklings- og overlevelsesmuligheder styrkes. Samtidig skal ydelserne bidrage til, at virksomhedernes ageren på markedet er lovlig og ikke medfører sanktioner.

*Styrelsen styrker virksomhedernes udviklingsmuligheder ved at stille rådgivning og medfinansiering (rammebetingelser) og tilladelser hurtigt og effektivt til rådighed.*

## 4. Fokus på netværk, fleksibilitet og produktudvikling

Vi skal bidrage til at sikre ministeren overblik og et solidt videngrundlag omkring erhvervsudvikling samt gennemføre effektiv implementering af erhvervspolitiske initiativer. Samtidig skal vi styrke virksomhedernes udviklingsmuligheder ved at stille tilgængelige råd, rådgivning og finansiering (rammebetingelser) hurtigt og effektivt til rådighed for virksomhederne.

Det kræver, at vi besidder stor indsigt i erhvervspolitik og i virksomheders vilkår. Denne indsigt skabes via dialog med bl.a. virksomheder, brancheorganisationer og Erhvervsministeriets departement og via analyser af forskellige forhold i erhvervslivet. For at sikre, at disse informationer bliver udnyttet, skal organisationen være gearet til at viden dele, lagre og bruge den indhentede viden.

Erhvervspolitiske initiativer skal udarbejdes og implementeres på en måde, der både tager hensyn til det politiske system og virksomhederne. Samtidig skal alle dele af organisationen være i stand til at føre dialog med brugerne mv. Dette kræver en fleksibel organisation, der skaber rammerne for, at medarbejderne kan tænke kreativt og analytisk, og som har en åben og flad beslutningsstruktur til at understøtte dette.

Samtidig medfører det at være en del af det politiske og demokratiske system, at der er mange led i beslutningsprocessen, og derfor tager udviklingen og implementeringen af nye ydelser forholdsvis lang tid. Dertil kommer, at rammerne for styrelsens ydelser, dvs. de økonomiske ressourcer og antallet af medarbejdere, fastsættes én gang årligt på finansloven. Disse betingelser stiller store krav til et grundigt gennearbejdet beslutningsgrundlag. Samtidig kræver det fleksibilitet at kunne omstille organisationen til uforudsete opgaver i løbet af året.

For at sikre høj kvalitet i ministerbetjeningen og sagsbehandlingen, er der behov for en særlig beslutningsproces, hvor der er veldefinerede procedurer, der sikrer, at indholdet og formen er rigtig. Samtidig skal ydelserne kunne leveres hurtigt og effektivt. Det betyder, at der findes en særlig systematik omkring ministerbetjeningen, som fungerer sideløbende med projektorganiseringen og de øvrige opgaver.

Derudover skal indholdet i både ministerbetjeningen og i forhold til virksomhederne være af en høj faglig kvalitet og være baseret på indgående kendskab til virksomheders vilkår.

Det er derfor vigtigt, at produktudviklingen målrettes, så både ministeren og virksomhederne får nytte af de nye initiativer. Grundlaget for målretningen af produktudviklingen sker bl.a. gennem den omfattende dialog med brugere og ved at have en fleksibel organisation, der hurtigt kan omstille sig.

Det stiller os over for tre centrale ledelsesmæssige udfordringer i arbejdet med at udvikle vores videnressourcer. Mere konkret er vores ledelsesudfordringer i Erhvervsfremme Styrelsen centreret om:

- At være en netværksbaseret videnorganisation med dialog med mange forskellige interessenter
- At have fleksibilitet i vores arbejdsmetoder og -processer, der fremmer udvikling og tilpasning af vores ydelser
- At være målrettede i vores produktudvikling, dvs. sikre, at opsamling af erfaringer og viden bearbejdes og omsættes til kvalitetsprægede ydelser

I den følgende del af videnregnskabet vil der blive redegjort nærmere for disse ledelsesudfordringer.



# Model for Erhvervsfremme Styrelsens Videnregnskab 2000

Brugsværdi	Ledelses-udfordringer	Indsatser	Indikatorer
<p><b>Ministeren</b> Styrelsen medvirker til at sikre ministeren overblik og et solidt videngrundlag omkring erhvervsudvikling samt gennemfører effektiv implementering af erhvervspolitiske initiativer.</p> <p><b>Virksomhederne</b> Styrelsen bidrager til at styrke virksomhedernes udviklingsmuligheder ved at stille rådgivning og medfinansiering (rammebetingelser) og tilladelser hurtigt og effektivt til rådighed.</p>	<p>Styrelsen skal være en netværksbaseret videnorganisation</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udvikling og vedligeholdelse af eksterne netværk</li> <li>• Analyser af bruger- og kundegrupper situation og behov</li> <li>• Rådgivning og videndeling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Råd, udvalg og dialoggrupper</li> <li>• Analyser af bruger og kundegrupper</li> <li>• Ministerbetjening</li> <li>• Ministerbetjeningsnetværk</li> <li>• Erhvervslivets Hotline telefon- og internetbrugere</li> <li>• Publikationer</li> </ul>
	<p>Styrelsen skal have fleksibilitet i metoder og arbejdsprocesser</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udvikling af projektarbejdsformen</li> <li>• Intern videndeling og netværksopbygning</li> <li>• Kompetenceudvikling</li> <li>• Medarbejdertilfredshed</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurser og udviklingsforløb om projekt- og teamarbejde</li> <li>• Centre, temaer, netværk og teams</li> <li>• Netværk i styrelsen</li> <li>• Kompetencevurdering</li> <li>• Uddannelsesudgifter</li> <li>• Medarbejdertilfredshedsundersøgelsen</li> <li>• Personaleomsætning</li> </ul>
	<p>Styrelsen skal være målrettet i sin produktudvikling</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressourcer til udvikling af nye ydelser</li> <li>• Udvikling af nye ydelser</li> <li>• Justering af eksisterende initiativer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eksisterende og nye initiativer</li> <li>• Evaluering af initiativer</li> </ul>

**Baggrundsoplysninger:**

- Uddannelsesfordeling
- Nøglekompetencer
- Brugere, interessenter og samarbejdspartnere

## 5. En netværksbaseret videnorganisation

Vores intention er at være en videnorganisation, der samler, udvikler, behandler og kommunikerer viden, og derfor er den dialogbaserede arbejdsform et af styrelsens kendetegn. Derfor er det en vigtig opgave at udvikle, vedligeholde og udbygge et bredtfaavnende netværk mellem virksomheder, organisationer og en række ressourcepersoner.

Med disse netværk skabes fora for samarbejde, udveksling af idéer og gensidig inspiration, samt opsamling af informationer og viden om erhvervslivets vilkår.

Effekten af de erhvervspolitiske initiativer kan ikke alene måles via traditionelle metoder som salg og kundetilfredshed, så den primære kilde til information om brugerne og deres behov går gennem dialog og effektanalyser. Målet er at have et indgående kendskab til brugernes vilkår, så deres ønsker kan "oversættes" og udvikles til nye ydelser. Vi vil kende brugerne så godt, at vi kan identificere deres behov, næsten før de selv formulerer dem.

Den viden, som opsamles i de mange netværk, og den løbende kontakt mellem medarbejdere og brugere om bl.a. konkrete projekter, udgør grundlaget for analyser og forslag til nye erhvervspolitiske indsatsområder. Bruger- og kundetilfredshedsundersøgelser og effektanalyser giver informationer om tilfredsheden med ydelserne, og om den samfundsmæssige effekt. Samtidig arbejdes der på i højere grad at systematisere og effektivt udnytte den store viden, der opsamles gennem det veludbyggede netværk.

### Udvikling og vedligeholdelse af eksterne netværk

Som nævnt tidligere indgår styrelsen i en række formelle og uformelle regionale, nationale og internationale netværk. Det vil blive for omfattende at beskrive alle disse. Derfor er der i

det følgende fokuseret på de netværk, som styrelsen selv har taget initiativ til at oprette. Udover de netværk, styrelsen etablerer, er vi repræsenteret i en lang række fora i både ind- og udland, som er etableret på andres initiativ, fx af amter og kommuner, brancheorganisationer, andre ministerier og EU.

Dialogen med virksomhederne foregår både i en række lovbundne, formelle råd og udvalg og i forskellige dialog- og faggrupper, der nedsættes på ad hoc-basis, fx i forbindelse med udvikling af en ny ydelse.

De formelle råd og udvalg såsom Erhvervsudviklingsrådet, Rådet for Teknologisk Service og Eksportkontrolkredsen, drøfter de mere langsigtede linier og tager også stilling til konkrete indsatsområder og ansøgninger. Medlemmerne i disse råd og udvalg repræsenterer typisk erhvervsorganisationer, ministerier og andre formelle interesser.

Medlemmerne i de mere uformelle dialoggrupper, fagudvalg og ekspertudvalg er som regel valgt ud fra deres specifikke faglige viden og personlige ekspertise inden for et bestemt område, der er brug for at opbygge viden om. Det er en kontakt- og dialogform, som er udbygget meget i de seneste år i takt med større fokusering på udviklingsopgaver. Formålet er at skabe fora for udveksling af erfaringer og idéer og at skabe en vis afstemning af forventninger, således at ydelserne kan målrettes. Eksempler på sådanne fora er Følgegruppen vedr. byggeri og de såkaldte Beach Club dialoggrupper vedr. handelspolitik.

Det er en vigtig opgave løbende at etablere netværk på områder, hvor der kan være behov for en erhvervspolitisk indsats. Fokus er på vækstområder og på områder, hvor der er barrierer, som be-

grænser væksten. Her trækkes ofte på faglig ekspertise, fx fra universiteterne, erhvervsfolk med fingeren på pulsen og andre med viden om de konkrete områder.

### Råd, udvalg og dialoggrupper

#### Antal i 2000

Formelle råd og udvalg	18
Dialoggrupper m.v.	33

Behovet for faglige netværk forventes i det kommende år at stige, fordi intentionen er, at styrelsen skal være en meget central aktør på det erhvervspolitiske område, og fordi erfaringerne med denne arbejdsform er meget positive. Der vil fx blive etableret nye dialoggrupper i tilknytning til regeringens erhvervsstrategi .dk21 og til den nyligt udarbejdede redegørelse om regional erhvervsudvikling: Jylland/Fyn-redegørelsen.

I forhold til ministeren kræver det et tæt samarbejde på tværs i Erhvervsministeriet at kunne udvikle initiativer, der understøtter regeringens strategi, og at kunne levere den bedst mulige rådgivning. Der opbygges derfor også netværk med og tæt personlig kontakt til medarbejderne i departementet og i de andre styrelser for at sikre, at ydelserne også er tilpasset de tværgående hensyn i forhold til de øvrige dele af Erhvervsministeriet. Samtidig betyder den brede kontaktflade med erhvervslivet, at ministeren kan være sikker på, at rådgivningen er baseret på en solid viden om virksomhedernes vilkår.

### Analyser af bruger- og kundegrupper situation og behov

Ud over kontakten til brugerne gennem råd, udvalg og uformelle grupper udføres løbende analyser og kortlægning af virksomhedernes rammebetingelser for at undersøge, om der er barrierer for den erhvervsudvikling, som ministeren og regeringen ønsker at fremme. Efterfølgende er det en politisk beslutning, om de barrierer, en analyse måtte identificere, skal resultere i udviklingen af et konkret initiativ eller ydelse. Det stiller krav om både et godt kendskab til virksomhederne og til det politiske system.

Det forventes, at antallet af analyser vil stige i 2001. Det skyldes, at der igangsættes en række nye initiativer i relation til regeringens erhvervsstrategi.

I forhold til ministeren er der etableret faste procedurer og kvalitetssikringssystemer både for betjening af ministeren og for ministerens og departementets tilbagemelding på de ydelser, der leveres.

Styrelsens mål er at levere ministerbetjening af meget høj kvalitet. Derfor er der en løbende dialog, fx via jævnlige statusmøder, kurser mv., med departementet og evaluering af ydelserne, og på grundlag heraf tilpasses og forbedres betjeningen af ministeren.

### Rådgivning og videndeling

Praktisk taget alle medarbejdere er involveret i rådgivning, vejledning og servicering af de brugere, som enten søger viden om styrelsen og vores ydelser via Internettet eller henvender sig skriftligt eller telefonisk med direkte forespørgsler.

### Ministerbetjeningsnetværket

For at betjeningen af ministeren kan ske hurtigt og effektivt, er sagsgangen ændret, så mange sager går direkte fra styrelsen til ministeren. Der er oprettet et internt ministerbetjeningsnetværk, der har til formål at sikre en høj kvalitet i ministerbesvarelserne, koordinere ministerbetjeningen og udveksle erfaringer på tværs af styrelsen. Det har været og er fortsat en stor udfordring at løse denne opgave i overensstemmelse med det høje ambitionsniveau.

Ministerbetjeningsnetværket har oprettet en ministerbetjeningssite på Intranettet, hvor alle medarbejdere kan hente information og nyheder om ministerbetjening. På siden er der bl.a. en række vejledninger og retningslinier, eksempler på gode besvarelser, svar på de oftest stillede spørgsmål og de seneste nyheder fra departementet/ministeren.

### Ministerbetjening 1999-2000

	Resultat 1999	Resultat 2000	Mål 2001
Antal sager	661	472	-
Rettidige	95%	94%	95%
Korrekte	81%	91%	90%

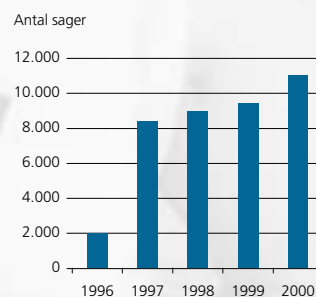
Note: Antallet af sager er faldet fra 1999 til 2000, fordi høringer i forbindelse med lovforslag udgik af statistikken.

### Antal analyser af bruger- og kundegrupper

	1998	1999	2000	Mål 2001
Analyser	13	15	14	18

Derfor er det vigtigt, at medarbejderne har en stor viden om styrelsens ydelser og om brugernes behov og er i stand til at gå i dialog med både små og store virksomheder, deres rådgivere, kolleger fra andre ministerier o.s.v. Videnopsamling og videndeling er en meget væsentlig forudsætning for at kunne yde den bedste rådgivning. Det endelige mål er, at brugere, interessenter mv. skal opfatte styrelsen som *stedet*, når det drejer sig om viden om erhvervslivets vilkår og indsatsen for at forbedre dem.

### Erhvervslivets hotline telefonbrugere



Note: "Sager" dækker kun omfattende informationssøgninger.

I 1996 blev Erhvervslivets Hotline etableret. Hotline giver virksomhederne adgang til personlig vejledning om love, regler, medfinansieringsmuligheder og andre virksomhedsrettede tilbud i alle ministerier og styrelser. Hotlines aktiviteter er koncentreret dels om personlig vejledning via telefon og e-mail, dels om information via Internettet. På årsbasis har Hotline ca. 20.000 telefoniske henvendelser, som spænder lige fra brochurebestilling til opgaver, der kræver mere omfattende informationssøgning. Alle henvendelser skal resultere i et svar indenfor 24 timer. Hotline har en omfattende videnopsamling, idet henvendelserne - og besvarelsene - opsamles i en database.

Inden for de sidste år er mere og mere af Hotlines vejledning blevet lagt på Internettet. I foråret 2001 blev Hotlines internetvejledning samlet i en internetportal, der giver virksomhederne én indgang til elektronisk informationssøgning 24 timer i døgnet. Her findes bl.a. Virksomhedsguiden, som indeholder et stort opslagsværk med informationer om love, regler og drift af virksomhed; Øresundsguiden med informationer på dansk og svensk til virksomheder, der vil

etablere sig på den anden side af Sundet; Startguiden med informationer, nyheder og online rådgivning til iværksættere; Finansieringsguiden med informationer om statslige tilskudsordninger.

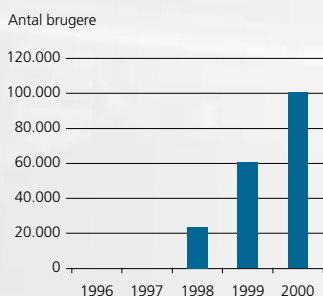
Der skal i det kommende år arbejdes med at finde en metode, sådan at de informationer, styrelsens medarbejdere og Hotline løbende opsamler, i højere grad end i dag bliver systematiseret og analyseret, så de kan bruges i udviklingen af nye ydelser og i den løbende servicering af brugerne.

Derudover er det en af styrelsens væsentlige ydelser i videst muligt omfang at stille den viden, som opsamles i styrelsen, til rådighed for brugerne i form af skriftlige publikationer.

Antallet af publikationer er nogenlunde konstant, men antallet af trykte eksemplarer er over de seneste år faldet markant. Dette skyldes, at alle publikationer er tilgængelige på styrelsens hjemmeside og kan downloades. Erhvervsfremme Styrelsen havde således 100.000 hits på hjemmesiden i 2000.



### Erhvervslivets hotline internetbrugere



Note: Brugere defineres som antallet af brugersessioner.

### Antal publikationer 1997-2000

Antal brochurer, publikationer m.v.

	1997	1998	1999	2000
	48	42	38	44

Note: Oversigten omfatter alle publicerede brochurer, vejledninger, nyhedsbreve, analyser, evalueringer m.v., men ikke ansøgningskemaer o.lign.

## 6. En fleksibel arbejdsplads

At være en netværksbaseret videnorganisation, der udvikler og leverer sine ydelser på baggrund af en tæt dialog med brugere, interessenter og samarbejdspartnere stiller store krav til medarbejderne og til graden af fleksibilitet i arbejdspladsens metoder og arbejdsprocesser. Det er nødvendigt for styrelsen hurtigt at kunne tilpasse sig ændringerne i forventninger og krav fra interessenter, samarbejdspartnere og brugere.

Det betyder, at organisationsændringer vil være jævnlige forekommende, så centrenes størrelse og organisering løbende kan tilpasses nye opgaver og krav. Styrelsen har som målsætning, at alle medarbejdere skal kunne udfylde mere end én plads, og medarbejdere skal i stort omfang kunne rykke rundt, når der opstår behov for løsning af nye opgaver. Samtidig må det sikres, at der er tilstrækkelig mange medarbejdere med specialistviden på de områder, hvor det er nødvendigt. Medarbejderstaben skal altså være sammensat af både generalister og specialister.

Større fokus på brugerbehov og kunderelationer betyder også, at styrelsen skal kunne tiltrække nye medarbejdere, der har analytiske evner, politisk tæft og kendskab til erhvervslivet. Rekrutteringsprocedurerne må tilpasses til målrettet rekruttering af medarbejdere med disse kompetencer, ligesom styrelsen må tilpasse sig, at det er unge fra de små årgange, der kommer ud på arbejdsmarkedet i de kommende år. Det er sandsynligt, at kommende nye medarbejdere vil have større krav til jobbet og arbejdspladsen, end vi hidtil har været vant til.

For at kunne rekruttere og fastholde medarbejdere med de nødvendige kompetencer også i fremtiden, må styrelsen kunne skabe rum for og fokus på den

enkelte medarbejders faglige og personlige udvikling og sikre en høj grad af medarbejdertilfredshed. Desuden vil vi fremover lægge større vægt på at rekruttere medarbejdere, der har videndeling som en primær opgave. Vi lægger samtidig stor vægt på, at både nuværende og kommende medarbejdere opfatter styrelsen som en spændende og attraktiv arbejdsplads. Derfor er det besluttet at sætte fokus på kompetenceudvikling og videndeling og på at udvikle IT-redskaber, der kan udgøre en solid platform for enkle og smidige arbejdsprocesser og en kvalitetspræget sagsbehandling.

### Udvikling af projektarbejdsformen

Styrelsen arbejder løbende på at tilpasse projektarbejdsformen, så den matcher organisationens opgaver og processer. Stort set alle opgaver løses af projektgrupper inden for rammerne af en flad beslutningsstruktur, men for nogle arbejdsopgaver er der behov for at have en mere hierarkisk beslutningsstruktur side om side med projektorganisationen. Det gælder specielt for opgaver, hvor kvalitetskravene er meget høje, fordi selv små fejl kan få meget store konsekvenser, fx i forbindelse med rådgivning og servicering af ministeren. Vi vil således gerne videreudvikle og styrke en fælles forståelse af beslutningsstrukturerne og rollerne i en projektorganisation. Med projektarbejde som den fremherskende arbejdsform må

det sikres, at medarbejderne får redskaber til og træning i projekt- og teamarbejde.

Styrelsen gennemførte i 1999-2000 et udviklingsforløb for projektledere, mens der i 2000 blev prioriteret et mere værktøjspræget kursus for projektmedarbejdere. Udvikling af nye projektkurser i styrelsesregi afventer en grundigere drøftelse af roller i projektarbejdet, så i 2001 benyttes et fælles kursus i koncernregi. Styrelsen har også i samarbejde med en ekstern konsulent og med støtte fra statens Udviklings- og Omstillingsfond udviklet et teamtræningsforløb, som i 2000 blev testet af to grupper af medarbejdere. Forløbet var så vellykket, at det er intentionen at gennemføre lignende forløb for et større antal medarbejdere i 2001, så den fælles forståelse af at arbejde som en del af et team bliver bredt forankret i organisationen.

### Intern videndeling og netværksopbygning

Samtlige medarbejdere og chefer i styrelsen arbejder i storrum, og disse fysiske rammer skaber basis for en umiddelbar videndeling i det daglige arbejde. Medarbejderne på de enkelte projekter er placeret sammen, og skifter den enkelte medarbejder opgaver, skifter vedkommende som regel også fysisk placering. På denne måde ønsker styrelsen at styrke både fleksibiliteten, videndelingen og den uformelle netværksdannelse på tværs af temaer og centre.

#### Kurser og udviklingsforløb vedr. projekt- og teamarbejde

Antal deltagere i kurser i projektarbejde og projektledelse/styring		
1999	2000	2001(forventet)
10	11	5-10

#### Antal deltagere i gruppeforløbet "Udvikling af teamkompetencer"

1999	2000	2001(forventet)
-	16	50
	(1 hold å 2 grupper)	(2 hold å 2-3 grupper.)

### Centre, temaer, netværk og teams

Styrelsen er opdelt i 6 faglige centre, der som hovedregel er på ca. 30-50 medarbejdere. Indenfor hvert center findes en række temagrupper, som hver især danner rammen for løsning af beslægtede faglige opgaver og for erfaringsudveksling, videndeling og sociale aktiviteter. Temagrupperne er på 5-15 medarbejdere, og alle opgaverne i temaet løses i mindre teams og beskrives i forhold til formål, aktiviteter, milepæle, resultatmål, tidsplan, bemanning og omkostninger som i et traditionelt projekt. Derudover findes en række tværgående faglige netværk, som har deltagere fra de faglige centre og udgør vigtige fora for den tværgående videndeling.

### Netværk i styrelsen

	<i>Antal deltagere</i>
Kvalitetsnetværk	20
Juridisk netværk	18
EU-netværk	30
Finanslovsnetværk	8
Ministerbetjeningsnetværk	13
Excellencenetværk	11
Journalnetværk	9
Superbrugernetværk	43

Note: Kvalitetsnetværket er under omlægning til et mindre netværk for hele organisationen kombineret med netværk i de enkelte centre.

Denne intention understøttes også af de tværgående netværk, som ud over at danne rammen for en erfaringsudveksling mellem medarbejderne i de forskellige centre også løser konkrete faglige og administrative opgaver, som kræver medvirken af medarbejdere fra flere centre, fx ministerbetjening, tilrettelæggelse af finanslovsarbejdet og komplicerede juridiske opgaver. Mens løsningen af de centrale faglige opgaver således er forankret i temagrupperne i projektorganisationen, så medvirker netværkene gennem tværgående videndeling og problemløsning i høj grad til at sikre, at styrelsen på det administrative plan leverer kvalitetsprægede og ensartede ydelser med brug af de færrest mulige ressourcer. Det er derfor styrelsens ambition, at disse netværk fremover har et stabilt del-

tager- og aktivitetsniveau og som hovedregel omfatter medarbejdere fra samtlige centre.

Det er intentionen at udnytte både Intranet og et nyt elektronisk sagsstyringsystem til at understøtte den interne dialog og videndeling og til at sikre kvaliteten i sagsbehandlingen. Der er i 2000 gennemført en udbudsforretning og i april 2001 underskrevet kontrakt om anskaffelse og udvikling af et elektronisk sagsstyringsystem, som skal understøtte en generel modernisering af sagsstyringen og af arbejdsprocesser og procedurer knyttet hertil.

Derudover er styrelsens Intranet under udbygning, og det skal i fremtiden være et af de vigtigste redskaber til intern videndeling. Ambitionen er at skabe vidende-

ling gennem profilering af resultater og - måske vigtigere – de processer, som er gennemløbet for at nå resultatet. Intranettet skal primært fungere som formidlingssted for forskellige metoder, redskaber, teknikker, procedurer, dokumenter, standardbreve m.m. Der skal i 2001 nedsættes en arbejdsgruppe, som tager fat på at løse denne problemstilling.

### Kompetenceudvikling

For at sikre kvalitetsniveauet i ydelserne må styrelsen løbende kunne fastholde og udvikle medarbejderne og rekruttere nye medarbejdere med centrale kompetencer. For at kunne tilrettelægge de rigtige kompetenceudviklingsaktiviteter har vi i 2000 for første gang skabt et overblik over eksisterende kompetencer og kompetencebehov gennem gruppevise kompetencevurderinger. Dette vil blive gjort med jævne mellemrum fremover, så der kan udarbejdes langsigtede planer for at udfylde styrelsens samlede behov for kompetenceudvikling. Samtidig vil der fremover i de årlige medarbejderudviklingssamtaler indgå en systematisk drøftelse af den enkelte medarbejders kompetencer med udgangspunkt i en individuel kompetenceprofil (kompetence-spind), så der kan udarbejdes individuelle udviklingsplaner for alle medarbejdere.



### Kompetencevurdering

I efteråret 2000 gennemførte styrelsen kompetencevurdering i samtlige centre. Det foregik i forbindelse med udarbejdelse af centrenes resultatkontrakter med direktionen, så vurderingen af kompetencer og udviklingsbehov blev knyttet til strategi, resultatmål og opgaver. Kompetencevurderingen blev foretaget gruppevis i 22 temagrupper, som hver udarbejdede et kompetencevurderingsskema og en kompetenceudviklingsplan.

I *kompetencevurderingsskemaet* har den enkelte temagruppe først beskrevet gruppens opgaver og de kompetencer, der kræves for at løse opgaverne. Derefter har gruppens medarbejdere og chefen i fællesskab vurderet

kompetencebehovet (hvor mange medarbejdere skal have kompetencerne og på hvilket niveau) og medarbejdernes aktuelle kompetencer i forhold hertil. Endelig har gruppen foretaget en angivelse af, hvorvidt behovet for hver hovedopgave er dækket eller ej.

I *kompetenceudviklingsplanen* har gruppen beskrevet hvilke udviklingsaktiviteter, der er behov for, hvis gruppen skal løse sine opgaver tilfredsstillende og nå de mål, som er opridset i resultatkontrakten for det kommende år. Kompetenceudviklingsplanen har specielt fokus på de opgaver og områder, hvor der i kompetencevurderingen blev konstateret et udviklingsbehov.

Med udgangspunkt i de udviklingsbehov, som formuleres i temagruppernes og de enkelte medarbejders udviklingsplaner sammensætter styrelsen to gange årligt en intern kursusplan med en række kurser rettet mod at udvikle medarbejdernes generelle faglige kompetencer. Som noget nyt er der i 2000 blevet udviklet en grunduddannelse for helt nye medarbejdere, EFS-basis. Den består af 5 helt korte kurser i bl.a. erhvervspolitik, forvaltningsret og ministerbetjening. Alle nye medarbejdere skal gennemføre EFS-basis inden for det første halve års ansættelse, så det sikres, at de hurtigst muligt får de for styrelsen centrale kompetencer på et helt grundlæggende niveau.

### Uddannelsesudgifter i alt og pr. medarbejder

#### Uddannelsesudgifter, 1.000 kr.

	1996	1997	1998	1999	2000
.	1.137	1.107	1.517	1.157	1.117

#### Udgift pr. medarbejder, 1.000 kr.

	1996	1997	1998	1999	2000
.	4,4	4,5	5,5	4,8	4,9

Når der ses bort fra 1998, hvor der var ekstra investeringer i uddannelse på grund af omdannelsen til projektorganisation, har styrelsens uddannelsesudgifter ligget på 4.500-5.000 kr. pr. medarbejder. Da antallet af medarbejdere er faldet er uddannelsesudgiften pr. medarbejder steget en smule. Det er intentionen at fastholde det nuværende udgiftsniveau pr. medarbejder, og fremfor at udgifterne øges, skal indsatsen fremover lægges i at gøre kursusudbudet mere målrettet i forhold til de kompetenceudviklingsbehov, som er afdækket.

### Medarbejdertilfredshed

For at vi kan fastholde vores medarbejdere er det afgørende, at de er tilfredse med deres arbejde og generelt finder det spændende og attraktivt at arbejde i styrelsen. For at kunne afdække graden af tilfredshed har styrelsen siden 1996 deltaget i en række på fire tilfredshedsundersøgelser fælles for hele Erhvervsministeriet. Den seneste undersøgelse blev gennemført i efteråret 2000. I medarbejdertilfredshedsundersøgelsen indgik bl.a. en række spørgsmål, der relaterede til fælles koncernmål på seks udvalgte parametre, og på næste side ses tallene for styrelsen i perioden 1996-2000.

### Medarbejdertilfredshed (1996-2000)

	1996	1998	2000	2000
	Real.	Real.	Real.	Mål
Udviklende arbejde	76%	84%	86%	90%
God personaleledelse	56%	60%	72%	80%
Kendskab til styrelsens strategi	75%	73%	75%	80%
Kendskab til Erhvervsministeriets overordnede strategi	40%	56%	56%	70%
Samarbejdet ml. styrelse og departement præges af åbenhed og gensidig tillid	16%	27%	65%	75%
God seniorpolitik	30%	56%	58%	60%

Note: Procentsatserne i tabellen angiver den del af medarbejderstaben, der erklærer sig enige eller delvis enige i en række udsagn, som de præsenteres for.

### Tilfredshedsundersøgelse – laveste score (2000)

De 5 spørgsmål, hvor andelen af "Helt enig" og "Delvis enig" tilsammen var mindst.

Introduktionen til Erhvervsministeriet er god	17,7 %
Styrelsens lønpolitik er gennemskuelig	28,7 %
Der er klarhed over, hvad der skal løses, når departementet bestiller en opgave i en styrelse	36,5 %
Introduktionen til styrelsen er god	39,1 %
Der er rimelig sammenhæng ml. mine præstationer og min løn	41,2 %

Note: Procentsatserne angiver den del af styrelsens medarbejdere, der erklærer sig enige eller delvis enige i en række udsagn, som de præsenteres for.

Som det fremgår blev concernmålene for 2000 ikke opfyldt, men der skete dog en løbende og flere steder markant forøgelse af tilfredsheden blandt styrelsens medarbejdere fra 1996 til 2000.

Der blev stillet en lang række spørgsmål udover spørgsmålene knyttet til disse seks parametre, og hvis man ser på, hvor der er mindst tilfredshed, så drejer det sig primært om to ret specifikke og afgrænsede emner som introduktionen til styrelsen/ Erhvervsministeriet samt om for-

hold knyttet til lønpolitik og løn. Det skal bemærkes, at spørgsmålet om lønforhold og lønpolitik først er blevet inddraget i styrelsens medarbejdertilfredshedsundersøgelser efter indførelsen af det nye statslige lønsystem pr. januar 1998.

Der blev i 2000 gennemført en revision og forbedring af styrelsens introduktionsprogram, som ud over introduktionskurser til både styrelsen og Erhvervsministeriet rummer en fadderordning. Alle nyansatte medarbejdere tilknyttes en fadder, som har ansvaret for, at den nyansatte introduceres til de faglige opgaver, til styrelsens systemer og til kollegaer og vigtige samarbejdspartnere i styrelsen. Ordningen vil blive evalueret i efteråret 2001.

Med hensyn til lønpolitikken blev der i 2000 aftalt en ny lønpolitik for kontorpersonale, og i foråret 2001 blev der indgået en ny lønftale for akademiske medarbejdere. Det er desuden intentionen, at medarbejderne fra og med lønforhandlingerne i 2001 i højere grad vil blive inddraget i drøftelser af deres løntillæg. Det skal gerne medvirke til at skabe en større overensstemmelse mellem medarbejdernes lønforventninger og deres konkrete aflønning. Samtidig skal det overvejes, hvordan lønpolitikken kan anvendes til at skabe større incitamenter til videndeling blandt medarbejdere og chefer.



### Tilfredshedsundersøgelse – højeste score (2000)

De 5 spørgsmål, hvor andelen af "Helt enig" og "Delvis enig" tilsammen var størst.

Jeg tager selv medansvar for min udvikling	95,3 %
Jeg har stor frihed til at præge opgaveløsningen	88,0 %
Jeg har et udviklende arbejde	86,4 %
Jeg er tilfreds med mine muligheder for at tage initiativ i relation til mine arbejdsopgaver	86,4 %
Det faglige ansvar er delegeret til mig i passende omfang	83,4 %

Note: Procentsatserne angiver den del af styrelsens medarbejdere, der erklærer sig helt eller delvis enige i en række udsagn, som de præsenteres for.

### Personaleomsætning

	1998	1999	2000
Antal fratrådte	57	40	31
Antal medarbejdere	257	219	204
Personaleomsætning	23%	17%	15%

Som det fremgår af ovenstående, er der den højeste grad af tilfredshed med vigtige punkter som graden af udvikling i arbejdet, og mulighederne for indflydelse på og medansvar for opgaveløsningen og medarbejderens egen udvikling. Generelt betragtet er der således en ret høj grad af tilfredshed blandt medarbejderne i styrelsen.

Personaleomsætningen har været forholdsvis høj, men er i løbet af de sidste par år faldet til et acceptabelt niveau. Det er dog værd at bemærke, at det især er de yngre medarbejdere, som søger væk, idet den gennemsnitlige anciennitet for fratrædende AC-medarbejdere er 3 år.

Dette kan betyde et ressource-tab for styrelsen, både fordi der bruges mange ressourcer på oplæring, og fordi centrale kompetencer går tabt. Styrelsen har siden 1999 holdt fratrædelsessamtaler med de medarbejdere, som holder op, og fra 2001 bliver der i dataindsamlingen fra disse sat fokus på at afdække, hvad der skal til for at fastholde ikke mindst de yngre medarbejdere.

## 7. Målrettet produktudvikling

Der indsamles mange informationer om brugernes ønsker og behov, og disse skal efterfølgende omsættes i konkrete forslag til ydelser. Denne proces sker også i et tæt samspil med brugerne, både ministeren og virksomhederne. I de senere år har udviklingen på erhvervsfremmeområdet bevæget sig fra ydelser rettet direkte mod enkeltvirksomheder hen imod ydelser, der retter sig mere mod generelle rammebetingelser. Det betyder ikke, at der ikke findes fx tilskudsordninger, men de udgør en mindre del af ydelserne.

Styrelsen deltager i dag i højere grad i hele udviklingsprocessen fra idé, analyse og udvikling til den efterfølgende implementering og drift af et initiativ. Det betyder, at vi har tilpasset og stadig skal tilpasse både organisationen, arbejdsprocesserne og medarbejderkompetencerne til at kunne løfte denne opgave. Samtidig skal driftsopgaverne fortsat løses på et højt kvalitetsniveau.

### Ressourcer til udvikling af nye ydelser

Udvikling af nye ydelser er et område, som fortsat skal prioriteres højt. Det sker dels ved systematisk indsamling af information og viden og dels ved at afsætte både tilstrækkelige og kvalificerede ressourcer. Projektarbejdsformen er særligt velegnet til udviklingsopgaver, der typisk har en begrænset varighed, og hvor der er behov for at trække på forskelligartede kompetencer i en periode. Når der udvikles nye ydelser, analyser o.lign., nedsættes projektgrupper med klart definerede opgaver, tidsplaner m.m. På denne måde bliver det også meget synligt i organisationen, hvilke udviklingsopgaver, der er igangsat, ligesom det efterfølgende er lettere at evaluere ressourceforbruget.

### Initiativer

	1998	1999	2000	2001
Eksisterende initiativer	29	31	23	29
Nye initiativer	5	3	1	9

Udviklingen af nye ydelser sker i de relevante faglige centre fremfor i en egentlig udviklingsafdeling. Det har den fordel, at de medarbejdere, der har den faglige ekspertise og senere også skal stå for implementeringen af ydelserne, er involveret i produktudviklingen. Til gengæld er der en risiko for, at udviklingsopgaver kan drukne i det daglige arbejde. Det forsøges undgået ved at afsætte ressourcer i det rigtige omfang til udvikling af nye ydelser samtidig med, at der skal være tilstrækkelige ressourcer til de øvrige opgaver. Der er udviklet systemer til at registrere, hvor mange ressourcer der anvendes til udviklingsopgaver, men mulighederne udnyttes ikke tilstrækkeligt, så det er et område, vi vil bruge flere kræfter på.

Det er derfor heller ikke på nuværende tidspunkt muligt at give et samlet tal for de ressourcer, der er anvendt på udviklingsopgaver.

### Udvikling af nye ydelser

Vejen fra en idé og til implementering af en ny ydelse kan være lang, og mange - både eksterne samarbejdspartnere og styrelsens egne medarbejdere - er involveret undervejs. De eksterne parter kommer fra vores eget ministerområde, fra andre ministerier samt ikke mindst fra erhvervslivet

gennem vores dialoggrupper, råd og udvalg. Der findes retningslinier og procedurer, der beskriver processen for produktudviklingen, så den bliver på sporet, og så kvaliteten sikres i alle led. På den anden side er det en balancegang at sikre, at der ikke bliver så mange regler, at det hæmmer kreativiteten.

Som tidligere nævnt er det en vigtig del af arbejdet at have et indgående kendskab til både erhvervslivets vilkår og den politiske virkelighed, så der kan udvikles forslag til nye og mere effektive ydelser. Et eksempel herpå er netop arbejdet med at udvikle en Guideline for videnregnskaber. Denne nye ydelse er udviklet i et flerårigt partnerskab med forskere, konsulenter, organisationer, samt en lang række virksomheder, der har deltaget i udviklingsforløbet ved at udarbejde egne videnregnskaber.

Som det fremgår af boksen ovenfor, er der sket en stigning i antallet af nye initiativer i 2001 hvilket navnligt skyldes de initiativer, der udspringer af .dk21.

### Evaluering af initiativer

	1998	1999	2000	Mål 2001
Evalueringer	8	6	5	10

Note: Herudover bliver der hvert år gennemført evalueringer af 5-6 af de 11 godkendte Teknologiske Serviceinstitutter.

#### Justering af eksisterende initiativer

For at sikre os, at de konkrete initiativer, der er sat i gang, har den ønskede effekt, bliver de stort set alle evalueret, enten når de er afsluttet, eller når de har fungeret i en periode. Evalueringen sker med ekstern assistance, og et mål er at få brugernes reaktion på initiativet, både på det direkte indhold og på styrelsens sagsbehandling. Et andet vigtigt formål er at vurdere, om initiativet har haft eller kan forventes at få den ønskede effekt - både for virksomhederne og for samfundet.

I 2001 forventes 10 evalueringer iværksat, enkelte af dem vil først være afsluttet i 2002.

Resultaterne fra evalueringerne bruges til at justere initiativerne og til at øge den generelle viden om virksomhedernes opfattelse af os og vores ydelser. Sammen med den viden, der opnås via den direkte dialog med brugerne i formelle og uformelle fora og fra den løbende sagsbehandling, udgør evalueringerne en informationskilde og en videnbase, som der trækkes på ved udvikling af nye ydelser.

Vi skal fortsat arbejde på at blive bedre til udnytte disse resultater og sørge for, at de bliver kanaliseret hen til de steder i organisationen, hvor der er brug dem. Vi har sat os som mål, at alle initiativer skal evalueres hvert 3. år, og samtidig vil vi fokusere mere end tidligere på initiativernes samfundsmæssige effekter.

## 8. Regnskabspraksis

### Råd, udvalg og dialoggrupper

*Formelle råd og udvalg* omfatter kun de råd og udvalg, som nævnes direkte i de love og cirkulærer, som fastlægger Erhvervsfremme Styrelsens opgaver. *Dialoggrupper mv.* omfatter de netværk, arbejdsgrupper, udvalg o.lign., hvor Erhvervsfremme Styrelsen har initiativet og/eller udgør det centrale omdrejningspunkt, f.eks. i kraft af formandsskabet.

### Analysér

Som analyser er medregnet kortlægninger (aktører, begrænsninger, udviklingsmuligheder osv.) af et erhverv, fx byggeri eller hjemmeservice, et geografisk område eller en bestemt type virksomheder, fx iværksættere.

### Ministerbetjening

Antal sager omfatter det antal skriftlige bidrag (breve, besvarelser, taler, notater, o.lign.), der tilgår ministeren direkte fra styrelsen efter bestilling fra departementet.

Kvalitet i ministerbetjening:

*Rettidige* opgøres som andelen af bidrag, der blev leveret inden for den ønskede tidsfrist. *Korrekte* opgøres som andelen af bidrag, der blev anvendt af ministeren uden rettelser/ændringer.

### Erhvervslivets Hotline

Antal sager er antal telefoniske henvendelse, der kræver mere omfattende informationssøgning – bestillinger af materiale o.lign. er ikke omfattet.

Antal internetbrugere er antallet af brugersessioner (ikke unikke brugere). Fra 2000 kun Virksomheds-, Finansierings- og Øresundsguiden.

### Antal medarbejdere

Det antal fysiske individer, der på et tidspunkt i 2000 har haft ansættelse i styrelsen, herunder studenter, elever samt projekt- og midlertidige ansættelser. Opgjort efter PAI, styrelsens Personale Administrative Informationssystem.

### Uddannelsesudgifter

Samtlige registrerede udgifter til kompetenceudvikling, ekskl. lederudvikling, medarbejdertilfredshedsundersøgelse og planlægningsudgifter.

### Tilfredshedsmåling

Data er indsamlet i elektronisk form i en tværgående undersøgelse blandt Erhvervsministeriets institutioner (ekskl. søfartsskolerne), hvor respondenterne anonymt på en 5-punkts-skala tilkendegiver f.eks. graden af enighed/uenighed i et udsagn. De angivne resultater omfatter kun data fra styrelsens medarbejdere.

### Personaleomsætning

Er beregnet ud fra antallet af medarbejdere, der forlod styrelsen i 2000, og det gennemsnitlige antal medarbejdere i 2000 – ekskl. elever, studenter og midlertidigt ansatte.

### Ydelse

En ydelse er et udadrettet produkt fra styrelsen f.eks. tilskud, rådgivning, information og afgørelser.

### Initiativ

Et initiativ er en indsats, som har egen underkonto med tilskudsbevilling (i bred forstand) på det pågældende års finanslov – under den paragraf, som omhandler styrelsens ressort. Styrelsens driftskonti er ikke omfattet.

### Eksisterende initiativer

Indsatser, der hører under styrelsen, hvor Folketinget har bevilliget nye midler på det pågældende års finanslov. Opgøres som underkonti på finansloven med nye midler.

### Nye initiativer

Udviklingsaktiviteter, der har resulteret i oprettelse af en ny underkonto på det pågældende års finanslov.



Erhvervsfremme Styrelsen  
Dahlerups Pakhus  
Langelinie Allé 17  
DK-2100 København Ø

Tel. 35 46 60 00  
Fax 35 46 60 01

<http://www.efs.dk>  
Erhvervslivets Hotline  
Tel. 35 46 66 66

Juli 2001

ISBN: 87-90704-53-3

