

> VIDENREGNSKABER I PRAKSIS

– inspiration og gode råd



Publikationen udleveres gratis
så længe lager haves ved
henvendelse til:
Statens Information
Postboks 1300
2300 København S
Tlf. 3337 9228
Fax 3337 9280
E-post sp@si.dk

Publikationen kan også hentes på
Ministeriet for Videnskab,
Teknologi og Udviklings hjemmeside
www.videnskabsministeriet.dk
ISBN (Internet): 87-90890-93-0

Udgivet af:
Ministeriet for Videnskab,
Teknologi og Udvikling
Bredgade 43
1260 København K
Tlf. 3392 9700
Fax 3332 3501
E-post fsk@fsk.dk

Design: Design Factory Aps.
Omslag: Mørch, Behr & Bekker

Tryk: Saloprint A/S
Oplag: 1.000
ISBN: 87-90890-92-2

Videnregnskaber i praksis

- inspiration og gode råd

Forord	3
Videnregnskaber – kort fortalt	4
Strategier for videnledelse – 6 eksempler	6
• KMD: Fastere rammer	8
• COWI: Svært at undvære	10
• Carl Bro: Et værktøj til forandring	12
• DIEU: Prisvindere sadler om	14
• Andersen Management International: Det personlige videnregnskab	16
• Ementor: Fælles fokus på udfordringerne	18
Ti gode råd – når man skal i gang	20
Hvorfor går virksomhederne i gang?	24
Videnregnskaber styrker videnledelsen	25
Bred opbakning til en ny runde videnregnskaber	26
Liste over virksomheder	28

Forord

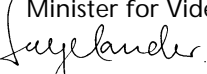
Et konkurrencedygtigt erhvervsliv står højt på regeringens liste. Derfor ønsker regeringen at sikre dansk erhvervsliv de bedst mulige vilkår og redskaber til at realisere en høj vækst i den nye videnøkonomi, hvor nye spilleregler tegner konkurrencen. Skal dansk erhvervsliv være international konkurrencedygtig, skal der fortsat sættes ind på at styrke og udvikle det 21. århundredes mest værdiskabende ressource: Viden. Videnregnskabet er et tilbud fra regeringen til dansk erhvervsliv. Et tilbud, som kan skabe et stærkt udgangspunkt for virksomhedernes konkurrence ved at styrke videnressourcerne.

I dag deltager mere end 100 virksomheder i projektet om at udvikle et koncept for videnregnskab – små og store, private og offentlige og inden for såvel industri som service. En lang række større brancheorganisationer mv. er engageret i at følge og koordinere arbejdet. Og også i udlandet er der stor opmærksomhed om det danske pionerarbejde med at udvikle en model for videnregnskaber. Den store interesse er en naturlig følge af de krav, der stilles til moderne virksomheder i en videnøkonomi. Virksomhederne mærker tydeligt behovet for at anskaffe, udvikle, dele og forankre netop den viden, der skaber værditilvækst i deres produkter og serviceydelser.

Projektets første fase blev afsluttet i 2000. I tre år arbejdede 17 visionære virksomheder og nogle af Danmarks førende forskere på området. Resultatet blev ikke bare en række videnregnskaber af stadigt højere kvalitet, men også en "Guideline for videnregnskaber" – den første i verden, der bygger på kombinationen af solid forskning og mange virksomheders erfaringer. I 2001 blev der taget hul på anden del af projektet om videnregnskaber. Hovedformålet i denne fase er at teste guidelinen i over 100 forskellige virksomheder. En lang række brancheorganisationer og en forskerstab ledet af professor Jan Mouritsen, Handelshøjskolen i København, er nu i gang med at følge, samle og bearbejde de mange erfaringer. I slutningen af år 2002 vil det føre til en revideret udgave af Guidelinen.

Denne pjece gør status over det hidtidige arbejde. Det er først og fremmest tænkt som inspiration til de virksomheder og organisationer, der ønsker at arbejde med videnregnskabet – eller som lige er gået i gang. Hæftet indeholder blandt andet eksempler og gode råd fra nogle af de virksomheder, der har flere års erfaringer. Desuden fremlægger projektets forskere, nogle af deres foreløbige resultater.

Jeg vil gerne benytte lejligheden til at takke alle virksomheder, organisationer og enkeltpersoner, der lægger både ressourcer og stort engagement i projektet. De giver mig god grund til at have store forventninger til det videre arbejde med at udvikle videnregnskabet.

Minister for Videnskab, Teknologi og Udvikling

Helge Sander

Videnregnskaber

- kort fortalt

Virksomheder kan bruge videnregnskabet til at få bedre styr på deres viden. Det kan både styrke videnledelsen og give et bedre image i omverdenen. En guideline viser, hvordan man kan gribe arbejdet an – fra strategi til konkrete handlinger.

Et videnregnskab er et værktøj til strategisk ledelse af viden. Det giver virksomheder mulighed for at arbejde mere systematisk og helhedsorienteret med de forskellige områder inden for videnledelse, som mange allerede har arbejdet med.

Videnledelse handler om, hvordan en virksomhed arbejder med sine videnressourcer i bred forstand – dvs. medarbejdere, kunder, processer og teknologi. Det er ikke bare et spørgsmål om at anskaffe den rette viden, men også om at udvikle, dele og forankre den i virksomheden. Videnregnskabet gør det muligt at arbejde strategisk og målrettet med disse udfordringer – både i private og offentlige organisationer.

For de fleste virksomheder vil videnregnskabet tjene et dobbelt formål.

På den ene side får virksomheden sat fokus på, hvilke videnressourcer der kræves for at levere netop det produkt eller den ydelse, som brugerne efterspørger. Og dermed også på, hvor der er brug for at styrke indsatsen for at skaffe, udvikle, dele og forankre ny viden.

På den anden side bliver videnregnskabet typisk en vigtig del af virksomhedens kommunikation med omverdenen. Det vil blandt andet sige nuværende og potentielle medarbejdere, kunder, leverandører, samarbejdspartnere og investorer. Fx kan det over for potentielle medarbejdere være helt afgørende at kunne dokumentere sin indsats, når det gælder udviklingen af virksomhedens menneskelige ressourcer.

Videnregnskabets elementer

I efteråret 2000 udkom "Guideline for videnregnskaber – en nøgle til videnledelse". Den er en samlet vejledning i, hvordan man kan gribe arbejdet med videnregnskabet an. Guidelinen anbefaler, at arbejdet med videnregnskaber deles op i to. Først udarbejdes strategien for videnledelse, og derefter formidles den i et offentligt videnregnskab. Det anbefales, at strategien for videnledelse bygges op af følgende fire elementer:

1. Videnfortællingen udtrykker, hvordan virksomhedens produkter eller serviceydelser skaber værdi – brugsværdi – for brugerne eller kunderne, når de anvendes. Den gør også rede for, hvordan virksomheden skal indrette sig for at kunne levere den ønskede brugsværdi.

Videnfortællingen tager udgangspunkt i virksomhedens mission og skal beskrive tre forhold:

- **Brugsværdien**, dvs. produktets eller ydelsens værdi for brugeren, når den anvendes.
- **Ydelsens** særlige karakter.
- Hvilke **videnressourcer** virksomheden skal have for at levere ydelsen.

Videnfortællingen handler ikke kun om, hvad virksomheden aktuelt formår. Den rummer også en ambition om at styrke eller ændre denne formåen.

Videnregnskabet

- er et strategisk værktøj i virksomhedens arbejde med videnledelse.
- gør i tekst, tal og illustrationer status over virksomhedens indsats for at udvikle de videnressourcer, som er forudætningen for dens fremtidige resultater.
- skaber intern værdi for virksomheden ved at sikre et bedre grundlag for vækst, fleksibilitet og innovation.
- skaber ekstern værdi ved systematisk og troværdigt at informere omverdenen om virksomhedens arbejde med videnledelse.

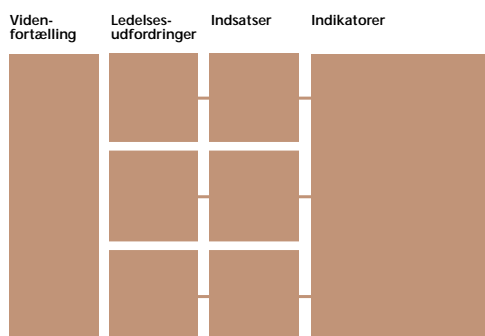
2. Ledelsesudfordringer: Er et afgrænset sæt af udfordringer inden for videnledelse. Virksomheden skal formulere netop de udfordringer, der vil gøre den i stand til at realisere sin videnfortælling.

3. Indsatser: Ledelsesudfordringerne nedbrydes derefter til konkrete indsatser. Dvs. handlinger, der er nødvendige for, at virksomheden kan håndtere ledelsesudfordringerne. Indsatser handler med andre ord om at gøre noget ved virksomhedens videnressourcer: medarbejdere, kunder, processer og teknologi.

4. Indikatorer: Hver indsats skal knyttes sammen med en eller flere indikatorer. Indikatorerne er med til at dokumentere handlingerne, og hvordan indsatserne udvikler sig. De udgør dermed det sidste led i strategikæden fra overordnet fortælling til konkrete, målbare forhold.

Den eksterne præsentation af virksomhedens videnledelse kan også indeholde et femte element: baggrundsoplysninger. Baggrundsoplysningerne, fx de 5 største kunders andel af produktionsvolumen, kan bidrage til at give omverdenen et mere helt billede af virksomheden, men de knytter sig ikke direkte til strategien for videnledelse.

I "Guideline for videnregnskaber" kan du læse mere om videnregnskabets enkelte elementer. Gennem tekst, spørgsmål og eksempler viser den systematisk, hvordan både strategien og selve rapporten kan bygges op.



Figuren viser grafisk sammenhængen mellem videnregnskabets fire elementer

Guidelinen kan rekvireres via

Statens Information

Tlf. 33 37 92 28

eller downloades på

www.videnskabsministeriet.dk/icaccounts

Her finder du også en samlet oversigt over relevant materiale om emnet.

Strategier for videnledelse

- 6 eksempler

“Guideline for videnregnskaber” bliver nu testet af 100 meget forskellige virksomheder. Heriblandt er nogle af projektets pionerer, der arbejder videre med Guidelinen i deres tredje, fjerde eller femte videnregnskab. Nogle af deres resultater og erfaringer kan læses på de følgende sider.

Guidelinen for videnregnskaber bygger på 17 virksomheders erfaringer med at udarbejde hver to videnregnskaber. Ingen af disse virksomheder følte imidlertid, at deres videnregnskab havde fundet sin endelige form. Guidelinen nøjes derfor ikke med at gengive disse virksomheders erfaringer, men fortolker videre på dem. Den er ingen facitliste, men rummer en lang række anbefalinger til, hvordan man kan arbejde med videnregnskaber i praksis og bud på, hvordan et publiceret videnregnskab kan se ud.

Nu er det så tid til at teste Guidelinens forslag i praksis. En række organisationer har derfor samlet i alt cirka 100 virksomheder, der alle er i gang med at arbejde med videnregnskabet ud fra Guidelinen. Afprøvningen sker i samarbejde med en gruppe forskere, ledet af professor Jan Mouritsen, Handelshøjskolen i København. Se også afsnittet “Bred opbakning til en ny runde videnregnskaber på side 26”.

Blandt de 100 deltagere er virksomheder, der allerede har erfaring med at arbejde med videnregnskaber, men også nogle der får deres debut. Både små, mellemstore og store virksomheder deltager, og der er såvel private som offentlige organisationer i kredsen.

Formålet med denne fase af arbejdet er især at undersøge, hvor godt Guidelinen fungerer for de forskellige typer af virksomheder. På baggrund af virksomhedernes erfaringer bliver Guidelinen rettet til. Målet er at præsentere en revideret udgave i slutningen af 2002.

Strategier og erfaringer fra 6 virksomheder

Blandt de 100 virksomheder, der er i gang med at udarbejde og publicere deres videnregnskaber, arbejder en række af de mest erfarne virksomheder videre i en såkaldt erfa-gruppe i Ministeriet for Viden, Teknologi og Udviklings regi.

Denne gruppe har arbejdet med at formulere en sammenhængende strategi for videnledelse. En strategi, der er bygget op af de fire hovedelementer i Guidelinen: videnfortælling, ledelsesudfordringer, indsatser og indikatorer. Virksomhederne vælger selv, på hvilken måde de eventuelt vil publicere deres strategier i et eksternt videnregnskab.

På de følgende sider vises fortolkninger af 6 virksomheders strategier i skematisk form. Bemærk, at der er tale om fortolkninger på baggrund af virksomhedernes arbejde. Strategi-eksemplerne er med andre ord udarbejdet til brug for dette hæfte på baggrund af udkast fra virksomhederne og tilpasset Guidelinens skabelon for videnregnskaber. Der kan derfor godt være forskel i den strategi, der vises her, og den der er i virksomhedernes videnregnskaber.

Som supplement til hver af strategierne fortæller en af de ansvarlige på virksomheden om, hvordan de har grebet arbejdet an – og om de positive og negative erfaringer, det har givet. Erfaringerne er også sammenfattet til "Ti gode råd – når man skal i gang", der præsenteres på side 20.

Strategierne og erfaringerne er tænkt som inspiration og vejledning til virksomheder, der netop har taget de første skridt på vejen mod et videnregnskab – og til dem, som tripper eller tøver ved startsnoren.

KMD

Fastere rammer

Arbejdet med videnregnskabet skal fremover følge samme køreplan som det finansielle regnskab. Hele direktionen er involveret – og aflønnes efter resultaterne.



“Vi har aldrig forsøgt at skjule noget, der kunne give virksomheden et dårligere omdømme. Og flere steder i det seneste videnregnskab blotter vi helt åbenlyst nogle svage punkter.”

Kommunikationschef
Anders Rosbo, KMD

Når KMD i maj 2002 udgiver deres fjerde videnregnskab, vil det nok minde en del om sine forgængere. Men processen bag vil være helt forandret:

– Vi har ikke kunnet styre arbejdet godt nok, fordi det ikke har været en del af en fast planproces. Og vores indsamling af data er ikke sket automatisk. Begge dele er foregået meget ad hoc. Derfor har det taget for meget tid at samle alle data sammen og koordinere indsatsen, siger kommunikationschef Anders Rosbo, KMD.

– Men nu bliver processen lagt i langt fastere rammer. Der er lagt en forpligtende køreplan, der svarer til den, det finansielle regnskab følger. Det betyder, at hele virksomheden ved præcis, hvornår de skal have deres tal klar. Og så bliver virksomhedens øverste ledelse inddraget langt mere direkte i arbejdet.

På direktionens dagsorden

De første år med videnregnskaber er topledelsen kommet relativt sent ind i forløbet. Det gjorde ikke så meget, så længe formålet især var at kommunikere virksomhedens værdier og resultater til omverdenen.

– Men når vi for alvor skal bruge det som et strategisk ledelsesværktøj internt, så må hele direktionen engageres. Og deres commitment har vi nu fået. Fremover er det dem, der skal diskutere og blive enige om rammerne for næste års videnregnskab, fortæller Anders Rosbo.

– Direktørerne har endda fået klingende argumenter for at tage udfordringen alvorligt. En del af deres bonusordning er direkte knyttet til, at de opfylder de ikke-økonomiske mål i videnregnskabet.

Bedre image, bedre styring

Anders Rosbo er ikke i tvivl om, at arbejdet med videnregnskabet er pengene og ledelsesressourcerne værd. Alene bidraget til et bedre image blandt potentielle medarbejdere tjener let investeringen hjem, når man rekrutterer 200-300 om året. Det ville blive langt dyrere at opnå den samme imageeffekt gennem fx annoncer.

– Vi har fået mere intensiv dialog om vores ledelsesudfordringer og om, hvad der skaber værdi i virksomheden. Vi er simpelthen blevet skarpere til at styre efter værditilvækst. Også vores kunder har nikket anerkendende. De kan se, at nu sker der noget i det gamle Kommunedata – de laver noget visionært. Og vi får mange henvendelser fra kommuner, der selv vil i gang med videnregnskaber, siger Anders Rosbo.

Videnfortællings dele	Ledelsesudfordringer	Indsatser	Indikatorer
<p>Brugsværdi KMD tilbyder administrativ forenkling og effektivisering af lov-baseret regelsystem og fleksibel kommunikation mellem borger og kommuner/andre servicevirksomheder ...</p> <p>Ydelse ... ved at levere sammenhængende IT-løsninger til offentlige myndigheder og private virksomheder. Herunder udvikling, implementering, service, salg og rådgivning.</p> <p>Videnressourcer Det gøres ved at koble dybdegående indsigt i den offentlige sektor og lovgivningen med omfattende IT-kend-skab</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rekruttering, kompetence- og personale-udvikling 	<ul style="list-style-type: none"> • Kortlægge aktuelle og ønskede kompetencer via modeller • Gennemføre GAP-analyser og medarbejdersamtaler med personlig udviklingsplan • Etablere uddannelsesveje, der understøtter forventede generelle kompetencer som beskrevet i kompetencemodellerne • Gennemføre rekrutteringsaktiviteter via pres-sarbejde, image- og stillingsannoncering, aktiviteter på uddannelsessteder, messer samt virksomhedsbesøg 	<ul style="list-style-type: none"> • Antal etablerede kompetencemodeller • Antal gennemførte medarbejdersamtaler med personlig udviklingsplan • Antal uddannelsesveje, der har været til revision i kompetencerådet • Pct. kundetilfredshed med om KMD er god til at videreuddanne sit personale • Pct. kundetilfredshed med KMD's konsulenter's faglighed • Placering i Universums undersøgelse af IT-virksomheders image blandt studerende og potentielle medarbejdere med flere års erhvervsarbejde • Pct. kundetilfredshed med, om KMD evner at tiltrække og fastholde gode medarbejdere
	<ul style="list-style-type: none"> • Indsigt i kundernes behov 	<ul style="list-style-type: none"> • Styrke styringen af kunderelationer og medarbejdernes personlige netværk blandt kunderne bl.a. ved kundesegmenteringsmodel og og key accounting • Skabe indsigt i kundernes behov og arbejdsprocesser gennem indgåelse af strategiske partnerskaber • Skabe indsigt i lovgivningsarbejde gennem formelt og uformelt netværksarbejde i KL og ministerierne • Udvikle og forbedre corporate image gennem presarbejde og markedsføring 	<ul style="list-style-type: none"> • Pct. kundetilfredshed med kunderelationer og -service • Antal indgåede strategiske partnerskaber • Pct. kundetilfredshed med konsulenternes forståelse for kundens edb-behov • Pct. kundetilfredshed med KMD's indsigt i kommunal virksomhed • Pct. kundetilfredshed med virksomheden som helhed • AC AIM Nielsens analyse af corporate image i omverdenen generelt • Pct. kundetilfredshed med KMD's evne til at være på forkant med udviklingen i kommunal lovgivningen
	<ul style="list-style-type: none"> • Effektiv projektledelse og videnstyring 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificere projektledere • Kortlægge projektlederens aktuelle og ønskede kompetencer • Sikre match mellem projektledere og projektopgaver • Sikre formel uddannelse og certificering • Skabe leverancestyring gennem klar ansvarsfordeling og beføjelser • Etablere en kultur, der fremmer videndeling • Opbygge en intern IT-infrastruktur, der understøtter videnstyring 	<ul style="list-style-type: none"> • Antal projektledere placeret i kompetencemodeller • Antal certificerede projektledere • Pct. kundetilfredshed med produkterne ved levering • Antal forandringsprojekter igangsat • Antal IT-løsninger købt og implementeret
	<ul style="list-style-type: none"> • Løbende fornyelse af produktsortiment 	<ul style="list-style-type: none"> • Hvert forretningsområde udarbejder forretnings- og produktudviklingsplan med løbende produktfornyelse hver 6. måned • Udbygge kvalitetssikring gennem kvalitetstests • Sikre tidlig inddragelse af brugerne gennem borgerpaneler, referencegrupper og observation af brugerne • Evaluere brugervenlighed af løsninger ved Center for Brugervenlighed 	<ul style="list-style-type: none"> • 35% produktfornyelse af de samlede ressourcer til udvikling • Antal rettidige leveringer af produkter til Nyhedsplan 2001 • Pct. kundetilfredshed med udvikling af nye produkter inden for tidsrammen • Antal gennemførte kvalitetstests • Pct. kundetilfredshed med KMD's produkter generelt • Antal gennemførte tests af brugervenlighed • Pct. brugertilfredshed med produkternes brugervenlighed

COWI

Svært at undvære

Et videnregnskab kan ikke laves i et studerekammer. Det er nemt at måle på alt mellem himmel og jord, men meget vigtigt at vælge det rigtige. Man må have tæt føling med virksomhedens hverdag og tage folks behov alvorligt.



"Videnregnskabet skal tale hverdagens sprog. Lad være med at skabe for mange ledelsesfilosofiske skyer omkring det."

Videnledelseschef Niels-Jørgen Aagaard, COWI

– Når jeg kigger mig over skulderen efter at have lavet videnregnskaber i nogle år, undrer jeg mig især over to ting: Hvordan jeg kunne tro, at det ville blive nemt. Og hvordan vi kunne klare os uden, siger videnledelseschef Niels-Jørgen Aagaard, der har haft hovedansvaret for COWIs første tre videnregnskaber.

Han lægger stor vægt på, at et godt videnregnskab bliver til i tæt dialog med de medarbejdere og ledere, der kender hverdagens udfordringer og problemer. Og resultatet bliver tit meget anderledes, end man havde forestillet sig:

– Ingen ved på forhånd præcis, hvad der er relevant at tage med i videnregnskabet. Men det må alle med et ledelsesansvar involvere sig i før eller senere. Det er bare om at komme i gang med processen, forsøge sig frem og være villig til at justere kursen undervejs.

Vigtigt ledelsesværktøj

COWIs første videnregnskab var især tænkt som information til virksomhedens omverden. Det er stadig vigtigt. Men efterhånden er regnskabet i lige så høj grad et internt ledelsesværktøj. COWI laver fra i år separate interne videnregnskaber for samtlige divisioner og afdelinger – i alt ca. 70. Og man nøjes ikke med det årlige regnskab, men planlægger i princippet at gøre status enten hver eller hver fjerde måned.

Det kan kun lade sig gøre, fordi næsten alle regnskabs data kan registreres og behandles automatisk. Rapportering om viden er blevet en helt integreret del af den daglige drift. Den projektgruppe, der stod bag de første videnregnskaber er nu nedlagt. Og videnregnskabet udgives ikke længere som en selvstændig rapport, men indgår som en central del af årsberetningen.

Mange gevinster

– For en virksomhed som vores er relationen til kunderne helt afgørende. Hvad ved vi om kunderne, og hvad ved de om os? Med videnregnskabet bliver det tydeligt for alle, hvor der er huller i denne viden, siger Niels-Jørgen Aagaard og fortsætter:

– Men også internt i virksomheden får vi ny vigtig information. Blandt andet får man på tværs af organisationen et meget bedre indblik i hinandens arbejde, styrker og svagheder: "Nåh, ser min afdeling sådan ud i forhold til de andre? Så kan jeg bedre forstå, at de gør sådan og sådan".

Han mener også, at videnregnskabet har gjort COWIs kommunikation med omverdenen mere levende. Det gælder fx årsberetningen, hvor teksten tidligere var fyldt med faktuelle oplysninger. De præsenteres nu systematisk i tabeller og figurer. Det giver plads til at fortælle nogle mere spændende og anskuelige historier om virksomheden.

Videnfortællings dele	Ledelsesudfordringer	Indsatser	Indikatorer
<p>Brugsværdi COWI tilbyder virksomheder veldefinerede og formulerede tværfaglige behovsbeskrivelser inden for miljø, ingeniørteknik og økonomi. Det sker ved at kombinere front line kompetencer inden for disse felter.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Leverer komplette løsninger i tæt samarbejde med kunden 	<ul style="list-style-type: none"> • Udvikle internationale og private markeder • Styrke image hos kunderne 	<ul style="list-style-type: none"> • Kundeprofil • Andel internationale kunder • Andel internationale projekter • Antal foredrag, artikler og publikationer • Kundetilfredshed
<p>Ydelse COWI leverer tværfaglig udviklingsorienteret rådgivning. Det handler om total løsninger (analyser, planlægning og design) inden for miljø, ingeniørteknik og økonomi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gode projektføløb 	<ul style="list-style-type: none"> • Øget samarbejde mellem selskaber i gruppen • Forbedre projektprocesser • Forbedre udviklingsprocesser 	<ul style="list-style-type: none"> • Tværfaglige samarbejde • Tværorganisatoriske samarbejder • Samhandel i COWI-gruppen (udstationeringer, samhandel)
<p>Videnressourcer For at levere ydelserne skal vi have dygtige, tværfaglige kompetencer, og evnen til kombinere disse.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rette miks af kompetencer og færdigheder 	<ul style="list-style-type: none"> • Synliggørelse af intern og ekstern viden • Medarbejderudvikling • Rekruttering 	<ul style="list-style-type: none"> • KS-auditering: antal og påtaler • Antal fejlsager og omkostninger • Antal interne og eksterne faglige netværk • Antal bedst praksis • Antal med uddannelsesprofil og længde • Antal med anciennitet • Efteruddannelse • Medarbejderkompetencer • Medarbejdertilfredshed • Medarbejdersammensætning • Image på arbejdsmarked

Carl Bro

Et værktøj til forandring

Videnregnskabet sætter nye emner på den fælles dagsorden i virksomheden. Det kan skubbe de forandringer i gang, man ønsker sig. Og så behøver det hverken være dyrt eller indviklet.



"Virksomheder bliver mere og mere komplekse. Det er svært at forklare til familiefesten, hvad man egentlig laver. Videnregnskabet tvang os til at forklare vores virksomhed på en præcis og enkel måde, og det har været meget nyttigt."

Projektleder
Dorte Eckhoff, Carl Bro

– Vi syntes ikke, at det finansielle regnskab gav et dækkende billede af virksomheden og dens muligheder i fremtiden. Der så vi til at begynde med videnregnskabet som et nyttigt supplement, fortæller projektleder Dorte Eckhoff, der har det daglige ansvar for Carl Bros videnregnskab.

Virksomheden har siden holdt fast i videnregnskabet. Som en løbende overvågning af forudsætningerne for den fremtidige indtjening. Som et redskab til at give omverdenen et mere præcist billede af virksomheden. Og ikke mindst som et værktøj til forandringer i dagligdagen.

Bløde værdier på dagsordenen

– Med videnregnskabet kan vi skabe større bevidsthed om nye områder, som er vigtige for virksomheden. Ved fx at måle, hvor gode vi er til innovation og udviklingsprojekter, er de emner blevet langt mere synlige for alle i hverdagen. Det samme gælder målinger af medarbejdernes tilfredshed.

Carl Bro udarbejder ét fælles videnregnskab for hele koncernen. Men enkelte afdelinger laver deres egne regnskaber til internt brug. Og det er især dem, der gør hverdagens problemer og udfordringer synlige. Fx hvis medarbejderne i én afdeling er markant mere utilfredse med deres job eller ledelsen end gennemsnittet.

– Vi bruger det som et værktøj til at skubbe gang i nogle processer, som vi gerne vil gøre mere synlige. Det handler om, at både ledere og medarbejdere bliver mere opmærksomme på de bløde værdier, siger Dorte Eckhoff.

Kan gøres for få midler

Hos Carl Bro mener man ikke, at det behøver være hverken kostbart eller kompliceret at gå i gang med at lave videnregnskaber. Koncernen anslår, at man hvert år bruger 3-400.000 kr. på processen – alt inklusive. Det skyldes blandt andet, at det er en relativt lille, central arbejdsgruppe, der styrer processen. Og så anbefaler Dorte Eckhoff, at man i høj grad bygger videre på de målinger og metoder, som de fleste moderne virksomheder i forvejen bruger.

– Og så er det vigtigt at sætte sig realistiske mål på kort sigt. Man kan ikke lave det perfekte videnregnskab i første forsøg. For store ambitioner kan trække processen ud i det uendelige. Det vigtigste er at komme i gang, så man har noget at arbejde videre med.

Videnfortællings dele	Ledelsesudfordringer	Indsatser	Indikatorer
<p>Brugsværdi Vi leverer viden via bæredygtige, udviklingsorienterede, multi-disciplinære løsninger, der indeholder flere dimensioner end kunden selv kan definere inden for miljø, etik, økonomi og teknisk.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Have en kultur der bygger på ansvar, selvstændighed, initiativ, kreativitet og sprælsk-hed 	<ul style="list-style-type: none"> • Definere etiske retningslinier • Skabe frihed under ansvar • Etablere innovationspulje 	<ul style="list-style-type: none"> • Ledernes evne til at leve op til Carl Bro's fælles retningslinier (medarbejdertilfredshedsundersøgelsen) • Ledernes evne til at give medarbejderne frihed under ansvar (medarbejdertilfredshedsundersøgelsen) • Antal forsknings- og udviklingsinvesteringer • Antal udviklingsprojekter • % innovationsaktivitet pr. medarbejder
<p>Ydelse Vi leverer viden via rådgivning, analyser og ledelse af projekter.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sikre stærke faglige kompetencer 	<ul style="list-style-type: none"> • Styrke efteruddannelsen • Gennemføre medarbejderudviklingssamtaler • Tilbyde udførende arbejdsopgaver i ind- og udland 	<ul style="list-style-type: none"> • Udgifter til efteruddannelse • Andel afholdte medarbejderudviklingssamtaler inden for tidsfrist • Antal kvalitative interviews (personlig udvikling og markedsværdi) • Antal medarbejdere i selskaber med primær aktivitet uden for DK
<p>Videnressourcer For at levere ydelserne er vi organiserede omkring 8 videncentre og over 100 kompetence-netværk. Og via vores mission, vision og værdier sikrer vi evnen til at kunne tænke sprælsk og ansvarsbevidst på tværs af videncentrene og lave udviklingsorienterede løsninger.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Indsigt i kundens behov 	<ul style="list-style-type: none"> • Dialog med kunder 	<ul style="list-style-type: none"> • Antal kundedialogmøder • Antal ERFA-grupper • Kundertilfredshedsundersøgelse • Kundeloyalitet
	<ul style="list-style-type: none"> • Have processer der organiserer viden, som sikrer kvalitetsstyring og tværfaglig udnyttelse af videnressourcer 	<ul style="list-style-type: none"> • Udvide og vedligeholde vidensystemer (Intranet, salgs- og marketingssystem osv.) • Styrke forretningsprocesserne 	<ul style="list-style-type: none"> • Tilfredshed med vidensystemer • Antal videndokumenter på intranettet • Andelen af opdaterede videndokumenter på intranettet • Antal tværfaglige projekter • IT-omkostninger • Andel medarbejdere med mulighed for distancearbejde • Andel henvendelser løst inden for samme dag via IT Helpdisk • Tilfredshed med forretningsprocesserne
	<ul style="list-style-type: none"> • Dialog med omverden 	<ul style="list-style-type: none"> • Øge markedsføringsaktiviteterne 	<ul style="list-style-type: none"> • Antal gå hjem møder • Antal artikler i tidsskrifter • Imageundersøgelse blandt studerende • Imageundersøgelse blandt virksomheder

DIEU

Prisvindere sadler om

DIEU modtog for to år siden den europæiske kvalitetspris. Videnregnskabet skal være med til at fastholde det høje niveau. Systematisk arbejde med videnledelse har gjort det lettere at vokse sig mellemstor.



“Det er jo ikke altid, at dem der arbejder i kantinen eller receptionen, har overblik over virksomhedens strategi.

Det har de her. Blandt andet fordi videnregnskabet så detaljeret beskriver, hvad vi gør.”

Adm. direktør
Søren Casparij, DIEU

Dansk International Efteruddannelse, DIEU, fik i 1999 en fornem anerkendelse for sit systematiske arbejde med kvalitet og ledelse: Virksomheden vandt den europæiske kvalitetspris i kategorien små og mellemstore virksomheder. Prisen blev også et vendepunkt for arbejdet med videnregnskaber. Prisvindere må ikke deltage i næste års konkurrence, så DIEU var nødt til at søge nye veje for at holde sig selv til ilden:

– Vi havde fået så mange fordele ved at arbejde med Excellence modellen som ledelsesfilosofi. At lave et videnregnskab ville tvinge os til at gå samme proces igennem, som skulle vi igen dyste om kvalitetsprisen, beretter Søren Casparij, adm. direktør i DIEU.

DIEU arbejder således meget systematisk med at afprøve den guideline for videnregnskaber, som udkom i efteråret 2000.

Til ind- og udvortes brug

– Guidelinen har været god, fordi den beder om, at vi på en meget fortællende og kortfattet måde skitserer, hvad vi vil arbejde med det næste år. Det betyder, at vi kan fortælle omverdenen, hvad vi vil bruge vores ledelsesressourcer på, siger Søren Casparij.

Han lægger ikke skjul på, at arbejdet med videnregnskabet for DIEU har et dobbelt formål. Dels skal det give omverdenen et både faktisk og anskueligt billede af virksomheden – og skabe et godt image. Dels

fungerer det som et vigtigt styringsværktøj for ledelsen.

– Selve det samlede dokument tjener først og fremmest til at kommunikere ud af huset. Men regnskabets byggesten – målinger og tal – er uundværlige i vores interne arbejde. Hvis man udelukkende er ude på at lave en imagebrochure, så skal man helt lade være, siger direktøren.

Har gjort det lettere at vokse

Da DIEU for tre-fire år siden tog hul på arbejdet med videnregnskaber, havde virksomheden kun 50 ansatte. I dag er medarbejderskaren mere end fordoblet. Og Søren Casparij er ikke i tvivl om, at det systematiske arbejde med kvalitet og viden har givet medarbejdere på alle niveauer en usædvanlig god forståelse af virksomhedens udvikling og strategi.

– Derfor tror jeg også, at videnregnskabet har hjulpet os sikkert over kløften mellem at være en lille og en mellemstor virksomhed. Det spring kan man let knække nakken på, hvis man ikke har et ordentligt til løb.

Videnfortællings dele	Ledelsesudfordringer	Indsatser	Indikatorer
<p>Brugsværdi DIEU skaber forandringsparathed og ny viden på internationalt niveau ...</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Øge internationaliseringen mht. kunder, markeder, netværk og medarbejdere 	<ul style="list-style-type: none"> • Nye strategiske samarbejdspartnere • Forhandle med en række europæiske virksomheder • Udvidelse af den internationale stab 	<ul style="list-style-type: none"> • Dialog med min. 10 virksomheder • Etablering af en ny konsortiegrupper • Tre nyansættelser i Bruxelles
<p>Ydelse ... ved at tilbyde et særligt mix af pædagogiske processer.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Den pædagogiske proces skal videreudvikles, synliggøres og dokumenteres 	<ul style="list-style-type: none"> • Den pædagogiske proces beskrives i konceptform 	<ul style="list-style-type: none"> • Den pædagogiske proces skal være beskrevet den 31. december 2001
<p>Videnressourcer Det gøres ved hjælp af et netværk af kompetencer – nationalt og internationalt –, stærke pædagogiske kvaliteter, IT-redskab og et "backoffice" der står for administration samt R&D.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Styrke netværket af såvel nationale som internationale ressourcpersoner 	<ul style="list-style-type: none"> • Netværket af såvel specialister som ledertrænere skal øges • Faglige arrangementer for netværket øges • Udviklingssamtale indføres 	<ul style="list-style-type: none"> • 10% forøgelse af antallet af specialister og ledertrænere • Min. 2 pr. år • Alle med samarbejdsaftale
	<ul style="list-style-type: none"> • Udvikle nye pædagogiske processer via e-learning 	<ul style="list-style-type: none"> • E-Learning skal indføres som test på en række produkter 	<ul style="list-style-type: none"> • 5 nye produkter/ydelser
	<ul style="list-style-type: none"> • Udvikle medarbejderens kompetencer 	<ul style="list-style-type: none"> • Medarbejderudviklingssamtaler • Udviklingsplaner 	<ul style="list-style-type: none"> • 100 pct. gennemført • 90 pct. gennemført

Andersen Management International

Det personlige videnregnskab

Andersen Management International (AMI) vil gerne give videnregnskabet mere substans. Derfor opgør man væksten i viden fra år til år – også for hver enkelt medarbejder.



“Det er vigtigt, at videnregnskabet bliver mere end en personalehåndbog med en masse bløde data. Der skal måles en udvikling. Gerne en udvikling i viden, som jo er kernen i det hele.”

Konsulent
Louise Agersnap,
Andersen Management
International

AMI er en af de virksomheder herhjemme, der har størst erfaring med at udarbejde videnregnskaber. Og videnregnskabets opbygning ligger meget tæt på de anbefalinger, Guidelinen i dag opstiller.

Men på ét punkt adskiller AMIs videnregnskab sig fra næsten alle andre herhjemme. Som led i dataindsamlingen til videnregnskabet, udarbejder konsulentvirksomheden et såkaldt individuelt vækstregnskab for hver enkelt medarbejder. Det vil sige en opgørelse over, hvor meget ny viden vedkommende har opnået i det forgangne år – især gennem arbejdet på konkrete projekter. Når man lægger alle disse “kompetenceenheder” sammen, får man et mål for udviklingen i virksomhedens samlede beholdning af viden, som man kan følge år for år.

– Vi synes, det er vigtigt at give videnregnskaberne mere substans. Og da viden er vores vigtigste ressource, er det nærliggende at prøve at måle direkte på den. Det er hverken let eller objektivt i videnkabelig forstand. Men vi har stor gavn af resultaterne og anvender dem strategisk i udviklingen af vores virksomhed. Vi kan fx lettere planlægge og styre udbygningen af vores videnressourcer inden for specifikke forretningsområder. Det vil en traditionel undersøgelse af medarbejdernes tilfredshed sjældent kunne opfange, siger konsulent Louise Agersnap, AMI.

Arbejdet med de personlige vækstregnskaber har også haft en anden sidegevinst. Det har gjort videnregnskabet mere konkret og anskueligt for alle medarbejdere. De kan se en direkte forbindelse mellem deres eget arbejde og resultaterne i den årlige rapport, fordi de selv leverer input til processen.

Følger ny guideline

AMI har haft let ved at følge “Guideline for videnregnskaber”. Bortset fra nogle mindre justeringer, svarer den godt til den praksis, virksomheden selv havde fundet frem til. Og der er ingen planer om at lave grundlæggende om på konceptet i de kommende år:

– Vi lægger stor vægt på kontinuiteten. Selvfølgelig kan man være nødsaget til at lave ændringer. Men det er vigtigt ikke at afvige for meget fra år til år. Så mister man den røde tråd og muligheden for at følge udviklingen, siger Louise Agersnap.

Videnfortællings dele	Ledelsesudfordringer	Indsatser	Indikatorer
<p>Brugsværdi Andersen Management International (AMI) forbedrer private og offentlige kunders forretningsgrundlag i indland og udland, oftest på områder, hvor IT og telekommunikation spiller en afgørende rolle ...</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Udvikle den menneskelige kapital AMI må konstant udvikle den enkelte konsulents kompetencer og viden, så de er på forkant med udviklingen og opretholder en bred vifte af kompetencer. 	<ul style="list-style-type: none"> • Udvikling af individuelle kompetencer i arbejdsopgaverne 	<ul style="list-style-type: none"> • AMIs individuelle vækstregnskaber (måles i videnspoint)
<p>Ydelse ... gennem rådgivning om strategi, forretningsudvikling og andre forhold, der skal til for at sikre en forretningsplan med løsninger, der er skræddersyet til den enkelte kunde og den specifikke situation</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Kompetenceudvikling og videndeling 	<ul style="list-style-type: none"> • Udgifter pr. konsulent på deltagelse i konferencer og seminarer • Intranettet* • Andel af opgaver, der løses i team og netværk • "Consulting Manager" interview* • AMI's initiativprofil*
<p>Videnressourcer At yde strategisk rådgivning af højeste kvalitet kræver:</p> <ul style="list-style-type: none"> - solid erfaring og en bred vifte af kompetencer blandt vore konsulenter - kvalitetssikring og videndelingssystemer 		<ul style="list-style-type: none"> • Optimering af arbejdsbetingelser 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbejdspladsvurdering (APV) • Virksomhedskultur og kerneværdier* • Gennemsnitlig timer pr. måned på hjemmearbejde • Investeringer i IT • Sygefravær • Beskrivelse af medarbejdergoder* • Incitamentstrukturer (resultat-afhængig løn, mv.)* • Mentorordning og integrationsprogram*
	<ul style="list-style-type: none"> • Matche kundens behov AMI må bevare evnen til at matche alle aspekter af en given opgave med henblik på at kunne levere skræddersyede løsninger til kunden. 	<ul style="list-style-type: none"> • Måltrettet rekruttering 	<ul style="list-style-type: none"> • Medarbejdersammensætning (uddannelse, køn, anciennitet) • Medarbejderomsætning • Sammensætning af AMI's kernekompetencer (fordeling af referencer fra tidligere opgaver) • Kundeevalueringen ved projektafslutning
	<ul style="list-style-type: none"> • Opretholde og opbygge kunderelationer AMI må bevare stærke relationer til eksisterende kunder samtidig med, at relationer til nye kunder og markeder opbygges. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pleje af kunderelationer 	<ul style="list-style-type: none"> • Eksisterende kunder versus nye kunder • Andel vundet tilbud • Ekstern kundeundersøgelse • Andel af konsulenternes tid i direkte kontakt med kunderne
	<ul style="list-style-type: none"> • Sikre høj kvalitet AMI må sikre det højest mulige kvalitetsniveau i alle ydelser og processer. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kvalitetssikring af alle ydelser og processer 	<ul style="list-style-type: none"> • ISO9001 certificering* • Udgifter til kvalitetssikring • Review politik* • Etik*

* Indikator, der endnu ikke er målbare.

Ementor

Fælles fokus på udfordringerne

Videnregnskabet sætter de ledelsesmæssige udfordringer på dagsordenen. Det er et solidt fundament for dialogen mellem ledelse, medarbejdere og kunder om virksomhedens udvikling.



”Vi har nu automatiseret en stor del af vores indsamling af data til videnregnskabet. Det er uomgængeligt, når man vil lave opgørelser helt ned på medarbejderniveau.”

Adm. direktør
Finn Hindkjær Pedersen,
Ementor

Ementor har fået mange positive tilbagemeldinger på sit første videnregnskab – både fra kunder og ansøgere. Videnregnskabet har været så efterspurgt, at det er blevet genoptrykt flere gange. Men det har også haft stor betydning internt i virksomheden:

– Videnregnskabet har været godt til at understøtte den interne dialog om den strategiske udvikling af vores viden og kompetencer. Vi har også integreret en række indikatorer i andre ledelsesværktøjer, fx vores system til kvalitetsstyring ISO9001. Det har givet os et fælles referencepunkt i virksomheden. En fælles forståelse af de strategiske udfordringer, vi står over for, siger Finn Hindkjær Pedersen, adm. direktør i Ementor.

Arbejdet med videnregnskabet ledte Ementor gennem en proces, der blandt andet førte til en fælles erkendelse af virksomhedens stærke og svage sider på viden- og kompetenceområdet – og dermed også af de væsentligste udfordringer for videnledelse.

– Det har virket forpligtende at opstille målsætninger og at offentliggøre videnregnskabet. Både internt i ledergruppen men også over for medarbejderne er det blevet tydeligere, hvad vi som organisation stræber efter, siger Finn Hindkjær Pedersen.

Medarbejdernes egne videnregnskaber

Ementor er nu gået i gang med at udarbejde såkaldt personlige videnregnskaber for de enkelte medarbejdere i virksomheden. De skal blandt andet bruges i arbejdet med medarbejderudviklingen.

Med de personlige videnregnskaber tegnes der en viden- og kompetenceprofil for medarbejderne i Ementor. Profilerne skal dels levere input til områder som karriereplanlægning og udviklingssamtalerne, men skal også bruges i bemandingen af opgaver og i rekrutteringen af de kompetencer, virksomheden har brug for.

– Dermed sikrer vi også, at virksomhedens overordnede målsætninger bliver gjort konkrete og integreres i den daglige drift, forklarer Jon Ross, Intellectual Capital Manager hos Ementor.

Videnfortællings dele	Ledelsesudfordringer	Indsatser	Indikatorer
<p>Brugsværdi Ementor forenkler fremtiden for offentlige og private virksomheder, og skaber overblik i en kompleks videns- og dagligdag ...</p> <p>Ydelse ... ved gennemførelse af innovative forandringsprocesser, der involverer ændringer i virksomhedskritiske forretningsprocesser, organisation og IT-systemer.</p> <p>Ressourcer At være ledelsens innovative forandringspartner og rådgiver i udformningen af strategier og forandringsplaner, og gennemførelsen af implementeringsprojekter forudsætter stor faglighed, højt specialiserede kompetencer, der dækker hele værdikæden fra strategisk rådgivning til design og implementering af løsninger.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Råde over et bredt spektrum af <i>medarbejderressourcer</i> og kompetencer på topniveau, der matcher grundlaget for vores konsulenttydelser. • Sikre <i>faglig udvikling</i> af vores medarbejderressourcer. 	<ul style="list-style-type: none"> • Videreuddannelse og karriereplanlægning • Udvikling på projekter og gennem mentor / leder • Attraktiv og progressiv personalepolitik • Medarbejderudviklingsforum • Professionelle netværk, efteruddannelse • Udfordrende arbejdsopgaver og spændende kunder 	<ul style="list-style-type: none"> • Medarbejdersammensætningen (uddannelser) • Antal projekter per konsulent • Tilfredshed med nærmeste leder • Andel projektledere • Antal uddannelsesdage: tid og omkostninger • Antal medarbejdere per afdelingsleder • Loyaltetsindeks • Tilfredshed med kompetence og medarbejder udvikling • Tilfredshed med arbejdsmiljø
	<ul style="list-style-type: none"> • Sikre en højt udviklet <i>videnstruktur</i> i form af fælles referencerammer, metoder og værktøjer • Understøtte en <i>videnkultur</i> på international forkant, der udfordrer til originalitet og nytænkning hos os selv og hos vores kunder 	<ul style="list-style-type: none"> • Kontinuerlig metode- og værktøjsudvikling • Effektivisering af videndelingsprocesser • Databaser og intranet • Researchfunktion • Knowledge Forum 	<ul style="list-style-type: none"> • Tid anvendt på udviklingsfora • Tilfredshed med videndeling og tilgængelighed af viden • Anvendelse af databaser • Investering i IT og eksterne kilder (bøger, research, etc.) • Tilfredshed med IC-funktion
	<ul style="list-style-type: none"> • Opbygge dybe og langvarige kunderelationer med fokus på gensidig værdiskabelse 	<ul style="list-style-type: none"> • Key Account og Large Account Strategi • Service Forum • Udvikle Ementors Quality Management System 	<ul style="list-style-type: none"> • Kundesammensætning • Kunderelationens længde, omsætningsfordeling på kunder • Loyaltetsindeks • Tilfredshed med forretningsforståelse, samarbejdet og leverancen

Ti gode råd

- når man skal i gang

Virksomheder og forskere har gennem de sidste tre år gjort en række erfaringer, der kan være gode at kende, når man selv går i gang. De er her sammenfattet til ti gode råd, der kommenteres af professor Jan Mouritsen, Handelshøjskolen i København, leder af projektets forskergruppe.

1. Man skal vide, hvad man vil

Det er forudsætningen for et succesfuldt arbejde med videnregnskaber, at man hurtigt gør sig sit formål klart. Vil man overvejende gå efter de interne gevinster i form af en bedre videnledelse? Eller er kommunikationen til fx kunder, investorer eller medarbejdere mindst lige så vigtig?

”Begge dele er fornuftige formål. Man kan godt nøjes med at arbejde med sin videnledelse internt. Men man kan ikke nøjes med at kommunikere. Der skal være en intern proces at formidle,” siger professor, Jan Mouritsen, Handelshøjskolen i København.

Det er også en god ide at have en grundig dialog i virksomheden om regnskabets struktur og indhold, og om hvordan arbejdet skal organiseres. Den erfaring har man blandt andet gjort hos Carl Bro: ”Der vil altid være en vis kritik, skepsis og usikkerhed over for sådanne nye initiativer. Vi har fået meget ud af at lytte til indvendinger fra kritikere og skeptikere. Det har på flere punkter fået os til at justere kursen,” siger projektleder Dorte Eckhoff, Carl Bro.

2. Arbejdet skal forankres i ledelsen...

Forslaget om at udarbejde videnregnskaber kommer ofte fra ildsjæle i organisationen. Men det er helt afgørende, at man hurtigt sikrer sig topledelsens fulde accept og forståelse.

”Når man skal bruge det som et strategisk ledelsesværktøj internt, så er man også nødt til at have ledelsens fulde commitment. Uden den er der i sidste ende heller

ingen forpligtelse til at leve op til de målaftaler, der bliver indgået for den enkelte afdeling eller medarbejder,” siger kommunikationschef Anders Rosbo, KMD.

”Det er meget vigtigt, at topledelsen siger god for, at strategien for videnledelse er fornuftig. Men det er i virkeligheden på mellemliderniveau, at videnregnskabets succes afgøres,” siger Jan Mouritsen og uddyber:

”I lidt større virksomheder er mellemliderniveau faktisk de eneste, der kan udøve videnledelse. Det kræver nemlig en kombination af ledelseskompetence og dybt kendskab til organisationens videnressourcer, som hverken topledelsen eller medarbejderne besidder”.

3. ...men foldes ud i hele virksomheden

Mange virksomheder har gode erfaringer med at engagere medarbejderne i arbejdet med videnregnskabet. Gennem grundig dialog og information tidligt i processen. Eller ved at gøre den enkelte medarbejders hverdag mere synlig i regnskabets tal:

”Vi prøver at skabe et fælles fokus på de ledelsesmæssige udfordringer ved at bryde nogle af de overordnede mål ned på forretningsområder og afdelinger – og så vidt muligt helt ned til den enkelte medarbejder. På den måde får medarbejderne nogle mål for deres arbejde, som de kan se hænger sammen med virksomhedens strategi,” fortæller Intellectual Capital Manager Jon Ross, Ementor.

Ti gode råd

1. Man skal vide, hvad man vil
2. Arbejdet skal forankres i ledelsen...
3. ...men foldes ud i hele virksomheden
4. Sæt realistiske mål på kort sigt
5. Det behøver ikke at være så kostbart
6. Sæt dataindsamlingen i system
7. Hav modet til at være åben
8. Brug et enkelt og forståeligt sprog
9. Udnyt Guidelinen og andres erfaringer
10. Vær grundig med videnfortællingen, men...

Men mange steder har det været svært at få ideen bag videnregnskabet bredt ud i hele organisationen. Det er forblevet et anliggende for den afdeling eller projekt-gruppe, der har det daglige ansvar for videnregnskabet.

Det skyldes ifølge Jan Mouritsen ofte, at der måske nok har været enighed om principperne bag videnledelse, men ikke commitment nok til at føre dem ud i livet. Og interessen og engagementet fra medarbejderne kommer først for alvor, når de kan se, at strategien for videnledelse gør en forskel for dem.

4. Sæt realistiske mål på kort sigt

Endnu har ingen ramt det perfekte videnregnskab i første hug. Flere virksomheder peger på, at man skal bruge et forsøg eller to, inden man har fundet den form, der passer én bedst. Derfor er det opskriften på skuffelse, hvis man fra år 1 vil indfri alle sine ambitioner med videnledelse og videnregnskab.

"Man skal holde sig til det simple og det enkle i første omgang. Nøjes med det antal indikatorer, man kan overskue, og ikke gøre dem mere komplekse end nødvendigt. Der er mange registreringer, der er nemme at opfinde, men svære og kostbare at holde ved lige," lyder rådet fra videnledelseschef Niels-Jørgen Aagaard, COWI.

"Man må gerne være ambitiøs fra starten. Men ambitionen skal være at finde ud af, hvordan videnledelse giver mening for virksomheden. Og man skal have viljen til faktisk at sætte initiativer i gang, der kan

udvikle ens medarbejdere, kunderelationer, processer og teknologier. Ellers bliver det hele ligegyldigt. Man skal ikke gøre videnregnskabet så forkromet fra begyndelsen. Men man må godt tænke over, hvordan det kan gøre en forskel," tilføjer Jan Mouritsen.

5. Det behøver ikke at være så kostbart

Det er ikke gratis at arbejde med videnledelse og videnregnskaber, men det behøver ikke at kræve så mange ekstra ressourcer. Det afhænger blandt andet af ambitionsniveauet, virksomhedens størrelse, og den måde arbejdet bliver organiseret på.

"Dem, der bruger mange penge på det, arbejder typisk grundigt med deres videnledelse i forvejen. For dem behøver videnregnskabet knap nok at være en ekstraudgift, for de ville jo have lavet mange af de samme ting alligevel. Det kan godt blive dyrt. Men så er det, fordi den måde man vil udvikle sin strategi på, koster mange ressourcer. Men det behøver ikke være dyrt," understreger Jan Mouritsen.

Han peger også på, at langt de fleste data, der skal bruges, har virksomhederne i forvejen i deres administrative systemer. Det er først, når de ønsker helt nye typer af data, at det bliver dyrere og sværere. Det gælder ikke mindst holdningsprægede målinger som fx tilfredshedsundersøgelser.

6. Sæt dataindsamlingen i system

Når man har fundet frem til en passende model for sit videnregnskab, er det tid til at sætte datafangsten i system. Fx ved at udvikle værktøjer til at registrere data og systemer til at behandle dem i.

”Vi håndterede det manuelt det første år. Det skal man ikke blive ved med. Man er nok nødt til at starte manuelt for at øve sig lidt, så man ikke køber eller opbygger systemer til målinger, man ender med at opgive igen. Med vores tredje videnregnskab har vi fået automatiseret så mange af rutinerne, at det er til at overkomme,” siger videnledelseschef Niels-Jørgen Aagaard, COWI.

En af sidegevinsterne ved at automatisere processen er, at man får lejlighed til at sikre sig, at data er konsistente og troværdige.

”Mange har opdaget, at de data, de lå inde med, ikke var så ensartede og pålidelige, som de troede. Det kan fx være tal om medarbejdernes uddannelse, kundernes forhold osv. Jeg tror, det er kommet bag på mange, hvor tilfældige tallene egentlig var,” siger Jan Mouritsen.

7. Hav modet til at være åben

Arbejdet med videnledelse rummer to grundlæggende beslutninger. For det første hele strategien for videnledelse, og hvordan man skal følge op på den. For det andet, hvordan man vil kommunikere den udadtil.

”Nogle laver deres strategi, men beslutter, at de ikke vil offentliggøre et eksternt videnregnskab. Måske fordi de er bange for at blotte virksomhedens svage sider. Og det er helt i orden. Men der er nu ingen grund til at overdramatisere konsekvenserne af åbenhed,” siger Jan Mouritsen.

Han henviser til, at de fleste hidtidige videnregnskaber har været informative uden at være afslørende. De rummer ingen forretningshemmeligheder eller oplysninger, som konkurrenterne kan drage umiddelbar fordel af. Men de skærper omverdenens forestilling om, hvad virksomheden er – og dét skal man være parat til.

Det nytter nemlig ikke noget at offentliggøre et intetsigende videnregnskab. Hvis folk synes, at kommunikationen er tom, får man ikke andet udbytte end et dårligt image:

”For at fortælle en troværdig historie, bliver man nødt til at have de negative sider med – selv om det kan gøre ondt. Vi har fx et år åbent fortalt, at vi ikke var gode nok til innovation eller til at fokusere på medarbejderudvikling. Det er der faktisk ingen, der har reageret negativt på,” fortæller projektleder Dorte Eckhoff, Carl Bro.

8. Brug et enkelt og forståeligt sprog

De særlige udtryk, der er knyttet til videnregnskabet, er især beregnet til at analysere virksomhedens behov inden for videnledelse. Og mange virksomheder melder om, at de har haft stor glæde af dette begrebsapparat. Men det betyder ikke, at de samme ord og vendinger altid er egnede til at kommunikere budskaberne til en bredere kreds.

”Man får let snakket sig ind i nogle abstrakte vendinger. Når vi så blev spurgt, hvad vi mente, og gav eksempler fra dagligdagen, var reaktionen som regel: ”Det kunne I da bare have sagt fra starten”. Når

videnregnskabet kommunikerer, skal det oversættes til virksomhedens daglige sprog, hvis det skal give mening for medarbejdere og omverden. Man skal passe på, at sprogbrugen ikke løfter sig fra jorden," siger videnledelseschef Niels-Jørgen Aagaard, COWI.

Og det er Jan Mouritsen helt enig i: "Man behøver slet ikke bruge Guidelinens sprog og analytiske begreber for at kommunikere det her. Det vigtige er, at indholdet i analysen og strategien kommer med."

9. Udnyt Guidelinen og andres erfaringer

Den første udgave af Guidelinen er primært en systematisk præsentation af, hvordan man kan lave det analytiske arbejde – altså finde frem til virksomhedens strategi for videnledelse.

Men både virksomheder, organisationer og forskere har efterhånden gjort sig en del erfaringer med at arbejde med guidelinen i praksis. En række af dem vil blive indarbejdet i den kommende version af Guidelinen, der ventes klar ultimo 2002.

Jan Mouritsen fremhæver tre gode råd:

- Videnfortællingen kan godt volde vanskeligheder. Den tager tid at lave. Mange starter der og føler, at arbejdet skrider for langsomt frem. Da kan det være en fordel at skifte fokus til nogle af regnskabets andre dele og så vende tilbage til videnfortællingen senere. Tit giver det ny erkendelse at springe frem og tilbage mellem elementerne.

- Del analysearbejdet og formidlingen op. Der vil ofte være forskel på den interne analyse og det eksterne videnregnskab. Hvis man alt for tidligt og ensidigt fokuserer på, hvordan den færdige rapport skal udformes, risikerer man, at selve strategien bliver for dårligt gennemarbejdet.

- I Guidelinen findes der en række hjælpe-spørgsmål til analysearbejdet, som mange har haft glæde af. Der er også megen inspiration at hente i Guidelinens mange eksempler og i de efterhånden talrige videnregnskaber, der er offentliggjort.

10. Vær grundig med videnfortællingen, men...

Videnfortællingen er fundamentet for resten af strategien for videnledelse. Rammer den ved siden af, får det konsekvenser for resten af videnregnskabet. Er den klar og præcis, er man næsten halvvejs i mål. Derfor bruger næsten alle virksomheder meget tid på at arbejde med deres videnfortælling.

"Det er uhyre fornuftigt at bruge meget tid og mange kræfter på videnfortællingen. Men det har den uheldige bivirkning, at mange kommer til at gå så meget i detaljer, at de ikke kan se skoven for bare træer. Er man meget grundig, kan man finde alle de faktorer, der gør virksomhedens brugere og ydelser forskellige, men ikke dem der samler. Virksomhederne ved selv, hvor stor deres interne kompleksitet er. Med videnfortællingen skal de forklare andre, hvorfor de alligevel hænger sammen," slutter Jan Mouritsen.

På www.videnskabsministeriet.dk/licaccounts findes dokumentet: "Processen mod videnregnskabet", der indeholder flere anbefalinger til arbejdet med videnregnskaber.

Hvorfor går virksomhederne i gang?

Virksomheder vil især lave videnregnskaber for at dele viden og udvikle medarbejdernes ressourcer. Det viser en undersøgelse blandt de virksomheder, der er i gang med at teste "Guidelinen for videnregnskaber".

Af forskergruppen i videnregnskabsprojektet, ledet af professor Jan Mouritsen, Handelshøjskolen i København.

De to vigtigste formål med videnregnskabet er at udvikle henholdsvis videndeling og medarbejderressourcerne. Lavt prioriteret er det derimod at tiltrække og fastholde kunder samt finansiering. De formål, der handler om procesudvikling, innovation samt fleksibilitet, er vigtige eller meget vigtige i omkring halvdelen af virksomhederne.

Over 100 virksomheder meldte sig i maj 2001 til at være med i anden fase af projektet videnregnskaber. Formålet er at teste, om virksomheder kan benytte "Guideline for videnregnskaber" til at lave deres videnregnskab. Denne test er nu i gang. Før vi startede processen, lavede vi en lille undersøgelse, hvor vi spurgte virksomhederne om, hvorfor de ønskede at udarbejde videnregnskaber. Hovedresultaterne er gengivet i figuren.

Videndeling vigtigst for alle

Undersøgelsen viser, at flertallet af virksomheder forbinder videnregnskabsprojektet med formålet "videndeling", som ofte er tæt knyttet til udvikling af medarbejderressourcerne.

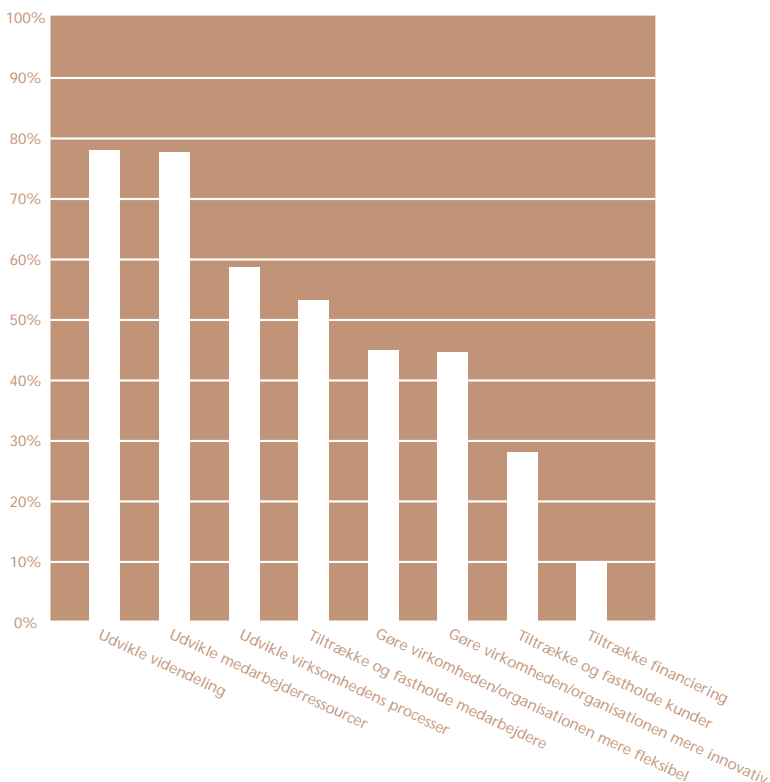
Går man tættere på tallene, bliver det tydeligt, at virksomhedernes motiver stort set er de samme på tværs af virksomhedstyper. Det gør hverken nogen nævneværdig forskel, om man er en offentlig eller privat virksomhed, stor eller lille, eller om man har erfaringer med større integrerede ledelsessystemer som Balanced Scorecard, TQM e.l. Virksomhedernes opfattelse af videnregnskabet ser ud til i langt højere grad at være bestemt af helt specifikke interne forhold og af det strategiske ambitionsniveau i virksomheden.

Både individuelt og kollektivt

Nogle af svarene fra virksomhederne hænger sammen i klumper. Videndeling er det vigtigste formål, og rundt om dette grupperer der sig en række andre formål. Det gælder ikke alene udvikling af medarbejderressourcerne, men også udvikling af fleksibilitet, innovation og organisatoriske processer. I virksomhedernes øjne hænger videnledelse altså både tæt sammen med medarbejdere og med bredere mekanismer og procedurer, der kan få organisationen til at bevæge sig. Det vil sige såvel de individuelle som de organisatoriske dimensioner af god videnledelse.

Det er blandt andet denne kombination af individuelle og kollektive færdigheder, som videnregnskabet kan hjælpe med at sætte på virksomhedernes dagsorden. Anden etape af projektet vil vise, i hvor høj grad virksomhederne kan indfri deres egne høje forventninger.

Videnregnskabet formål



Videnregnskaber styrker videnledelsen

Knap hver tredje større danske virksomhed har et videnregnskab eller planer om at få det. Disse virksomheder arbejder også mere systematisk med deres videnledelse end andre, viser ny undersøgelse.

Af professor Jan Mouritsen, Handelshøjskolen i København & forskningsadjunkt Heine Thorsgaard Larsen, Handelshøjskolen i København og chefkonsulent, Ementor.

Vi har endnu kun set toppen af isbjerget, når det gælder udbredelsen af videnregnskaber i dansk erhvervsliv. En spørgeske- maundersøgelse blandt 154 større virksomheder viser, at kun 6 pct. allerede har et videnregnskab, men at næsten fire gange så mange, 23 pct., har planer om at få det. Undersøgelsen er lavet af Ementor Denmark A/S i september 2001.

Den store interesse hænger sammen med videnledelsens betydning for virksomhedernes udvikling. Syv ud af ti virksomheder i undersøgelsen betegner videnledelse som en afgørende faktor i konkurrencen.

Systematisk fokus på viden

Undersøgelsen viser tydelige forskelle mellem den tredjedel af virksomhederne i undersøgelsen, der enten har eller er ved at få videnregnskaber, og så de øvrige. Det er klart, at videnregnskabet er med til at udvikle både deres interesse for og deres evne til videnledelse. Det ses ved, at videnledelse betragtes som en central udfordring for 36 pct. af alle de adspurgte, mens det er 54 pct. for de virksomheder, der viser interesse for videnregnskaber.

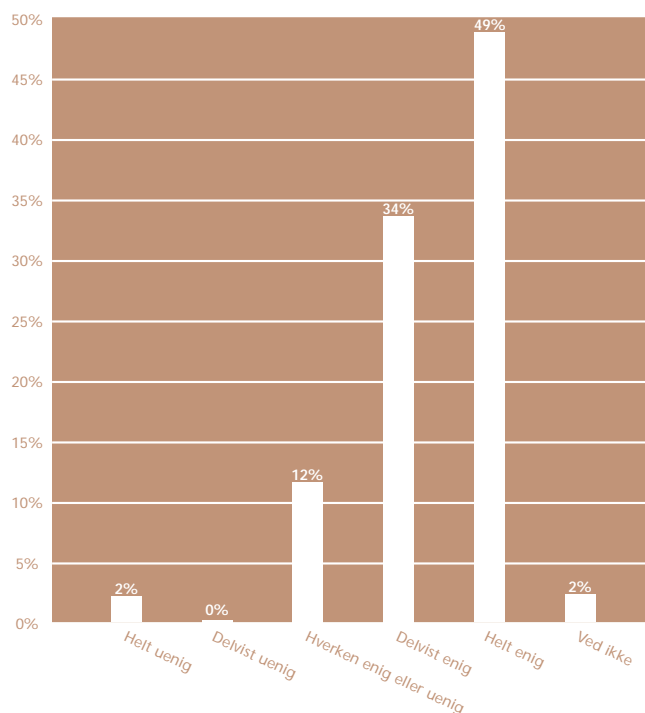
De virksomheder, der er interesseret i videnregnskaber, er ifølge undersøgelsen karakteriseret ved:

- at de arbejder mere med videnledelse
- at de har flere ambitioner om at gøre videnledelsen mere systematisk
- at det er lettere at arbejde med videnledelse
- at det er lettere at få medarbejdere
- at der kommer større kvalitet i virksomhedens aktiviteter

- at det ikke er helt så vanskeligt at komme i gang med videnledelse
- at de mener, at videnledelse klart er investeringen værd

Resultaterne viser tydeligt, at for virksomhederne med interesse for videnregnskaber er videnregnskabet en vigtig ressource i arbejdet med systematisk videnledelse. Dermed ikke sagt, at videnledelse for dem er en dans på roser. Det er stadig vanskeligt at komme i gang med videnledelse. Det skyldes formentlig, at virksomhederne godt ved, at viden er vigtig, men måske ikke er helt klar over, præcis hvilken rolle viden spiller i organisationens strategiske udvikling. Netop denne forståelse kan videnregnskabet være med til at udvikle.

Videnledelse og -styring udgør en afgørende konkurrenceparameter



Bred opbakning til en ny runde videnregnskaber

100 meget forskellige virksomheder udveksler løbende erfaringer om deres videnregnskaber. Det sker i otte erfa-grupper, der ledes af en række organisationer. Sammensætningen af erfa-grupperne viser, at projektet også har appel til mindre virksomheder og til den offentlige sektor.

Når virksomhederne i foråret 2002 udgiver deres videnregnskab, vil de mindst seks gange undervejs have haft lejlighed til at drøfte deres problemer og løsninger med en kreds af andre i samme situation. De er alle med i en af de otte såkaldte erfa-grupper, der er etableret for at understøtte dem i arbejdet. Grupperne ledes af en række brancheorganisationer og andre med en særlig interesse i projektet. Se øverst side 27 for yderligere informationer.

Fælles for koordinаторerne af de otte grupper er, at de har valgt at reagere på den voksende interesse for videnregnskaber blandt de virksomheder, de er i daglig kontakt med. De har hver især set en interesse i at stimulere denne interesse – og i at udbrede kendskabet til principperne bag videnledelse og videnregnskaber til en bredere del af erhvervslivet. En af de involverede brancheorganisationer formulerer opgaven sådan:

”Mange af de virksomheder, vi møder, opfatter viden, kultur, menneskelige ressourcer osv. som bløde, uhåndgribelige størrelser. Vi fortæller dem, at videnregnskabet er med til at gøre det uhåndgribelige håndgribeligt, at give det bløde en hård styring. Som ledelsesværktøj er videnregnskabet noget, alle virksomheder vil kunne få gavn af – uanset størrelse og branche,” siger David Jürs Vinther, udviklingskonsulent i Dansk Handel & Service.

Stort engagement i arbejdet

De fleste koordinatører melder om meget stort engagement i gruppernes arbejde. Virksomhederne støder nemlig ind i forhindringer, som de har stort udbytte af at drøfte i fællesskab.

”Vi oplever en usædvanlig høj netværkskvalitet. Der har ikke været ét afbud til vores første fire møder. Det er næsten altid de samme to fra hver virksomhed, der møder op. Og der er stor aktivitet mellem møderne, hvor nogle af deltagerne også samarbejder indbyrdes. Det siger noget om projektets rækkevidde, at 17 virksomheder på tværs af både sektorer og brancher kan få så meget ud af at udveksle viden og erfaringer,” siger Uffe Petersen, Teknologisk Institut, og Michael Troelsgaard, BDO ScanRevision, der i fællesskab leder en erfa-gruppe.

Den store tilslutning skyldes ifølge flere koordinatører ikke kun, at virksomhederne generelt opfatter videnledelse og videnregnskaber som vigtige områder. Det er også, fordi det er en stor udfordring at få hold på arbejdet i praksis.

De fleste betragter den nuværende Guideline som et nyttigt redskab, men har også konkrete forslag til ændringer, tilføjelser og forbedringer i den kommende udgave. Og det er netop en del af formålet med gruppernes arbejde at levere input til en kommende revision af Guidelinen, der er planlagt at blive offentliggjort inden udgangen af 2002.

De otte Erfa-grupper

I december 2000 inviterede Erhvervsfremme Styrelsen en række organisationer i Danmark til at deltage i videnregnskabsprojektet, og i 2001 blev der indgået samarbejdsaftaler med:

- Dansk Handel & Service
- Det Danske Handelskammer
- Dansk Industri
- Danske Energiselskabers Forening
- Dansk Transport og Logistik og International Transport Danmark
- BDO ScanRevision og Teknologisk Institut
- Økonomistyrelsen
- Center for Ledelse

En særlig model for transportvirksomheder

Også mindre virksomheder kan have udbytte af at arbejde systematisk med deres videnressourcer, mener transportbranchen, der har sat sig for at bevise det i praksis:

”Udvikling af viden og kompetencer er en væsentlig forudsætning for transportvirksomhedernes fremtidige konkurrenceevne. De har blandt andet et behov for at tiltrække veluddannede unge for at opgradere de nuværende medarbejdere gennem efteruddannelse og for at dokumentere, at de også fremover er kompetente transportører og samarbejdspartnere. Men de har sjældent ressourcer til at gennemføre arbejdet med videnregnskaber efter alle kunstens regler. Vi vil sammen med forskerne i videnregnskabsprojektet derfor i stedet udvikle en model for videnregnskaber til transportvirksomheder, som skal være meget let at bruge og rumme konkrete eksempler fra branchen. Vi vil så samle 5-10 virksomheder, der kan teste værktøjet og aflevere et videnregnskab i 2002”, siger Poul Bruun fra International Transport Danmark, der leder arbejdet sammen med Dansk Transport og Logistik.

Guidelinen også for det offentlige

En anden af erfa-grupperne skiller sig ud fra de øvrige ved udelukkende at bestå af statslige myndigheder og institutioner. Blandt de 15 deltagere er fx Arbejdstilsynet, IT-højskolen i København og Patientklagenævnet.

Det er Økonomistyrelsen, der sammen med Finansministeriet har samlet gruppen. Deltagerne arbejder ifølge koordinator Birgitte Gade, Finansministeriet med mange af de samme udfordringer, når de skal overføre begreber og tankegange fra den private til den offentlige sektor.

”Tankegangen bag videnregnskaber er jo mindst lige så relevant i det offentlige. Og selv om Guidelinen er skrevet til private virksomheder, bør det bestemt ikke afskrække offentlige institutioner fra at gå i gang. Det handler i høj grad om at få ord og begreber tilpasset den virkelighed, vi lever i. Hvem er fx ”brugerne”, når man er en statslig styrelse? Hvad er vores ”produktionsvilkår?”, spørger hun.

Birgitte Gade understreger også, at mange af elementerne i et videnregnskab er særdeles velkendte i den offentlige sektor.

”De fleste af deltagerne i gruppen har arbejdet med andre ledelsessystemer fx Balanced Scorecard eller kvalitetsprismodellen. Så de er fortrolige med mange af de principper og metoder, der også indgår i arbejdet med videnregnskaber. Men mange føler nok, at det er krævende at tilegne sig det nye sprogbrug. Og spørgsmålet er også, om det er så vigtigt”, siger hun.

Organisationerne har hver især to hovedopgaver. Dels at finde virksomheder, der er interesseret i at lave et videnregnskab, der kan offentliggøres i foråret 2002. Dels at etablere en erfa-gruppe, hvor virksomhederne kan få adgang til viden om videnregnskaber, vejledning og udveksle erfaringer. Organisationerne gennemgik et kursusforløb, der har rustet dem til at coache virksomhederne i deres gruppe. De har fået en grundlæggende indføring i, hvorfor og hvordan videnregnskaber udarbejdes, samt hvordan et erfa-forløb kan være.

Virksomhedsoplysninger

Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udviklings erfa-gruppe af virksomheder:

Andersen Management International

Kristianiagade 7
2100 København Ø
Tlf. 3546 4646

www.andersen-management.dk

Andersen Management International (AMI) er en international konsulentvirksomhed med hovedsæde i København. AMI, der siden foråret 2000 har været ejet af norske Merkantidata, beskæftiger ca. 50 konsulenter med en bred uddannelsesmæssig baggrund. AMI har p.t. aktiviteter i flere lande i Europa, tidligere Sovjetrepublikker og Sydøstasien. Kerneområdet er strategisk rådgivning til private virksomheder og offentlige myndigheder inden for en bred vifte af sektorer, herunder særligt telekommunikation.

Byggeplandata AS

Guldsmedgade 1
8000 Århus C
Tlf. 8613 1722

www.byggeplandata.dk

Byggeplandata AS har 26 medarbejdere og afdelingskontorer i København og Aalborg. Byggeplandata AS er en rådgivende konsulentvirksomhed, der hjælper bygherren med at varetage sin rolle i forbindelse med byggeopgaver af enhver art. Fastlægger byggeorganisationen, udarbejder byggeprogram, forestår udbudsfasen, afholder konkurrencer, projektgransker, skriver kontrakter og styrer økonomi, jura og tid.

Carl Bro Gruppen

Granskoven 8
2600 Glostrup
Tlf. 4348 6060

www.carlbro.dk

Carl Bro Gruppen er en international konsulentvirksomhed med ca. 2.100 medarbejdere. I de danske selskaber, som p.t. er omfattet af videnregnskabet, er der ca. 1.500 medarbejdere.

COWI Rådgivende Ingeniører A/S

Parallelvej 15
2800 Lyngby
Tlf. 4597 2211

www.cowi.dk

COWI er en uafhængig, fagligt førende rådgivende virksomhed inden for ingeniørteknik, miljø og økonomi. Sundhed, sikkerhed, sociale forhold og miljø indgår i rådgivningen, der finder sted over hele verden. COWI arbejder internationalt, og koncernen beskæftiger ca. 2.200 medarbejdere; heraf ca. 1.650 i Danmark. COWI er en fondsejet virksomhed med base i Danmark.

FKI Logistex Crisplant

P. O. Pedersen vej 10
8200 Aarhus N
Tlf. 8741 4141

www.crisplant.com

Crisplant er en international projektvirksomhed med 900 medarbejdere. Crisplant leverer bagagehåndteringssystemer, pakkesorteringssystemer, ordresorteringssystemer og Warehouse Management systemer. Dator-crisplant er Crisplant selvstændige softwarehus med 110 medarbejdere. Crisplant og Dator-Crisplant indgår i den globale FKI koncern.

DIEU

Kogle Allé 1
2970 Hørsholm
Tlf. 4517 6000

www.dieu.dk

DIEU er Danmarks største private udbyder inden for kompetence- og organisationsudvikling. 114 medarbejdere og et netværk af 326 eksterne resourcepersoner står for gennemførelsen af ca. 750 kurser med ca. 12.000 deltagere hvert år ligeligt fordelt på åbne kurser og skræddersyede forløb internt i virksomheder og organisationer. Udover DIEU består DIEU-gruppen af et internationalt repræsentationskontor i Bruxelles,

NIVEAU, med speciale inden for IT-kompetenceudvikling og PROGRÉS Center for Business Psychology.

Ementor Denmark A/S

Tagensvej 70
2200 København N
Tlf. 7010 0844
www.ementor.dk

Ementor er en nordisk leverandør af management konsulentytelser og IT-løsninger med ca. 1.250 ansatte i Norden, heraf mere end 250 i Danmark. Ementor Denmark A/S tilbyder rådgivning og løsninger til store virksomheder i den private og offentlige sektor inden for områderne: Management Consulting, Enterprise Solutions, System Integration & Development og Core Business Solutions.

Forsikringshøjskolen Rungstedgaard A/S

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

Forsikringshøjskolen Rungstedgaard A/S er forsikringsbranchens uddannelsescenter og driver desuden forlag og kursusjendom med 100 værelser. Ejers af forsikringselskaber, pensionskasser, forsikringsmæglere og pengeinstitutter. Har 75 ansatte og desuden næsten 450 deltidslærere, censorer og forfattere i sit faglige netværk.

Hofman-Bang Zacco A/S

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

KMD A/S

Lautrupparken 40
2750 Ballerup

Tlf. 4460 1000

www.kmd.dk

KMD A/S har 2.500 medarbejdere og afdelinger i Ballerup, Brøndby, Valby, Fladså, Ikast, Odense, Ribe, Århus og Aalborg. KMD A/S leverer drift af IT-systemer, software-udvikling, 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.

RAMBØLL

Bredevej 2
2830 Virum
Tlf. 4598 6000
www.ramboll.dk

Rambøll Gruppen er en førende dansk videnkoncern med aktiviteter over hele verden. I alle løsninger stræber vi efter at skabe gode livs- og arbejdsvilkår for mennesker og en miljømæssigt bæredygtig udvikling. Vi er 2.000 medarbejdere, der med vores vide, erfaring og engagement løser opgaver inden for alt fra klassisk ingeniørkunst og IT til miljø, energi og management.

Tele & Data

Vejlevej 159
6000 Kolding
Tlf. 7020 7744
www.teledata.dk

Tele & Data har ca. 600 medarbejdere og er en paraplø-organisation for selvstændige Tele & Data afdelinger. Ansvarlige for salgs- og marketing samt organisationsudvikling for Tele & Data afdelingerne og opretholder et landsdækkende net af Tele & Data-service.

Virksomhedsoplysninger

Over 100 virksomheder og offentlige organisationer startede med at deltage i Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udviklings projekt om videnregnskaber i starten af 2001. Det er ikke alle disse virksomheder, der endnu er sikre på, hvor deres arbejde med videnregnskaber bærer hen. Forrige liste og nedenstående liste omfatter de virksomheder, der forventer at levere et offentlig tilgængeligt videnregnskab i 2002.

Albertslund Apotek
www.albertslundapotek.dk

Erhvervs- og Selskabsstyrelsen
www.eogs.dk

Amtssparekassen Fyn
www.amtssparekassen.dk

Ericsson Telebit A/S
www.ericssontelebit.com

Arbejdstilsynet
www.arbejdstilsynet.dk

Eterra, Århus
www.ettera.dk

Arkitektgruppen Aarhus K/S
www.arkitektgruppen.dk

Forsyningsvirksomhederne Aalborg (AKE Forsyning A/S)
www.aalborg.dk/forsyning

Bon A Parte Postshop A/S
www.bonaparte.dk

Frederiksberg Forsyning
www.frb-forsyning.dk

Bulow Management
www.bulow-management.dk

Fødevareøkonomiske Institut (FØI)
www.sifi.dk

Carl Strandberg Supermarked, Holbæk

Gabriel A/S
www.gabriel.dk

Danisco A/S
www.danisco.com

H.C. Hovmand A/S
www.hovmand.dk

Danmarks Journalisthøjskole
www.djh.dk

Herning Handelsskole
www.hernhs.dk

Dan Net A/S
www.dannet.dk

Herning Kommune Skatteafdeling
www.herning.dk

Dansk Rumforskningsinstitut
www.djh.dk

Hvalsø Apotek
www.hvalsoe-apotek.dk

Dantherm
www.dantherm.com

Idavang Aktivitetshuset
www.vibamt.dk

Effectiv Reklame ApS
www.effectiv.dk

IT-Højskolen i København
www.it-c.dk

KOE

www.koe.dk

Københavns Havn A/S

www.cphport.dk

Lindh Stabell Horten A/S

www.lshlaw.dk

Lægemiddelstyrelsen

www.dkma.dk

Mellemfolkeligt Samvirke

www.ms-dan.dk

NORD DATA A/S

www.norddata.dk

Odense Tekniske Skole

www.ots.dk

Patientklagenævnet

www.pkn.dk

Privathospitalet Mølholm

www.molholm.dk

Observer Danmark, København

www.observer.dk

QualiWare Consulting ApS

www.qualiware.com

Roskilde Kommune Forsyning

www.roskildekom.dk

Rønne Kommune, Teknik & Miljø

www.ronnekommune.dk

Statens Byggeforskningsinstitut

www.sbi.dk

Søfartsstyrelsen

www.sofarstyrelsen.dk

TIC Danmark

www.tic.dk

Told- og Skattestyrelsen

www.toldskat.dk

Århus Amt

www.aaa.dk

