

FINANSMINISTERIET

Videnstyring og videnregnskaber i staten

Administrationspolitiske småskrifter

Videnstyring og videnregnskaber i staten

Finansministeriet
Marts 2000

Videnstyring og videnregnskaber i staten

Udsendt af Finansministeriet
Marts 2000

Publikationen kan bestilles hos:

Schultz Information
Herstedvang 12,
2620 Albertslund
Telefon 43 63 23 00
Fax: 43 63 19 69
E-mail: Schultz@schultz.dk
Hjemmeside: www.schultz.dk

eller afhentes hos:

Schultz Bøghandel
Vognmagergade 7
1120 København V

Henvendelse om publikationen kan i øvrigt ske til:

Finansministeriet, 15. kontor
Christiansborg Slotsplads 1
1218 København K
Telefon 33 92 33 33

Publikationen er udarbejdet i et samarbejde mellem Finansministeriet og Økonomistyrelsen.

Omslag: Roar Design
Foto: Rodin's skulptur: "Le Penseur", Glyptoteket
(Foto taget af René Roar)
Tryk: J.H. Schultz Grafisk A/S
Oplag: 2500
Pris: 75 kr. inkl. moms
ISBN: 87-7856-336-2

Elektronisk publikation:

Produktion: J.H. Schultz Grafisk A/S
ISBN: 87-7856-337-2

Publikationen kan hentes på Finansministeriets hjemmeside: www.fm.dk

I Finansministeriets serie af Administrations- og personalepolitiske småskrifter er tidligere udgivet:

En ny tids ledelse - en debatbog, april 1999

Borgerne og den offentlige sektor, oktober 1998

Sagsbehandlingstider i staten, maj 1998

Evaluering af de tre personalepolitiske minimumskrav, maj 1998

Attraktive arbejdspladser, maj 1998



Trykt på svanemærket papir med vegetabiliske farver.

Trykt af J.H.Schultz Grafisk A/S, som har licens til brug af svanemærket, er ISO 14001 miljøcertificeret og ISO 9002 kvalitetscertificeret.

Forord

Vilkårene for løsning af opgaver i staten er under forandring. Overgangen fra industrisamfund til viden- og informationsamfund betyder nye udfordringer, men også nye muligheder.

Udviklingen i den statslige sektor vil i de kommende år være præget af en række faktorer:

- Mængden af viden og den hastighed, hvormed viden skabes og forældes, er steget dramatisk
- Arbejdet i de statslige institutioner skal fortsat effektiviseres, og der skal skabes resultater på kortere tid
- Den demografiske udvikling gør rekruttering og fastholdelse af medarbejdere stadig vigtigere

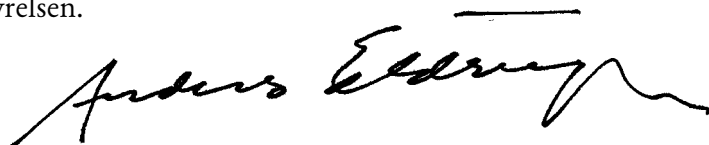
Denne bog giver et bud på, hvordan de statslige institutioner kan tage nogle af de nye udfordringer op ved at blive bedre til systematisk at udvikle, dele, forankre og anvende viden. Men bogen giver også inspiration til, hvordan de aktiviteter, der igangsættes, kan evalueres i et videnregnskab.

Det er et centralt budskab, at øget fokus på styring af viden hænger tæt sammen med bestræbelserne på at skabe en mere sammenhængende styring i de statslige institutioner. For at udnytte institutionernes ressourcer bedst muligt, er det vigtigt at sikre, at viden bliver udnyttet effektivt.

Samtidig kan øget fokus på styring af viden bidrage til at fortsætte udviklingen af spændende og udfordrende arbejdsopgaver for medarbejderne i staten. Dermed er videnstyring også et værktøj til at skabe mere attraktive arbejdspladser.

Målgruppen for denne bog er ledere og medarbejdere i små som store institutioner, der ønsker inspiration til at tage fat på arbejdet med videnstyring og videnregnskaber. Men også de institutioner, som allerede er godt i gang, vil kunne finde eksempler og inspiration til det videre arbejde.

Bogen er udformet i et samarbejde mellem Finansministeriets departement og Økonomistyrelsen.



Indholdsfortegnelse

1. Indledning	7
2. Introduktion til videnstyring og videnregnskaber	12
2.1 Hvad er viden?	12
2.2 Hvad er videnstyring og videnregnskaber?	13
2.2.1 Typer af aktiviteter til videnstyring	14
2.2.2 Områder for videnstyring	16
2.3 En model for videnstyring og videnregnskaber	18
3. Videnstyring	21
3.1 Opstilling af mål og strategi for videnstyring	21
3.1.1 Medarbejdere	24
3.1.2 Systemer og processer	31
3.1.3 Omgivelser	37
3.2 Implementering af strategi for videnstyring	43
3.3 Afrunding	47
4. Videnregnskaber	48
4.1 Valg af indikatorer	51
4.1.1 Valgsituationen i den enkelte institution	55
4.2 Måling af indikatorer	56
4.3 Evaluering af videnstyring - udarbejdelse af videnregnskab ...	58
4.3.1 Brug af model	60
4.4 Videnregnskabet og virksomhedsregnskabet.....	64
4.5 Afrunding	66

Case: Systemstyrelsens videnregnskab 1999

Bilag: Oversigt over indikatorer

1. Indledning

Viden har altid været en af statens vigtigste ressourcer. Men der er blevet stadig større opmærksomhed på evnen til at håndtere viden, når institutionen skal møde øgede krav fra omverdenen og fortsat udvikle sig. Derfor er det naturligt for mange statslige institutioner at intensivere det systematiske arbejde med videnstyring og videnregnskaber.

Mange institutioner i staten har allerede oplevet, hvor vigtigt det er at have styr på den viden, som findes hos medarbejderne og i organisationen. De ved, at manglen på styring kan komme til udtryk på forskellig vis:

- Pludselig er institutionen ikke i stand til at løse komplicerede opgaver på samme niveau som før, fordi den eller de medarbejdere, som havde kompetencen, har skiftet job og forladt institutionen.
- Institutionens medarbejdere har svært ved at finde ud af, hvem der ved hvad inden for forskellige områder. Det kan føre til, at der ikke koordineres tilstrækkeligt på tværs, og at for få ved, hvad der foregår i de forskellige dele af organisationen; eller at medarbejdere bruger tid og kræfter på at udvikle nye idéer, blot for at opdage, at andre for år tilbage allerede har udviklet og afprøvet de samme idéer.
- Nye medarbejdere introduceres langsomt og laver fejl, der kunne have været undgået, hvis de havde haft adgang til eksisterende viden i institutionen.

Situationerne er udtryk for forskellige ledelsesmæssige udfordringer, der kan angribes på forskellig vis. Institutionens måde at angribe situationen vil have betydning for de løsningsmuligheder, der nås frem til.

De kan f.eks. ses ud fra en personalepolitisk¹, en proces- eller kvalitetsvinkel². De kan også betragtes fra en videnstyringsvinkel.

¹ Se f.eks. *Personalepolitik i staten - fra ord til handling*. Finansministeriet 1998

² Se f.eks. *Effektive offentlige arbejdsprocesser*. Finansministeriet 1999. Publikationen består af en vejledning og en værktøjskasse, som trin for trin beskriver, hvorledes man i offentlige institutioner kan udvikle og effektivisere arbejdsprocesserne, eller *Kvalitetsprisen for den offentlige sektor - 1999-2000 - vejledning*

Denne bog handler bl.a. om, hvordan institutionen kan håndtere situationer som de ovenstående eller forhindre, at de opstår gennem videnstyring og udarbejdelse af videnregnskaber. Bogen skitserer, hvordan disse værktøjer kan anvendes til udvikling af effektivitet og kvalitet i opgaveløsningen – på kort og på langt sigt.

Videnstyring handler om, hvilke aktiviteter, der sættes i værk, for at forbedre institutionens evne til at udvikle, dele og forankre samt anvende viden. Hermed sætter videnstyring bl.a. fokus på, hvordan institutionen sikrer en bedre udnyttelse af den eksisterende viden.

Videnregnskaber handler om at sætte ord og tal på disse videnstyringsaktiviteter og skabe et grundlag for evaluering af videnstyringen.

Videnstyring og videnregnskaber som begreber

Videnstyring anvendes som den danske oversættelse af "knowledge management", der er af amerikansk oprindelse.

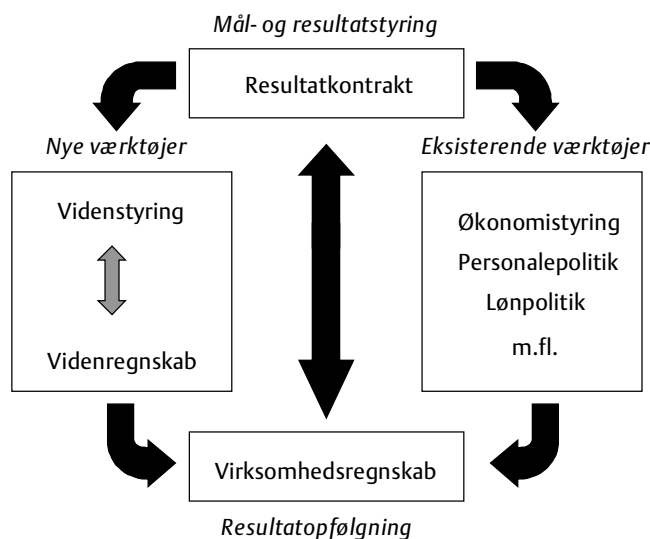
Videnregnskaber er et dansk begreb. Internationalt tales om "Intellectual Capital Statement" - inspireret af den svenske forsikringskoncerns Skandias begreb "Intellektuella Kapital". Skandinavien har stået i spidsen for udviklingen af videnregnskaber. Under Erhvervsfremme Styrelsen gennemføres fra 1998 til 2001 et forskningsprojekt, hvor 19 virksomheder har udarbejdet deres første videnregnskaber. Erfaringerne opsamles med henblik på at opstille en form for standard for videnregnskaber. Se www.efs.dk/jicaccounts.

De fleste institutioner vil opleve, at institutionens viden kan udnyttes bedre, og at der, selvom der altid har fundet videnstyring sted i de statslige institutioner, f.eks. i form af journalsystemer og visdomsbøger, er et behov for at afprøve nye metoder til mere systematisk videnstyring.

Videnstyring og videnregnskaber er et supplement til og ikke en erstatning for de eksisterende styringsværktøjer. Styrken ved videnstyring og videnregnskaber er, at de sætter fokus på, hvordan institutionens styring af viden påvirker dens evne til at nå de ønskede mål og resultater.

På samme måde som eksempelvis økonomistyring, personale- og lønpolitik har videnstyring og videnregnskaber til formål at understøtte institu-

tionens arbejde med at nå de opstillede mål- og resultatkrav. Sammenhængen er illustreret i figur 1.1 nedenfor.



Figur 1.1 Sammenhængen mellem statens eksisterende styringsværktøjer og videnstyring/videnregnskaber

Videnstyringen er tæt koblet til institutionens strategi, som har til formål at sikre, at institutionen når sine mål- og resultatkrav. På samme måde er videnregnskabet tæt koblet til resultatopfølgningen. Videnregnskabet sætter fokus på institutionens evne til at udvikle, dele og forankre samt anvende viden. Dermed indeholder videnregnskabet en række centrale oplysninger, som kan bidrage til at forstå årsagerne til og baggrunden for institutionens resultater. Videnregnskabet kan derfor ses som et supplement til virksomhedsregnskabet.

Det er vigtigt, at institutionen overvejer, hvor mange ressourcer, der er nødvendige til et videnstyringsprojekt. Ressourceindsatsen vil naturligvis være afhængig af projektets sigte. Har institutionen været gennem overvejelser i relation til videnstyring og blot ser et behov for at stramme op på eller revidere eksisterende procedurer for at dele eller at forankre viden, vil ressourceindsatsen kunne være beskednen. Er videnstyring og videnregnskab et helt nyt tanksæt vil der ofte opstå behov for mere om-

fattende tiltag, der forudsætter en større ressourceindsats. Men muligheden for at tage små skridt ad gangen vil altid være tilstede.

Uanset sigtet kan overvejelser om videnstyring og videnregnskaber dog med fordel integreres i planlægningen af allerede igangværende styrings- og udviklingsaktiviteter. Derved bliver ressourceforbruget mindst muligt.

Formålet med denne bog er at introducere videnstyring og videnregnskaber i staten og give et grundlag for, at den enkelte institution kan begynde eller komme videre med at arbejde systematisk med videnstyring og videnregnskaber.

Bogen sætter fokus på, hvordan institutionen kan blive bedre til at dele og forankre viden inden for områderne medarbejdere, systemer og processer samt omgivelser. Det er her de fleste institutioner vil kunne høste de største gevinster.

Desuden sættes der fokus på, hvordan institutionen kan anvende videnregnskabet som et internt evalueringsværktøj og eksternt rapporteringsværktøj. Uanset om sigtet er internt eller eksternt, vil overvejelserne bag og selve udarbejdelsen af videnregnskabet være de samme.

Denne bog er således tænkt som inspiration og hjælp til de institutioner, som af egen drift ønsker at igangsætte aktiviteter inden for dette felt.

Bogen er et projekt under Service og Velfærd. I dette regi vil der i forlængelse af bogen være mulighed for at deltage i en løbende erfaringsudveksling om videnstyring og videnregnskaber. Hermed ønsker Finansministeriet at skabe det bedst mulige grundlag for arbejdet med videnstyring og videnregnskaber i alle statens institutioner, efterhånden som området udvikles og konsolideres. Se www.service-og-velfaerd.dk.

Bogens opbygning

I kap. 2 gives en overordnet introduktion til videnstyring og videnregnskaber. Desuden præsenteres en model for, hvordan institutionen kan arbejde med videnstyring og udarbejdelsen af videnregnskaber.

I kap. 3 og 4 beskrives modellen mere tilbunds gående. Kap. 3. beskriver videnstyringen med hovedvægt på deling og forankring. Kap. 4. beskriver videnregnskabet.

Bogen er udformet, så kapitlerne 3 og 4 kan læses hver for sig. Er interessen for videnregnskaber størst, er der mulighed for at starte med kapitel 4. Men det anbefales at læse bogen i sin helhed, inden der tages fat på enten videnstyring eller videnregnskaber, fordi der er en meget tæt sammenhæng mellem de to typer af aktiviteter.

I bogen er der løbende indraget relevante eksempler fra statslige institutioner og enkelte private virksomheder. Desuden findes sidst i bogen eksemplet "Systemstyrelsens videnregnskab", der illustrerer, hvordan et videnregnskab kan se ud. Eksemplet er fiktivt, men inspireret af faktiske erfaringer.

2. Introduktion til videnstyring og videnregnskaber

Med videnstyring og videnregnskaber følger et nyt perspektiv på institutionen – et perspektiv, der sætter fokus på viden, videnprocesser og strømme af viden mellem mennesker.

2.1 Hvad er viden?

Alle har en intuitiv fornemmelse af, hvad viden er.

Men en god fornemmelse af viden er ikke altid tilstrækkelig. Når der anlægges et videnperspektiv og arbejdes med videnstyring og videnregnskaber, er det vigtigt at præcisere, hvad det er, som kan styres.

Viden kan defineres på mange forskellige måder, men overordnet kan der skelnes mellem definitioner, hvor viden i det ene yderpunkt opfattes som information alene eller i det andet yderpunkt som alene situationsbestemt. Se boksen nedenfor.

Viden som information eller situationsbestemt

Viden som information/objekt

I disse definitioner forstås viden som information om en objektiv virkelighed, der eksempelvis kan lægges ind i en database eller overføres fra en person til en anden. Ny viden skabes ikke, for al viden findes som objektiv information om virkeligheden. Derimod kan ny erkendelse skabes ved at indsamle relevant information om virkeligheden, så der opnås et mere reelt billede heraf.

Viden som situationsbestemt/proces

I disse definitioner forstås viden som den mening, den enkelte person danner sig – som en personlig skabt opfattelse af verden. Information videregivet fra en anden person eller hentet fra en database kan kun blive til viden i den situation, hvor den skaber mening for den enkelte. Viden er subjektiv og skabes således i en kontinuerlig proces.³

³ Den interesserede læser henvises til bl.a. : Nonaka, Ikujiro og Hirotaka Takeuchi (1995): *The knowledge-creating company - how Japanese companies create the dynamism of innovation*. Oxford University Press 1995. Blackler, Frank: *Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An overview and Interpretation*. Organisation Studies 1995

I praksis tales om viden ud fra begge opfattelser på én og samme tid. Viden opfattet som situationsbestemt kan imidlertid sætte fokus på nogle aspekter ved viden, som det er fundet vigtigt at fremhæve her i bogen.

For det første er viden kun interessant, når den er i spil. En medarbejders kvalifikationer eller informationer i en database er eksempelvis kun interessante, hvis de anvendes – hvis medarbejderen bruger dem i sin opgaveløsning.

For det andet er en øget mængde af f.eks. informationer ikke nødvendigvis med til at skabe viden og tilføre værdi til opgaveløsningen i institutionen.

For det tredje, opfattes viden som situationsbestemt handler videnstyring overordnet om at styre aktiviteter, der fremmer, at den viden, der er nødvendig for at løse institutionens opgaver nu og i fremtiden, skabes - og udgangspunktet er at se på, *hvordan* viden skabes i den enkelte institution og hvilke aktiviteter, der kan bidrage hertil.

På det praktiske plan handler videnstyring om at igangsætte relevante aktiviteter af fire forskellige typer: Udvikling, deling og forankring samt anvendelse.

2.2 Hvad er videnstyring og videnregnskaber?

Der kan skelnes mellem fire forskellige typer af videnstyringsaktiviteter. Aktiviteter til: Udvikling, deling og forankring samt anvendelse af viden.

Hertil kommer evaluering af de forskellige aktiviteter, som sker i videnregnskabet.

Overordnet kan der samtidig tales om forskellige områder for videnstyring, nemlig: Medarbejdere, systemer og processer samt omgivelser.

Nogle typer af videnstyringsaktiviteter er mere relevante inden for nogle områder end andre. Krydserne i oversigten nedenfor viser således på hvilke områder de forskellige typer af videnstyringsaktiviteter kan finde sted og har størst relevans.

		Områder for videnstyring		
		Medarbejdere	Systemer og processer	Omgivelser
Typer af videnstyringsaktiviteter	Udvikling	x	x	x
	Deling	x		x
	Forankring		x	
	Anvendelse	x	x	
	Evaluering	x	x	x

2.1 Oversigt over områder for videnstyring samt typer af videnstyringsaktiviteter

I de følgende to afsnit præciseres de forskellige typer af videnstyringsaktiviteter og de forskellige områder for videnstyring – hvilket svarer til at gå bag overskrifterne i oversigten.

Derefter præsenteres en model for videnstyring og videnregnskaber, som efterfølges af afsnit, der går i dybden med de forskellige typer af aktiviteter på de forskellige områder – hvilket svarer til at beskrive indholdet i de felter, der er markeret med kryds i oversigten.

2.2.1 Typer af aktiviteter til videnstyring

Aktiviteter til *udvikling* af viden tager udgangspunkt i udfordringen:

- Hvordan kan institutionen udvikle ny viden?

Ny viden er en forudsætning for, at institutionen løbende kan tilpasse sine ydelser til de omskiftelige krav og præmisser, som stilles af omverdenen.

Aktiviteter til henholdsvis *deling* og *forankring* stiller institutionen over for den samme udfordring:

- Hvordan kan institutionen genanvende og udnytte eksisterende viden bedre?

Deling og forankring af viden handler ikke om at udvikle ny viden – selv om det ofte er det, der sker, når viden deles og forankres. Det handler om, at viden, der allerede er udviklet, ikke udvikles igen, men udnyttes på ny, hvor det er relevant.

Mere præcist handler det om, hvordan viden gennem deling kan spredes til andre medarbejdere eller gennem forankring gøres kollektiv og tilgængelig for alle i institutionen.

Aktiviteter til *anvendelse* stiller institutionen over for spørgsmålet:

- Hvordan kan institutionen sikre, at den viden, som er tilgængelig, også anvendes?

Det forudsættes ofte, at når viden er tilgængelig, så anvendes den også. Det er ikke nødvendigvis tilfældet.

Fokus på anvendelse drejer sig for den enkelte institution om at overveje de forhold, der kan have indflydelse herpå.

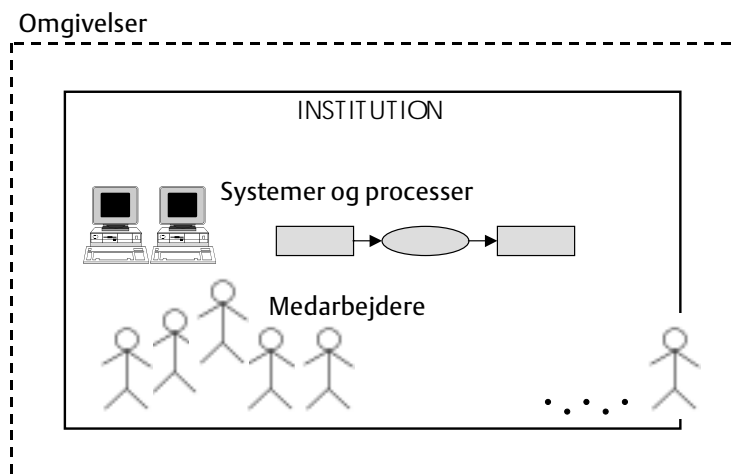
I videnregnskabet sker en *evaluering* af de tre typer af aktiviteter. Her er opgaven:

- Hvad skal institutionen måle og evaluere på for at kunne vurdere, om videnstyringen har ført til de ønskede effekter og resultater.

Evalueringen sker dels på baggrund af målinger på en række udvalgte indikatorer, dels på baggrund af en forklaring på, hvad den enkelte indikator udtrykker, og i hvilken sammenhæng den skal forstås.

2.2.2 Områder for videnstyring

Der kan arbejdes med de forskellige typer af aktiviteter til videnstyring inden for tre områder: Medarbejdere, systemer og processer samt omgivelser, jf. figuren nedenfor:



Figur 2.2 Områder for videnstyring

For nogle institutioner kan det dog have en værdi indledningsvist at anlægge et mere overordnet perspektiv på institutionen og vurdere, hvordan de organisatoriske rammer som struktur, organisering, kommunikation og ledelse bidrager til, at der skabes viden.

Medarbejdere

Institutionens evne til at skabe viden afhænger i stor udstrækning af medarbejderens individuelle evne til at skabe viden. Her spiller medarbejderens kompetencer i form af deres kvalifikationer, færdigheder og erfaringer en vigtig rolle.

Men forhold som samspillet mellem kollegerne, relationen til ledelsen og muligheden for udfordrende arbejdsopgaver har også stor indflydelse på, om den enkelte medarbejder er motiveret og får anvendt sine kvalifikationer mm. - sammen med den række af øvrige forhold, som er genstand for det personalepolitiske arbejde i institutionen.

Systemer og processer

Traditionelt er det kun medarbejdernes kompetencer, der er forbundet med viden. Men ud fra et organisatorisk synspunkt, er der også andre forhold, der har indflydelse på, hvordan viden skabes i en institution. Nemlig den, der kan kaldes institutionens kollektive evne til at skabe viden.

Ved institutionens kollektive evne til at skabe viden forstås bl.a., hvordan systemer og processer bidrager til, at medarbejderne kan skabe viden.

Systemer kan f.eks. være journalsystemer, databaser eller intranet. Processer kan f.eks. være arbejdsprocesser, procedurer eller rutiner. Systemer og processer kan, som eksemplerne illustrerer nedenfor, virke mere eller mindre fremmende for, at viden skabes.

Et system kan f.eks. være en database med informationer struktureret på en måde, som gør, at mange bruger databasen, men det kan også være et intranet med mange relevante oplysninger, men med en så en kompliceret brugerflade, at ingen bruger det i praksis.

Et eksempel på en proces kan være en sagsbehandlingsgang, der forkorter sagsbehandlingstiden eller en procedure for afholdelse af afdelingsmøder, hvor færre og færre dukker op, fordi indholdet ikke længere føles relevant.

Omgivelser

Viden kan ikke skabes isoleret fra omgivelserne. Medarbejderens individuelle evne og institutionens kollektive evne til at skabe viden afhænger også af

- kontakten til brugerne og øvrige interessenter
- institutionens/medarbejdernes netværk

Kontakten til brugerne og de øvrige interessenter handler om, hvilke grundlag institutionen har for løbende at tilpasse sine ydelser til de krav, der stilles fra omgivelserne. Dvs., hvordan den sikrer, at den kan tilbyde den viden, der efterspørges fra omverdenens side.

Institutionens/medarbejdernes netværk handler om, hvordan viden ikke bare skabes inden for institutionens mure, men også skabes i samspil med institutionens netværk.

En institutions netværk kan omfatte brugere, andre institutioner, styrelser, departementer, faglige organisationer, kommuner, amter, medier, private virksomheder, eksterne konsulenter, internationale samarbejdspartnere m.fl.

Opsummerende

Videnstyring drejer sig om at styre aktiviteter af typen – udvikling, deling og forankring samt anvendelse inden for de tre områder: Medarbejdere, hvor den individuelle evne til at skabe viden findes. I systemer og processer, som har indflydelse på institutionens kollektive evne til at skabe viden. Samt i kontakten til og samspillet med omgivelserne, som har indflydelse på såvel medarbejdernes individuelle evne som institutionens kollektive evne til at skabe viden.

Videnregnskabet drejer sig om at skabe et grundlag for at evaluere videnstyringen.

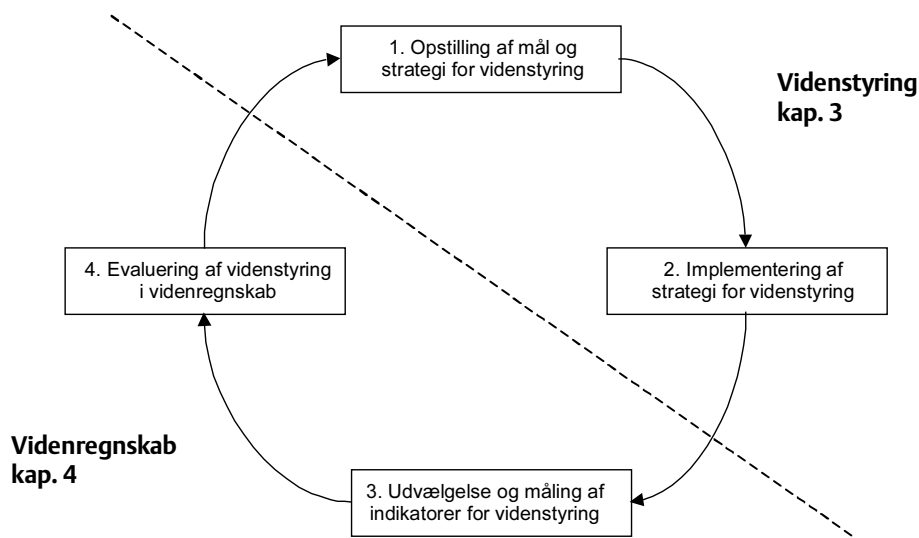
2.3 En model for videnstyring og videnregnskaber

I dette afsnit præsenteres en model for videnstyring og udarbejdelse af videnregnskaber.

Modellen sammenfatter de overvejelser, som bør inddrages i arbejdet med videnstyring og videnregnskaber.

Med udgangspunkt i institutionens overordnede mål og strategier bør følgende trin overvejes. Se figur 2.3.

Første trin i modellen er at opstille mål for, hvad institutionen ønsker at opnå ved videnstyring og i forlængelse heraf at formulere en strategi for, hvordan og med hvilke midler de opstillede mål skal forfølges.



Figur 2.3 Model for videnstyring og udarbejdelse af videnregnskaber.

Andet trin er at implementere den formulerede strategi, herunder at tage højde for de forhold, der spiller ind, når strategien skal bringes fra ord til handling.

Tredje trin er at foretage en måling af en række indikatorer på videnstyringen i institutionen, herunder en måling af indikatorer på, hvorvidt videnstyringen har ført til de ønskede effekter og resultater.

Fjerde trin er at udarbejde videnregnskabet som grundlag for at evaluere videnstyringen og sikre, at arbejdet med videnstyring bliver en løbende fremadskridende proces.

Men uanset hvilket trin af modellen, der er tale om, er det vigtigt at indsatsen fokuseres til kun at omhandle de opgaver, som er centrale for at institutionen kan nå sine mål. Det vil med andre ord sige, at der ikke skal videnstyres på hvad som helst, men at videnstyringen bør målrettes de opgaver, der knytter sig til institutionens kerneprocesser.

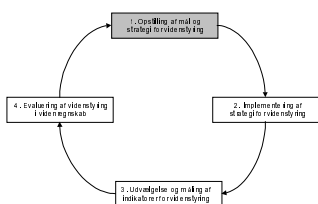
Med kerneprocesser menes de processer i institutionen, som frembringer institutionens ydelser, og som har direkte betydning for ydelsernes kvalitet og service. For statslige institutioner er eksempler på kerneprocesser: Sagsbehandling, tilsyn og kontrol, information, lovforberedelse mv.⁴

⁴ Der henvises til *Effektive Offentlige Arbejdsprocesser*. Finansministeriet 1999

3. Videnstyring

I dette kapitel beskrives de to første trin i modellen for videnstyring og videnregnskaber.

3.1 Opstilling af mål og strategi for videnstyring



Med udgangspunkt i institutionens overordnede mål og strategi er første trin i arbejdet med videnstyring at formulere mål og strategi for videnstyringen.

Da baggrunden for at gå i gang med videnstyring vil være forskellig fra institution til institution, vil målet også ofte være forskelligt.

I én institution er baggrunden en stor personaleomsætning og tilgang af mange nye medarbejdere. Her skal videnstyring bruges til at få de nye medarbejdere hurtigere på plads og i stand til at løse opgaver på samme niveau som kollegerne med erfaring. Desuden skal videnstyringen hjælpe med at fastholde nøgleviden, som ellers vil forsvinde ved jobskift.

I en anden institution sættes videnstyring på dagsordenen, fordi produktiviteten kort og godt skal forbedres.

I en tredje igangsættes arbejdet for at udvide den enkelte medarbejders arbejdsområde og muliggøre nogle mere spændende udfordringer i jobbet.

Ved opstilling af mål for videnstyringen skal det således præciseres, *hvad* institutionen ønsker at opnå af effekter og resultater gennem videnstyring.

Efter opstilling af mål er næste skridt at vælge en strategi og formulere *hvordan* målet/målene for videnstyringen skal opnås.

For at sikre en effektiv og realiserbar videnstyringsstrategi, er det afgørende, at strategien afspejler de forhold, som øver indflydelse i den en-

kelte institution, herunder på implementeringen af videnstyringsstrategien.

Disse forhold kan samlet betegnes som *institutionens arena*. Arenaen beskrives ganske kort i boksen nedenfor og mere detaljeret i afsnit 3.2. I praksis bør institutionen imidlertid starte med at lave en grundig analyse af sin arena, som siden kan indgå i overvejelserne af valg af strategi.

Institutionens arena

De forhold, som er særlig vigtige i forhold til valg af videnstyringsstrategi, er følgende:

- Institutionens overordnede mål og strategi
- Institutionens omgivelser
- Kultur og organisering
- Ydelsernes karakter
- Typen af viden
- Ressourcer

Arenaen indeholder en række af de forhold, der er vigtige at overveje, når videnstyringsstrategien fastlægges. Der er *ikke* en direkte sammenhæng mellem arena og strategi, således at f.eks. en bestemt type omgivelser betyder, at institutionen bør have en bestemt videnstyringsstrategi. Arenaen er et fundament eller en række grundforudsætninger, som institutionen må tage afsæt i.

Se endvidere afsnit 3.2.⁵

Det vigtige er således, at der skabes en sammenhæng mellem institutionens arena og den valgte strategi.

Her præsenteres imidlertid først de forskellige strategiske muligheder.

Som hjælp til at vælge og formulere en videnstyringsstrategi kan figur 2.1, der viser oversigten over områder for videnstyring samt typer af videnstyringsaktiviteter, side 14, anvendes.

⁵ Den interesserede læser henvises til bl.a. : Nonaka, Ikujiro og Hirotaka Takeuchi (1995): *The knowledge-creating company - how Japanese companies create the dynamism of innovation*. Oxford University Press 1995. Blackler, Frank: *Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An overview and Interpretation*, Organisation Studies 1995

Krydserne i oversigten repræsenterer forskellige aktiviteter inden for de tre områder: Medarbejdere, systemer og processer samt omgivelser og dermed forskellige strategier. Det mål, der er opstillet for videnstyringen, vil afgøre, hvilke strategier, der vil være relevante at overveje.

I det følgende beskrives de forskellige strategier nærmere. Som det vil fremgå, vil det for institutionen fra før, der ønsker at få introduceret de nye medarbejdere hurtigere - være relevant at overveje en delings- og forankringsstrategi, jf. figuren nedenfor.

		Områder for videnstyring		
		Medarbejdere	Systemer og processer	Omgivelser
Type af videnstyringsaktiviteter	Udvikling	x	x	x
	Deling	x		x
	Forankring		x	
	Anvendelse	x	x	
	Evaluering	x	x	x

Mens det for den institution, der ønsker en større produktivitet, kan være en fordel at overveje samtlige indfaldsvinkler og strategier for at vurdere, hvor der kan være størst udbytte at hente.

Medarbejdere, systemer og processer samt omgivelser er altså ikke udtryk for alternative strategier, som institutionen skal vælge imellem. I stedet er der tale om tre tilgange til videnstyring, som institutionen kan kombinere, så de bedst muligt understøtter institutionens mål med videnstyringen.

I den idéelle situation vælges strategierne, så de supplerer hinanden og samlet bidrager til at realisere institutionens overordnede mål.

I det følgende beskrives de forskellige strategier nærmere. Hovedvægten er lagt på strategierne - deling og forankring - fordi det umiddelbart er her, de fleste institutioner kan finde det største udbytte.

3.1.1 Medarbejdere

Udvikling

Kompetenceudvikling er en velkendt strategi til at udvikle ny viden – og umiddelbart den mest oplagte.

Ved at udvikle den enkelte medarbejders kvalifikationer og færdigheder øges muligheden for, at der kan skabes ny viden i institutionen.

Kompetenceudvikling kan dels finde sted gennem eksterne kurser, dels finde sted i det daglige arbejde – gennem de interne læreprocesser⁶.

Det er begreber og værktøjer som f.eks. Den lærende Organisation⁷, der har været med til at kaste lys på den betydning de organisatoriske rammer har for at skabe interne læreprocesser, og for at organisationen som helhed besidder evnen til at lære og løbende at udvikle sig.

I Told • Skat udspringer arbejdet med kompetenceudvikling i et kompetenceregnskab, som ønskes suppleret med en læringsstrategi.

Kompetenceudvikling i Told • Skat

Medarbejdersamtalen er blevet omdrejningspunktet for strategisk kompetenceudvikling i Told • Skat. Udgangspunktet for samtalen er, at såvel leder som medarbejder – før samtalen – angiver hvilket kompetenceniveau, den enkelte medarbejder har i forhold til løsning af hver enkelt opgave. Under selve samtalen opnås enighed om den enkelte medarbejders kompetenceniveau og på hvilke områder, der skal ske udvikling.

Når lederen har gennemført samtaler med alle medarbejdere, udarbejder lederen en oversigt – et kompetenceregnskab – over gruppens kompetencer. Herved fås dels et redskab til at planlægge den enkelte medarbejders udvikling på en hensigtsmæssig måde i forhold til enhedens samlede kompetenceudvikling, dels et grundlag for at aggregere et kompetenceregnskab for regionen og Told • Skat på landsplan.

- fortsættes

⁶ Der henvises til *Personalepolitik i staten - Fra ord til handling*, Finansministeriet 1998

⁷ Den lærende organisation er en organisation kendetegnet af rammer, der sætter ledere og medarbejdere i stand til at se tingene på nye måder, reflektere og lære for derefter at handle. Rammer kan omfatte struktur, organisering, kultur, ledelse mm. Der kan desuden henvises til: *Den lærende Organisation* af Finn van Hauen m.fl. Industriens Forlag 1995

-fortsat

I tilknytning til registreringen af kompetencer har Told • Skat udarbejdet et overvågningssystem, der måler til- og afgang af kompetencer. Herved fås bl.a. en "early warning" om manglede kompetencer, og hvor der er brug for en ekstra indsats.

I arbejdet med kompetenceudviklingen er der også stor opmærksomhed på problemet om kritisk masse – hvordan der opretholdes et højt fagligt niveau i specielt mindre regioner. Som følge heraf er der tidligere sket en koncentrering af toldopgaven i 8 toldcentre og der foregår tilsvarende overvejelser vedrørende punktafgiftsområdet. Opbygning af et elektronisk netværk baseret på samarbejde mellem regionerne, er et forsøg på at sikre, at komplicerede sagsområder også kan varetages af mindre regioner.

Blandt kommende nye tiltag er udarbejdelse af en egentlig læringsstrategi. Efter at have arbejdet med kompetenceregnskaber i nogle år, er det blevet stadig mere klart, at Told • Skat har brug for en læringsstrategi, som angiver hvordan læring bedst muligt kan tilrettelægges. Dette har ført til overvejelser om indlæringsformer som egen udvikling, sidemandsoplæring, kurser mv. og ikke mindst kombinationerne heraf. Formålet med en læringsstrategi er at sikre en større effekt af uddannelseskronerne ved, at der vil blive stillet større krav til såvel medarbejderen, den enkelte enhed og den interne uddannelsesorganisation.

Deling

I forhold til Den lærende Organisation er videnstyring et nyere begreb. Videnstyring sætter også fokus på udvikling af viden, men stiller derudover institutionen over for udfordringen: Hvordan kan institutionen genbruge og udnytte viden bedre? Eller hvordan fastholdes en større del af institutionens viden i institutionen?

Svaret er – ud fra et videnperspektiv – gennem deling og forankring af medarbejdernes kvalifikationer, færdigheder og erfaringer.

Ved deling spredes en medarbejders viden til én eller flere medarbejdere gennem dialog. Ved forankring nedfældes og struktureres en medarbejders viden i systemer og processer.

Der er tale om to forskellige strategier, som ikke udelukker hinanden, men som derimod kan kombineres.

Udgangspunktet for deling og forankring er medarbejdernes kvalifikationer, færdigheder og erfaringer. Der skelnes mellem dem, som er eksplícite, synlige, lette at udtrykke og individafhængige. Det kan f.eks. være

en medarbejders færdighed i at opstille en budgetskabelon i et regneark. Og kompetencer, der kan være implicitte, usynlige, svære at udtrykke og individafhængige, som f.eks. en leders evne til at motivere medarbejdere og skabe et godt arbejdsmiljø.

De implicitte, individafhængige kompetencer fører til valg af en delingsstrategi, der beskrives nærmere her. De eksplicitte, individafhængige fører til valg af en forankringsstrategi, der beskrives nærmere i afsnit 3.1.2 Systemer og processer.

Delingsstrategien bygger på, at nogle kompetencer er for komplekse til at kunne nedfældes og forankres, men kan udnyttes ved, at mennesker går i dialog med hinanden.

Tages udgangspunkt i lederen i eksemplet fra før, så vil det være vanskeligt at nedfælde og beskrive skriftligt, hvad det præcist er, som gør denne leder dygtig til at engagere medarbejderne – og selvom det skulle lykkes, er der ikke store chancer for, at særlig mange andre ville kunne anvende og genbruge denne viden. Fordi denne type viden netop er individafhængig og ikke uden videre kan overføres til andre.

Hvis denne type viden skal overføres til andre, kræves mere end en struktureret beskrivelse i en database. Det kræver alle de nuancer, som kun kan overføres gennem dialog.

Deling af viden kan derfor ske, når en erfaren medarbejder påtager sig rollen som ”mentor” for en mindre erfaren medarbejder, når en medarbejder deltager i en netværksgruppe, eller kolleger fra forskellige regioner udveksler erfaringer på intranettet om, hvordan et problem kan gribes an. Udfordringen er derfor at skabe mulighederne for, at fysiske eller virtuelle dialoger kan finde sted.

Et eksempel på, hvordan denne strategi kan komme til udtryk, er side-mandsopplæring eller mesterlære, som det sker i Patent- og Varemærkestyrelsen. Her spiller en delingsstrategi en væsentlig rolle for at få overført meget specialiseret viden.

Sidemandsoplæring/mesterlære i Patent- og Varemærkestyrelsen

Arbejdet i Patent- og Varemærkestyrelsen er kendetegnet ved meget specialiserede opgaver, hvis løsning forudsætter et meget specialiseret kendskab, der kun kan skabes i selve styrelsen.

Siden 1998 har styrelsen derfor kraftigt opprioriteret de *interne* kompetenceudviklingsaktiviteter for at styrke og målrette kvaliteten af kompetenceudviklingen i styrelsen.

I dag gennemgår de nyansatte ingeniører et oplæringsforløb på 1-1½ år før de selvstændigt kan varetage sagsbehandling på patentområdet.

Den interne vejleder, en patentingeniør eller patentspecialist, anvender i gennemsnit 35 pct. af sin samlede arbejdstid til oplæring af en nyansat ingeniør til relativt selvstændigt at kunne godkende eller meddele patenter.

For at en sådan strategi kan lykkes, er det naturligvis vigtigt, at institutionen på forhånd prioriterer hvor meget tid, mentoren/den interne vejleder skal anvende på oplæring.

På Universitetet i Oslo arbejdes i forhold til underviserne med en delingsstrategi, der bl.a. sker gennem kollegavejledning. Som udgangspunkt kan det være svært at arbejde med deling og forankring af underviseres evne til at undervise, fordi en stor del af denne evne vanskeligt lader sig beskrive, men universitetet har fundet en måde til at dele viden mellem kolleger.

Kollegavejledning på Universitetet i Oslo

Udviklingen af den enkelte undervisers kompetence i at undervise sker bedst i selve undervisningssituationen, hvor der er mulighed for at få direkte feedback på, hvordan undervisningen er forløbet. På Universitetet i Oslo er et af redskaberne kollegavejledning dels i den formaliserede uddannelse, dels i det daglige.

Ved de universitetspædagogiske kurser på universitetet indgår kollegavejledning i mange moduler fra grundmodulet, som alle starter med, til de enkelte delmoduler. På kurserne arbejder deltagerne i tværfaglige grupper af 3-4 personer, der er understøttet af en pædagogisk vejleder fra det universitetspædagogiske miljø.

Den mest organiserede vejledning foregår i perioden mellem to kursussamlinger i de pågældende kursus. Her skal alle deltagere gennemgå mindst en vejledningssekvens, der består af før- og eftervejledning på baggrund af et vejledningsgrundlag samt af

- fortsættes

- fortsat

observation af undervisning. Dette sker for at sikre, at alle prøver de tre roller, som indgår i kollegavejledning: lærer, vejleder og observatør. Før den anden samling udarbejder hver gruppe en kort rapport om arbejdet i vejledningsgruppen.

Den pædagogiske vejleder har ikke til opgave at vejlede deltagerne men at hjælpe dem med at få vejledningen til at fungere. Dette har vist sig at være nødvendigt. Uden et klart oplæg og en aktiv "facilitator" får deltagerne et langt mindre udbytte.

Deltagernes vurdering af vejledningen er overvejende positiv. Men hidtil har oplægget ikke stimuleret til kollegavejledning i eget regi ved ret mange faginstitutioner.

Et af de institutioner, som har gennemført kollegavejledning, er *Sosialøkonomisk institut*. Man har her taget en formel beslutning om, at alle forelæsere skulle sikre sig vejledning fra en kollega. Den enkelte lærer skal:

- indhente studenternes evaluering gennem et spørgeskema
- blive hørt på og observeret af en kollega i mindst én undervisningstime
- præsentere en sammenfatning af studentervurderingerne før besøget over for den kollega, der deltager som "vejleder"

Hensigten er, at alle forelæsere får en tilbagemelding på deres undervisning, således at den kan forbedres. De studerendes mening om undervisningen er nyttig information, men ikke nødvendigvis sandheden om, hvor god undervisningen er. Det, at en anden underviser observerer undervisningen, kan fungere som et værdifuldt supplement til de studerendes evaluering og til lærerens egen vurdering. Diskussionen af resultaterne fra de studerendes evaluering skal bidrage til, at læreren tænker konkret igennem, hvad der kan og bør forbedres, og hvad som ikke bør ændres.

Slots- og Ejendomsstyrelsen arbejder også med videnstyring. I styrelsen er der stor bevidsthed om, hvordan den fysiske udformning af arbejdspladsen og IT-strategien understøtter en delingsstrategi. I Slots- og Ejendomsstyrelsen tales om den aktivitetsbaserede arbejdsplads.

Aktivitetsbaserede arbejdspladser i Slots- og Ejendomsstyrelsen

Slots- og Ejendomsstyrelsen (SES) har gennem et års tid arbejdet målrettet med at forbedre medarbejdernes videndeling og samarbejde på tværs af divisioner i styrelsen. Det har bl.a. ført til projektet: Den aktivitetsbaserede arbejdsplads.

Princippet bag den aktivitetsbaserede arbejdsplads er, at medarbejderne ikke sidder i et cellekontor, men arbejder på det sted, hvor de optimale fysiske rammer er tilstede for at løse en given opgave.

- fortsættes

- fortsat

Det betyder f.eks., at opgaver, der kræver ro og koncentration, løses i *stillearealer*, og at opgaver, der kræver samarbejde, løses ved, at man sidder sammen i f.eks. et *projektareal*. Ingen har faste pladser. Medarbejderen går til stedet, hvor opgaven bedst løses – i stedet for omvendt.

Dette forudsætter også en ny IT løsning, så alle – uanset hvor de befinder sig – har adgang til de filer, mv., de skal bruge. Desuden er SES gået skridtet videre. Hvor medarbejderne tidligere havde opbygget personlige og individuelle biblioteker på deres drev, så danner journalplanen nu rammerne for et fælles bibliotek med adgang for alle.

SES's erfaringer med den nye arbejdsform er indtil nu, at det er "lettere sagt end gjort" – men meget udbytterigt for alle parter, når begyndervanskelighederne er overstået.

Medarbejdernes umiddelbare reaktion på den øgede videndeling er, at de mister noget, hvis deres "opsparede viden" bliver tilgængelig for andre – ofte har man investeret meget energi i sit speciale, og det er en stor del af ens identitet. Men på længere sigt vil det opleves som inspirerende at dele viden med andre kolleger, og at viden kan blive fælleseje i organisationen.

SES ser flere fordele ved, at medarbejderne sidder sammen. Dels opleves et større engagement blandt medarbejderne. Dels øges kundeservicen, fordi kollegaer bedre kan løse opgaver og besvare spørgsmål, når en medarbejder er fraværende.

Styrelsen arbejder på at blive mindre personafhængig og sårbar, end tilfældet er i et traditionelt miljø.

I et aktivitetsbaseret arbejdsmiljø er cheferne desuden tættere på medarbejdere, og de får større og hurtigere indsigt i, hvad der foregår, og hvilke opgaver der skal løses. Det er en fordel, når organisationen bevæger sig over mod en projektorienteret organisation med lavere hierarki. Et af styrelsens mål er således også at forkorte beslutningsprocesserne, og dette kan bl.a. realiseres ved det tætte samarbejde og større videndeling.

En af de faldgruber, SES er blevet opmærksom på, er, at nogle medarbejdere ikke trives i dette miljø. Blandt andet fordi deres identitet er forbundet med kontoret. En anden faldgruppe er IT. Hvis man ikke understøtter den nye måde at arbejde på med gode stabile IT-løsninger, herunder også telekommunikation, og arbejder med organisationens IT-kultur, skaber man flere problemer end man løser.

Med den nye fleksible indretning af arbejdspladsen føler SES sig imidlertid godt rustet til en fremtid med løbende ændringer.

På mange arbejdspladser vil der ikke i dag være en egentlig strategi for deling af viden. Men der vil være en kultur herfor - strategi eller ej. I nogle institutioner er der en dialogkultur, hvor det er naturligt at bruge kollegerne til at løse en opgave eller til at fortælle dem om løsningen på et fælles problem, også selvom det er kollegaer, der sidder på en anden etage

og dårligt kender hinanden. I andre institutioner ville det samme være utænkeligt.

Belønningssystemet kan anvendes til at skabe en videndelingskultur. Det gør Told • Skat, når de vurderer, om en medarbejder skal forfremmes til specialkonsulent.

Her lægges bl.a. vægt på, at medarbejderen har demonstreret sin villighed til at dele viden. Det kan medarbejderen demonstrere ved at undervise på de interne uddannelser, ved sidemandsoplæring eller ved at fungere som koordinator i de faglige elektroniske netværk, som Told • Skat har etableret. Det elektroniske netværk er et forum for videndeling, hvor medarbejdere på forskellige kompetenceområder har mulighed for at diskutere og afklare faglige problemstillinger.

Der er givet forskellige eksempler på, hvordan en delingsstrategi kan udmøntes i praksis. I afsnittet under Systemer og processer beskrives forankringsstrategien, som kan anvendes til at komplementere en delingsstrategi. Det er tilfældet i casen Arthur Andersen, hvor en delings- og forankringsstrategi kombineres. Se side 34.

Anvendelse

Den tredje og sidste udfordring, som videnstyring stiller institutionen inden for området Medarbejdere, er: Hvordan sikrer institutionen, at de relevante kvalifikationer, færdigheder og erfaringer, som medarbejderne har nu også bliver anvendt.

Forskellige forhold har indflydelse på *anvendelse*, det vil sige, om den viden, medarbejderne rent faktisk har, bliver anvendt.

Et vigtigt forhold er motivation. Motivation afhænger bl.a. af, om arbejdet opleves som udfordrende med faglige og personlige udviklingsmuligheder, om forholdet til nærmeste leder er præget af gensidig respekt, og om der er et godt sammenhold mellem kollegaer.

Et andet forhold, som kan have betydning, er, om ledelsen kender de kvalifikationer, færdigheder og erfaringer, der er tilstede.

Inden for debatten om kvalitetsledelse høres historien om medarbejderen på bilfabrikken, der hver morgen gik på arbejde, slog hjernen fra og stillede sig ved samlebåndet og gentog den samme bevægelse dag ud og dag ind. Efter fyraften gik samme medarbejder hjem og reparerede gamle biler, gjorde dem i stand og fik dem til at køre igen. Men disse færdigheder, gjorde bilfabrikken – før kvalitetsledelsens indtog – ikke brug af.

Der kan komme meget ud af at forsøge at kortlægge al viden i institutionen og afdække uudnyttet viden med afsæt i "hvis bare vi vidste, det vi ved", men for den enkelte institution er det spørgsmålet om, hvorvidt omkostningerne forbundet med kortlægningen, opvejer det eventuelle udbytte, der kan opnås herved.

En relevant tilgang kan være at registrere såvel aktive som passive kompetencer, hvor de passive kompetencer er de kompetencer, som medarbejderen ikke arbejder med p.t., men som kan udnyttes umiddelbart, hvis der bliver behov for det.

Et sidste forhold, der skal nævnes i denne sammenhæng, er, om også de øvrige medarbejdere ved hvilke kompetencer, der er tilstede. Det kan der f.eks. tages højde for ved at opbygge en elektronisk oversigt over medarbejderne, deres arbejdsområder og særlige viden, så medarbejderne kan se og søge på hinandens arbejdsopgaver og kompetencer.

Dette kan også være en god facilitet for deling af viden.

Som nævnt tidligere relaterer viden sig ikke bare til medarbejdernes kompetencer, men også til institutionens systemer og processer, som er det andet område for videnstyringen.

3.1.2 Systemer og processer

Udvikling

En strategi for udvikling af ny viden i forhold til systemer og processer vil ofte handle om, hvordan institutionens eksisterende systemer og processer kan forbedres, som f.eks. hvordan en sagsbehandlingsgang kan forenkles.

Et værktøj hertil kan være Business Process Reengineering (BPR), der gennem en kortlægning af de eksisterende processer i en institution kan bidrage til en analyse af, hvordan effektivitet og kvalitet kan forbedres gennem ændringer eller forenklinger i processerne⁸.

Et værktøj som benchmarking har også vist sig som et værdifuldt redskab til at videreudvikle systemer og processer i mange institutioner. Se nærmere i afsnit 3.1.3.

Dette er som bekendt også tanken bag deling og forankring af viden.

Forankring

Fremfor at udvikle ny viden gennem f.eks. kompetenceudvikling, stiller en delings- og forankringsstrategi institutionen spørgsmålet: Hvordan kan viden deles og forankres, så den kan genbruges af andre? Hvordan kan en medarbejders ekspertise inden for et område gøres til gavn for andre?

I det følgende beskrives forankringsstrategien nærmere. Delingsstrategien blev beskrevet tidligere i afsnit 3.1.1.

Forankringsstrategien bygger på, at nogle af medarbejderens kompetencer kan nedskrives, struktureres og derved gøres tilgængelig for andre.

Forankring af viden kan ske, når en medarbejders forslag til, hvordan sagsbehandlingstiden kan reduceres, omsættes til en ny arbejdsproces. Når der etableres et intranet med ”best practises”, eller når journalsystemet ændrer karakter fra dokumentations- til videndatabase.

Målet med denne strategi er at gøre det muligt for medarbejdere at dele viden uafhængigt af den medarbejder, der har udviklet den. Altså at genbruge allerede udnyttet viden.

I en styrelse med ca. 450 ansatte regnede man ud, at hvis hver medarbejder kunne spare 1 minut hver dag, fik man frigjort, hvad der svarer til et årsværk. Der er altså store visioner i at få frigjort ressourcer med denne strategi.

⁸ Der henvises til *Effektive offentlige arbejdsprocesser*. Finansministeriet 1999

Et eksempel på forankringsstrategien findes i AF Ringkøbing amt. Der anvendes forskellige håndbøger indeholdende procesbeskrivelser, retningslinier mm. til at understøtte medarbejderne i deres arbejde. Alle informationer, som er vigtige i forhold til løsning af arbejdsformidlingens nøgleopgaver, er let tilgængelige for alle. En ny medarbejder kan i princippet finde ud af, hvad der skal gøres, og hvordan det skal gøres fra allerførste dag. Sammen med en grundig, individuel oplæring og instruktion opnår de nye medarbejdere hurtigere de kompetencer, der er nødvendige for at løse arbejdsformidlingens arbejdsopgaver.

Organisering af viden i AF Ringkøbing amt

Arbejdet på arbejdsformidlinger er kendetegnet ved en kompliceret lovgivning inden for arbejdsmarkedspolitikken og af et tæt samarbejde med især a-kasser, uddannelsesinstitutioner og kommuner i serviceringen af AF's kunder.

Det betyder, at intern oplæring og undervisning af de ansatte spiller en vigtig rolle for, at medarbejderne hele tiden har den nødvendige kompetence til at løse opgaverne.

For at støtte medarbejderne i deres arbejde har AF Ringkøbing amt desuden organiseret og forankret de informationer, der danner grundlaget for sagsbehandlingen, i henholdsvis: En kvalitetshåndbog, en såkaldt kogeboek samt administrative forretningsgange. De to sidstnævnte er tilgængelige i elektronisk form på edbnetværket.

I kvalitetshåndbogen er nøgleprocesser og støtteprocesser bl.a. beskrevet. Beskrivelserne er udformet som et pædagogisk værktøj, og er som sådan en stor hjælp for ikke mindst nyansatte.

I kogebogen er retningslinierne for aktivering beskrevet. Aktiveringsindsatsen, som AF Ringkøbing amt yder, tager dels afsæt i gældende lovgivning, og dels afsæt i den regionale arbejdsmarkedspolitik, som er vedtaget for Ringkøbing amt.

I de administrative forretningsgange er instrukser og blanketter detaljeret beskrevet. Her afspejler forretningsgangene organiseringen af det daglige arbejde.

AF Ringkøbing amt ser overskuelighed og relevans som nøgleord for, at organisering og forankring af viden skal lykkes i praksis. Medarbejderne skal let kunne finde de informationer, de har brug for. Den løbende vedligeholdelse samt systematik og klarhed over, hvem der er ansvarlig for redigering, er baggrunden for, at medarbejderne kan fæste deres lid til, at informationerne er opdateret.

Et andet eksempel på forankringsstrategien er casen fra konsulentfirmaet Arthur Andersen med medarbejdere over hele verden, hvor forankringsstrategien søges kombineret med en delingsstrategi, så videnstyringen

både omfatter den eksplicitte, individafhængige viden og den implicitte, individafhængige viden.

Videnstyring hos Arthur Andersen

Allerede i 1913 indførtes metoden "best practice" hos Arthur Andersen, hvilket er en af årsagerne til, at konsulenter i det nu verdensomspændende rådgivningsfirma kan drage nytte af hinandens erfaringer.

Hvis en konsulent finder en metode til at løse en opgave mere hensigtsmæssigt end den tidligere anvendte metode, kan konsulenten opnå at få den nye metode gjort til "best practice". Denne "best practice" bliver lagt ud på firmaets intranet, så andre konsulenter kan drage nytte af metoden – i stedet for at skulle opfinde den dybe tallerken hver gang.

Hos Arthur Andersen er der prestige forbundet med at få en metode anerkendt som "best practice". Men prestige er ikke det eneste middel til at få konsulenterne til at anvende systemet. To gange årligt bliver de ansattes evne til at anvende og levere til "best practice"-systemet evalueret.

En videndatabase er dog ikke nok til at sikre den nødvendige videndeling. Ved udvikling af eksempelvis et økonomisystem vil det ofte være nødvendigt at supplere en "best practice" herom med andre former for viden, der ikke egner sig til en database. Hos Arthur Andersen arbejder man derfor også med dialogbaseret videndeling. Alle nye medarbejdere får tilknyttet en mentor. Desuden tillægges et veludbygget netværk mellem konsulenterne en stor værdi, ligesom tværfunktionelle projektgrupper styrker videndeling.

I praksis er der imidlertid en konstant lurende tendens til, at videndeling bliver nedprioriteret i forhold til mere kortsigtede krav om salg og debiterbare timer. Arthur Andersen har således oplevet, at forholdet mellem bidrag til og forbrug af viden fra databaserne er blevet skævt. Samtidig udgør sproget et problem for bidrag fra ikke-engelsktalende lande. I Arthur Andersen håndteres disse udfordringer gennem et betydeligt ledelsesfokus på videndeling, mere brugervenlige systemer og intensivt opfølgning på medarbejdernes videndelingsaktiviteter.

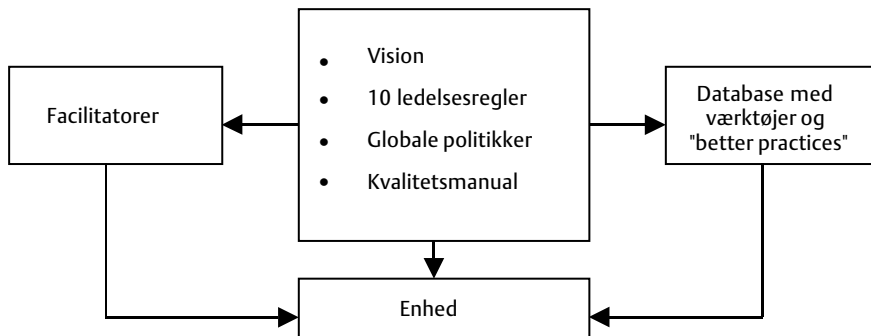
Kombinationen af den dialogbaserede videndelingskultur og den systembaserede database med "best practice", udgør fortsat fundamentet for firmaets videnstyring. Det er Arthur Andersens erfaring, at hvad der anvendes af ressourcer på vedligeholdelse af "best practice"-databasen kun er en brøkdel af, hvad firmaet får ud af denne effektive måde at genbruge viden på.

Casen fra Arthur Andersen viser, at selvom en institution har en geografisk spredning, kan det med den moderne teknologi lade sig gøre at have f.eks. en fælles database, der samtidig kan være med til at forbinde geografisk adskilte enheder og skabe en form for virtuel organisation.

Et tredje eksempel på forankringsstrategien findes hos Novo Nordisk, der også er kendetegnet ved stor geografisk spredning. Her spiller bl.a. en intranet-baseret database en vigtig rolle ved den lokale implementering af virksomhedens ledelsessystem.

Facit - en database hos Novo Nordisk

Novo Nordisk har opbygget et ledelsessystem, som består af fire komponenter: En vision, 10 ledelsesregler, en global strategi samt et kvalitetssystem.



For at støtte virksomhedens ledere verdenen over er der nedsat et team af facilitatorer samt opbygget en intranet database Facit.

Facilitatorerne fungerer som en slags huskonsulenter. De tager rundt til samtlige enheder for at sikre implementeringen af ledelsessystemet lokalt.

Intranet-databasen Facit består af tre dele: Værktøjer, "better practices" samt et diskussionsforum. *Værktøjer* er blåstemplede metoder, som f.eks. et koncept for en udviklingsplan. *"Better practice"* er metoder, der fungerer bedre end eksisterende metoder, som f.eks. en standardprocedure. Der er to krav til "better practices" – de skal være i brug, og de skal være overførbare. *Diskussionsforum* er et interaktivt forum, hvis formål er, at medarbejderne skal gå i dialog, dele viden og spørge hinanden til råds.

Novo Nordisk har høstet nogle interessante erfaringer med Facit. Efter et stykke tid, hvor det først så ud som om, det var en forkert brugerflade, der var problemet, har det vist sig, at Facit ikke anvendes efter hensigten. Eksempelvis bidrager de enkelte enheder kun i mindre omfang til at forankre viden i Facit, mens facilitatorerne har bibeholdt rollen at udpege viden til databasen. Noget andet er, at brugerne stort set kun anvender den meget konkrete viden fra Facit og ikke den mere konceptuelle.

Hos Novo Nordisk mener man selv, at det skyldes flere ting. For det første, at der eksisterer nogle i forvejen gode personlige kontakter mellem lederne verdenen over, hvorfor de stadig foretrækker den personlige kontakt, som de altid har benyttet.

- fortsættes

- fortsat

For det andet at facilitatorerne "trækker viden med sig" rundt og derfor fungerer som videndelere. For det tredje, at noget af den viden, som bliver forankret i Facit, i virkeligheden er for kompleks til at blive forankret eller overført via det interaktive forum, hvor erfaringen er, at komplekse diskussioner er svære at føre på skrift og ofte løber løbsk uden en ordstyrer.

Det videre arbejde. Novo Nordisk fortsætter facilitatorordningen, som er en klar succes, mens intentionen er, at Facit udvikles i retning af at blive et medium til at etablere menneskelige kontakter, så databasen fremover understøtter den eksisterende videndelingskultur.

Videnstyring kan ikke opnås med opbygning af systemer alene. Systemet er blot et medium, som giver mulighed for at genbruge allerede udviklet viden – og kun viden, som har en eksplicit karakter. Det er altså vigtigt at overveje, hvad et intranet eller en database kan anvendes til, og hvordan disse medier kan og skal indgå i institutionens opgaveløsning.

Mangel på samme type overvejelse kan også føre til den faldgrube, hvor alt for meget viden bevidstløst forankres – og der skabes et informationsoverskud.

For bl.a. at forhindre denne faldgrube, kan der arbejdes med en "push" strategi (modsat en "pull" strategi). Den indebærer i praksis, at de informationer, der er en grundlæggende del af en medarbejders arbejde, som f.eks. bestemte skabeloner eller beskrivelser af arbejdsprocesser ligger som fast inventar på medarbejderens elektroniske skrivebord – og dermed let tilgængelige. Mens de mindre vigtige informationer er til rådighed på intranettet, men først toner frem i det øjeblik, medarbejderen selv går aktivt ind og søger efter dem.

Faldgruben kan også forhindres ved at udpege en videnkoordinator, der fungerer som filter for de informationer, der indkommer til eksempelvis en database og sorterer dem i henholdsvis "need-to-know" og "nice-to-know". En videnkoordinator kan således være med til at sikre, at de informationer, der ligger i en database, er relevante. Det vil også sige løbende opdateres, hvilket er en anden vigtig forudsætning for denne strategi.

Men er en institution bevidst om faldgruberne ved valg af en forankringsstrategi, giver den til gengæld mulighed for at genbruge allerede eksisterende viden bedre, sådan at afkastet på udviklingsomkostningerne bliver størst muligt. Det forudsætter naturligvis, at den forankrede viden kan anvendes af tilstrækkelig mange og også bliver anvendt.

Anvendelse

Det fører over til den tredje udfordring inden for Systemer og processer, nemlig Anvendelse; hvordan institutionen sikrer, at systemer og processer også bliver anvendt.

Forudsat, at et system indeholder relevante informationer, er eksempelvis et intranets opbygning altafgørende for, at systemet bliver anvendt. Det vil både sige systemets organisering – det skal være let at finde rundt i – og brugerfladen, der hverken må være for simpel eller kompliceret.

En anden måde at sikre anvendelse på, som skal nævnes her, er at se på, hvordan arbejdsprocesser mv. kan gøres tilgængelige, så de bliver en naturlig og integreret del af medarbejdernes arbejdsredskaber. Det er også en af tankerne bag "push" strategien, som blev nævnt ovenfor.

3.1.3 Omgivelser

I langt de fleste institutioner er der gennem en årrække satset på regelmæssigt at undersøge brugernes tilfredshed med institutionens ydelser, f.eks. gennem spørgeskemaundersøgelser og lignende. Nogle institutioner har også nedsat særlige brugergrupper eller brugerpaneler, som regelmæssigt inddrages, når institutionerne f.eks. skal teste brugernes holdninger til nye ydelser eller justeringer i service mv. Dialogen med brugerne kan udvides til at omfatte andre interessenter, hvis input også er vigtig for at videreudvikle institutionens ydelser, og hvis tilfredshed er vigtig for at realisere institutionens mål og strategier.

Opbyggelsen af sådanne kontakter til brugere og interessenter er gode eksempler på, hvordan det er muligt at udvikle og dele viden med omgivelserne.

I dette afsnit gives der yderligere eksempler på, hvordan der kan udvikles og deles viden med omgivelserne, f.eks. brugere, interessenter og samarbejdspartnere.

Udvikling

En strategi til udvikling af ny viden i samspil med omgivelserne tager udgangspunkt i, at den viden, institutionen har behov for, enten er for kompleks til, at institutionen kan udvikle den selv, eller at det ikke kan betale sig at udvikle – enten fordi omkostningerne derved er for store, eller fordi denne viden allerede er udviklet og tilgængelig via institutionens netværk.

Strategien er derfor at etablere et strategisk samarbejde med andre. Det vil sige systematisk at trække på viden, der findes i omgivelserne.

Det kan f.eks. være gennem et systematisk samarbejde med brugerne. Det gør Forskningscenter Risø bl.a., når de samarbejder med en privat virksomhed om forskning inden for f.eks. vindmølleenergi. Eksemplet nedenfor viser, hvordan Risø arbejder med etableringen af netværk, bl.a. med private virksomheder – dens aftagere – hvor medarbejdere fra virksomhederne arbejder *på* Risø i forbindelse med forskningsprojekter. Af eksemplet fremgår også, at denne strategi er et så vigtigt element af Risøs strategi, at Risø opstiller og evaluerer på en række netværksindikatorer, som f.eks. antal samarbejdspartnere.

Forskningscenter Risø – styring af netværkssamarbejde

Forskningscenter Risø ser samarbejde og vekselvirkning med det omgivende samfund som en væsentlig forudsætning for, at man vedvarende kan udføre naturvidenskabelig og teknisk-videnskabelig forskning til gavn for Danmarks teknologiske udviklingsmuligheder.

Et eksempel på, hvordan Risø drager nytte af netværksviden, er det konkrete samarbejde, der finder sted mellem Risø og private virksomheder. Dette sker ved, at man lader medarbejdere udefra arbejde sammen med Risø på fuld tid på forskningscenterets område.

Men hvordan kan man sikre, at dette samspil med omgivelserne foregår systematisk, og ikke blot som enkeltstående tilfælde? Hos Risø understreger man værdien af netværksviden ved systematisk ved at lade netværksindikatorer indgå på lige fod med formidlingsindikatorer og aktivitetsindikatorer i institutionens strategiske planlægning – indenfor hvert forskningsprogram.

- fortsættes

- fortsat

Eksempler på netværksindikatorer er udstationeringer, gæsteforskere, samarbejde med virksomheder og samarbejde med andre forskningsinstitutioner. For hver netværksindikator sættes mål for de efterfølgende år og der sker en årlig opfølgning på målene.

Dette er en af årsagerne til, at Forskningscenter Risø har styrket relationerne til erhvervslivet og universiteterne, og der arbejdes videre med at etablere nye integrerede samarbejdsformer med omgivelserne.

Et eksempel på denne strategi er også at udbygge institutionens relationer til eksisterende samarbejdspartnere. I Erhvervsministeriet arbejdes på at udbygge samarbejdet mellem departementet og de seks styrelser. Til at understøtte dette har man bl.a. opbygget et intranet, der er tilgængeligt for alle medarbejdere på ministerområdet. Eksemplet nedenfor viser ligesom det foregående, hvordan der kan skabes et fælles udviklingsmiljø ved at lade medarbejdere fra forskellige institutioner arbejde sammen på et konkret projekt.

Erhvervsministeriet - eksempel på det udvidede samarbejde mellem departement og styrelse

For at skabe bedre rammer for en vækstorienteret Østersøregion har Erhvervsministeriet og Erhvervsfremme Styrelsen formuleret en fælles udviklingsopgave. Formålet er at udarbejde en ny erhvervspolitisk strategi for Østersøregionens udvikling for perioden 2000-2005. Udviklingsopgaven har en projektejer fra departementet og deltagelse af medarbejdere fra både styrelse og departement.

Dertil kommer tilknyttede sparringspartnere på chefniveau fra henholdsvis styrelse og departement. For at sikre videndeling er styrelsens medarbejder én dag ugentligt i departementet, og tilsvarende forventes departementets medarbejder at arbejde i styrelsen én dag om ugen.

En tredje måde at udvikle viden ved hjælp af omgivelserne er benchmarking. Benchmarking handler om at gennemføre systematiske sammenligninger med andre med det formål at lære af de bedste⁹.

Et eksempel på benchmarking kunne være, at en række offentlige institutioner, som havde næsten identiske sagsbehandlingsprocesser, satte sig

⁹ Der henvises til kommende publikation *Håndbog i Benchmarking*. Finansministeriet 2000

sammen med det formål at kortlægge præcis hvilke aktiviteter, der udføres i de forskellige institutioner, fra en sag rejses, til borgeren står med en afgørelse i hånden. Dette er et eksempel på en såkaldt procesbenchmarking.

Det er vigtigt at fremhæve, at udvikling af viden ved hjælp af benchmarking kræver meget nøje forberedelse for alle parter. Hvis institutionen f.eks. ikke har et nøje kendskab til, hvordan egne processer fungerer, så er sandsynligheden for at kunne lære noget af andre meget lille.

Deling

En anden måde at udnytte viden i omgivelserne på er ved at vælge en delingsstrategi og udvikle netværksrelationer. Her indgås ikke et egentligt arbejdsfællesskab, men der trækkes på en enkeltpersons eller hinandens viden ved at drøfte aktuelle problemstillinger.

Et eksempel på denne type videndeling i forhold til omgivelserne er Statens Controllernetværk. Som eksemplet nedenfor viser, er her skabt et forum på tværs af institutioner, hvor der både formelt og uformelt deles viden mellem controllere i statens institutioner.

Statens controllernetværk

Statens Controllernetværk er et netværk forankret i Økonomistyrelsen hos den Rådgivende Controller Funktion (RCF). Formålet med denne funktion er at fungere som videnformidler i relation til controllere i staten og på tværs af ministerområder at udveksle erfaringer og debattere emner af faglig og aktuel interesse.

Netværksmøder, hvor et aktuelt emne debatteres, eventuelt efter en forudgående præsentation fra en ekstern foredragsholder, er netværkets omdrejningspunkt. Her sikres, at eksisterende viden på individniveau overføres til netværket samtidig med at ny viden formidles.

Den mere uformelle videndeling i netværket foregår gennem individuel kontakt mellem controllerne. Det sker bl.a. over internettet, hvor navnene på netværksdeltaerne kan findes på Økonomistyrelsens hjemmeside. Dette synliggør netværket overfor nye controllere, og giver dermed mulighed for, at disse på eget initiativ kontakter RCF med henblik på optagelse i netværket. Deltagelse i netværket er gratis, men viljen til at dele sin viden med andre skal være til stede.

Der findes mange andre eksempler på, hvordan der kan arbejdes med strategier i forhold til omgivelserne, hvordan viden i omgivelserne kan

udnyttes, og hvordan statslige institutioner allerede gør det. F.eks. gennem brugen af konsulentfirmaer.

Fælles for disse strategier er, at de bygger på overvejelser om, hvorvidt det kan betale sig selv at udvikle den nødvendige ekspertise, og om institutionen har ressourcerne til at opbygge den. Fælles gælder ligeledes, at strategierne stiller særlige krav til at få forankret denne viden i institutionen, hvis det fulde udbytte af den købte viden skal opnås.

Kravet til forankring er også nødvendig set i lyset af, at viden er situationsbestemt – altså afhængig af den situation, den anvendes i.

Hvis institutionen ønsker at udnytte en ressourcepersons viden, er det ofte nødvendigt at trække personen "ind i" organisationen. Den erfaring og de informationer, som personen er i besiddelse af, bliver kun til viden for institutionen, hvis den anvendes på de betingelser og vilkår, som gør sig gældende netop der. Især hvis der er tale om viden, der kan karakteriseres som implicit, usynlig og individafhængig, jf. afsnit 3.3.1. En løsning af dette problem kan være at tænke denne type viden ind i en sammenhæng med delings- og forankringsstrategien på områderne: Medarbejdere og Systemer og processer.

Opsummerende

Institutionen kan formulere strategien for videnstyringen inden for tre områder – Medarbejdere, systemer og processer samt omgivelser – i tilknytning til de forskellige typer af videnstyringsaktiviteter: Udvikling, deling og forankring samt anvendelse. Se oversigten nedenfor.

Denne oversigt skal give et overblik over mulige videnstyringsaktiviteter inden for de forskellige typer og områder. Oversigten kan tjene som inspiration og give et input i arbejdet med valg af en videnstyringsstrategi.

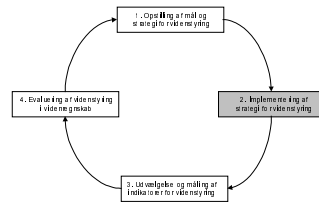
		Områder for videnstyring		
		Medarbejdere	Systemer og processer	Omgivelser
Typer af videnstyringsaktiviteter	Udvikling	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetenceudvikling • Intro-kurser • Studiekredse • On-the-job træning 	<ul style="list-style-type: none"> • Systematisk brug af intranet • Procesbenchmarking • BPR 	<ul style="list-style-type: none"> • Benchmarking • Ekstranet • Dialog med brugerne • Kundepaneler • Brugerundersøgelser
	Deling	<ul style="list-style-type: none"> • Sidemandsoplæring • Systematisk kollegafeedback • Interne seminarer • Systematiske videndelingsmøder • Uformelle møder 		<ul style="list-style-type: none"> • Deltagelse i erfagrupeer • Netværk • Formidlings- og temamøder • Konferencer
	Forankring		<ul style="list-style-type: none"> • Databaser • Registr. af brugerhenvendelser • Aktivt journalsystem • Kvalitets- og proceshåndbøger • Videndokumenter og "better practises" • Åben drevstruktur 	
	Anvendelse	<ul style="list-style-type: none"> • Registrering af kompetencer 	<ul style="list-style-type: none"> • Brugervenlighed – programmer, intranet m.fl. 	

De tre områder for videnstyring skal ikke ses som alternativer, men som strategiske muligheder for videnstyring, der kan kombineres og tilpasses de forhold, der gør sig gældende i institutionen. Disse forhold er tidligere blevet introduceret under begrebet arena.

3.2 Implementering af strategi for videnstyring

I dette afsnit beskrives andet trin i modellen for videnstyring og videnregnskaber: Implementering af strategi for videnstyring.

Afsnittet tager udgangspunkt i institutionens arena.



Der fremhæves således nogle af de problemstillinger, som kan blive til barrierer og kritiske for en videnstyringsstrategis succes.

Vægten er lagt på overvejelserne i forhold til valg og implementering af en delings- og forankringsstrategi. Formålet er således ikke at give en generel vejledning i implementering af strategier¹⁰.

Arenaen dækker over nedenstående forhold, der alle øver indflydelse i den enkelte institution. Det er forhold, som derfor er vigtige at tage højde for ved valg af strategi og forud for implementeringen - især forhold som kultur, organisering og ressourcer bør særligt overvejes. Men det er ikke sådan, at der er en direkte sammenhæng mellem arenaen og en enkelt strategi, så at det er muligt at fastslå, at bestemte slags forhold bør føre til valg af en bestemt strategi. Det vil variere fra institution til institution.

Ligeledes vil disse forhold ikke blot veksle fra institution til institution, men også fra enhed til enhed i institutionen. Det er således ikke sikkert, at fordi en enhed er præget af en dynamisk omverdenen, at så er resten af organisationen det også. Derfor kan en forankringsstrategi være velegnet i en enhed, mens en delingsstrategi kan være mere oplagt i en anden.

Institutionens overordnede mål og strategi

Hvis videnstyring skal være strategisk er det, som tidligere nævnt vigtigt, at den er tænkt sammen med institutionens overordnede mål og strategi.

¹⁰ Se bl.a. *Værktøj til velfærd*, herunder *Selvandøse*. Finansministeriet 1995

Institutionens omgivelser

Karakteren af institutionens omverden har betydning for hvilken type af strategi, der vil være hensigtsmæssig. Dels vil dynamiske og foranderlige omgivelser stille andre krav til videnstyringen end mere statiske omgivelser. Dels vil omgivelsernes karakter have stor indflydelse på, hvordan de kan indgå i overvejelserne i valget af en omgivelserorienteret strategi.

Kultur og organisering

Generelt for alle strategier gælder, at det er vigtigt at vurdere den eksisterende kultur for at dele viden - uanset om der er tale om udvikling, deling eller forankring. Ikke kun kultur, men også organisering vil ofte kunne afgøre, om en strategi for videnstyring får succes eller ej.

Hvis der i en given organisation ikke er tradition for at gøre brug af hinandens ressourcer f.eks. ud fra devisen "jeg vil hellere opfinde tingene selv", hvis ledelsen ikke signalerer både i ord og handling, at det er vigtigt at dele viden, eller hvis øvrige incitament (f.eks. lønsystemer) er skruet sammen, så deling af viden ikke opmuntres - så er der stor sandsynlighed for, at selv den bedste videnstyringsstrategi vil slå fejl.

Det er derfor vigtigt at integrere videnstyringstankegangen i den måde, der bedrives ledelse på, og i den måde, organisationen formes på.

Specielt for en *delingsstrategi* gælder, at den stiller særlige krav til medarbejdernes lyst, evne og disciplin, når det gælder videndeling gennem dialog. Hvis der er tale om en organisation, hvor enhver passer sit, og hvor de mest succesrige medarbejdere typisk har været dem, som har forstået at opbygge og holde på en stor, specialiseret viden, så er det svært at få lavet mønstrene om og få medarbejderne til at kommunikere på kryds og tværs.

Det er også svært, hvis der ikke er en fælles forståelsesramme i organisationen. Grundlaget for en god dialog udspringer bl.a. af en fælles forståelsesramme, hvor deltagerne i dialogen deler den samme virkelighedsopfattelse og forstår, hvad hinanden siger og mener - uden at det skal forklæres først. Implementering af et fælles værdigrundlag kan være en vej hertil.

I den meget åbne organisation, hvor medarbejderne allerede har stærke sociale netværk kan problemet være, at der ikke er tradition for at kommunikere mere formelt om faglige anliggender. Her vil udfordringen være

at disciplinere eller målrette noget af dialogen, så den bliver umiddelbart anvendelig for den enkelte medarbejder.

Også den fysiske indretning har stor betydning for, om en delingsstrategi vil slå an. Nogle organisationer har f.eks. fundet ud af, at det typisk er ved vandkøleren, at medarbejderne tager sig tid til at videndele. I andre organisationer kan et forkontor eller en personalekantine have samme funktion. Ved implementeringen af en delingsstrategi for videnstyring gælder det om at overveje, om der er behov og mulighed for at tilpasse de fysiske faciliteter (jf. casen om den aktivitetsbaserede arbejdsplads).

Forankringsstrategien stiller også krav til kultur og organisation. Hvis f.eks. en database eller et intranet skal være velfungerende, kræver det igen, at den enkelte medarbejder er villig til at dele sin viden med andre – ikke mindst når der er tale om at forankre viden, og den i princippet bliver delt med alle.

Det kræver, at hver enkelt medarbejder bidrager, når vedkommende har relevant viden at forankre og omvendt også trækker på databasen eller intranettet, når det er relevant.

Det kræver disciplin, fordi den enkelte medarbejder i en travl hverdag ikke umiddelbart vil være tilskyndet til at bruge tid og energi på noget, som vedkommende ikke er helt sikker på at få glæde af i den sidste ende. Videndeling får på den måde karakter af at være et kollektivt gode.

Ud over at tilskynde til videndeling kan en måde at styrke disciplinen omkring videndeling være klart at specificere, i hvilke stadier af en proces (f.eks. en sagsbehandlingsproces eller udviklingsproces) videndeling forventes. Dermed konkretiseres kravet om videndeling, og ofte vil den samme medarbejder undervejs i processen både opleve at få ny viden og give viden videre til andre, hvilket vil medføre, at tilskyndelsen til videndeling vokser.

Et andet forhold, som er vigtigt at være opmærksom på ved valg og implementering af en forankringsstrategi, er eksisterende fora for videndeling, hvor et intranet ikke pludselig kan erstatte tidligere stærke personlige kontakter, men højst supplere dem.

Endelig er det vigtigt at overveje kultur og organisering i forhold til en *strategi* rettet mod *omgivelserne*. Udviklingen af institutionen kan komme til

at foregå på grænsen mellem konkurrence og samarbejde. En sådan strategi vil derfor ofte involvere samarbejde med institutioner eller personer, der tidligere har været opfattet og på andre områder opfattes som konkurrerende. Ikke nødvendigvis i ordets bogstaveligste forstand, men eventuelt i form af prestige, bevillinger mv.

Ydelsens karakter

Hvis institutionens ydelser overvejende er standardiserede vil den samme viden blive anvendt igen og igen ved tilblivelsen af ydelsen. Det kan tale for en forankringsstrategi, hvor viden forankres i f.eks. processer eller vejledninger. Er der derimod tale om en specialiseret ydelse, vil der ofte indgå ny viden hver gang en ydelse skal produceres, ligesom processen måske vil ændre sig fra gang til gang. Her vil udbyttet af en forankringsstrategi være mindre, mens en delingsstrategi, hvor viden om *hvordan* tingene kan gribes an, måske vil kunne anvendes til at genbruge og dele viden. Oftest vil en delings- og forankringsstrategi kunne supplere hinanden.

Typen af viden

Den viden, som institutionens ydelser er baseret på, kan enten være *simpel* - altså af overvejende eksplicit karakter - og derfor let at strukturere og gøre forståelig for andre. Eller *kompleks* - altså af overvejende implicit karakter - og derfor ikke nem at nedskrive og gøre forståelig for andre. Dette grundvilkår vil derfor have stor indflydelse på mulighederne for at opbygge systemer, at udveksle viden gennem dialog eller inddrage resourcepersoner fra et netværk. Derfor bør også dette forhold inddrages.

Ressourcer

Uanset hvilken strategi, der vælges, er der omkostninger forbundet med systematisk videnstyring, som må opvejes i forhold til det forventede udbytte.

Ved en *forankringsstrategi* er der økonomiske omkostninger forbundet med systemopbygningen, dvs. databaser, intranet mv. Desuden vil det i reglen stille større krav til institutionens IT-funktion, hvis en udbygning af IT-baserede løsninger skal etableres.

En faldgrube ved implementering af en forankringsstrategi er at flytte fokus, så snart systemet er opbygget, og ikke afsætte de nødvendige ressourcer til vedligeholdelse og tilpasninger. Hvis et sådant system ikke

løbende tilpasser sig udviklingen i organisationen, vil værdien af systemet efter en periode være kraftigt formindsket. Derfor er det vigtigt at få placeret ansvaret for vedligeholdelse og videreudvikling. Ofte vil det være en god idé at få både personer fra de faglige miljøer og de IT-ansvarlige til at samarbejde om denne opgave for at sikre, at både systembehov og brugerfladen bliver taget op til overvejelse.

Ved en *delingsstrategi* og en *omgivelsesorienteret strategi* baseret på netværk vil en væsentlig ressource være den tid, de enkelte medarbejdere anvender på videndeling. Dertil kommer omkostninger ved at skabe fora for møder, herunder evt. rejseomkostninger og indretning af møderum.

Udfordringen i forbindelse med at afsætte den nødvendige tid til videndeling er at finde netop det punkt, hvor videndeling er tilstrækkelig og målrettet, så der hverken videndes for lidt eller for meget.

Indtil nu har denne bog mest beskæftiget sig med de situationer, hvor der er et underskud i forhold til videndeling. Men det modsatte kan også være tilfældet, hvis en enhed eller afdeling føler, at al tid går op i møder og videndeling, og at den tid, der er tilbage til at få udrettet noget, er for lille. Ofte vil det vise sig, at problemet måske ikke er for meget videndeling, men videndeling om de forkerte ting. Det er vigtigt, at både ledelse og medarbejdere er opmærksomme på, om der er fundet den rette balance mellem for meget og for lidt videndeling.

3.3 Afrunding

De vigtigste pointer i kapitlet er:

- At mål og strategi for videnstyring defineres med udgangspunkt i institutionens overordnede mål og strategi
- At der er forskellige videnstyringsstrategier, der knytter sig til de tre områder for videnstyring: Medarbejdere, systemer og processer samt omgivelser
- At valget af strategi for videnstyring bør afspejle institutionens arena
- At en succesrig implementering af en strategi for videnstyring kræver, at ikke mindst kultur og organisering er gearret til at dele viden.

4. Videnregnskaber

Dette kapitel indeholder en beskrivelse af, hvad et videnregnskab er, hvad det kan indeholde, og hvordan det kan udarbejdes.

Et videnregnskab er et værktøj til at sætte tal og ord på en institutions videnstyringsaktiviteter. Videnregnskabet er et blandt flere nye typer af regnskaber, der er dukket op de seneste år. Se boksen nedenfor.

Nye regnskabstyper

Kompetenceregnskab – opgørelse over medarbejdernes kompetence i en institution

Etisk regnskab – opgørelse over i hvor høj grad en institution lever op til det værdigrundlag, der er aftalt med interessenter som f.eks. medarbejdere og brugere

Miljøregnskab – redegørelse for institutionens påvirkning af miljøet. Lovpligtigt for nogle institutioner

Socialt regnskab – redegørelse for, hvordan en institution håndterer sit sociale ansvar. Dels over for medarbejderne med hensyn til sygdom, skånjob mm., dels over for det omgivende samfund som ansvarlig ”samfundsborger”

Stakeholderregnskab – oplysninger om f.eks. en institutions strategi, værdier og lignende, målrettet dens interessenters informationsbehov

Helhedsorienterede regnskaber – regnskaber, der indeholder elementer fra de øvrige nye regnskaber med oplysninger om f.eks. socialt ansvar, miljø, kompetenceudvikling, etik, økonomi mv.

Videnregnskabets formål er at dokumentere, hvordan institutionen styrer sin viden. Dermed skabes en platform for dialog, idet videnregnskabet indeholder en række relevante nøgletal og forklaringer, som sætter fokus på institutionens styring af viden inden for de tre områder:

- Medarbejdere,
- Systemer og processer
- Omgivelser

Videnregnskabet bygger på, at der foretages målinger på forskellige typer af indikatorer, herunder indikatorer på de aktiviteter til videnstyring, der er sat i værk.

Trods navnet kan videnregnskabet ikke måle institutionens viden, da viden ikke kan opgøres direkte.

Derfor er et videnregnskab ikke en kortlægning af eller status på, hvor megen viden institutionen har, men derimod en dokumentation af, hvor godt den forvalter sin viden.

Videnregnskabet kan være med til at besvare spørgsmål som de nedenstående:

Medarbejdere

- Hvordan udvikler institutionen medarbejdernes viden?
- Hvordan understøtter institutionens rammer deling og forankring af viden?
- Hvordan sikres det, at viden deles mellem medarbejderne på tværs i organisationen?
- Hvordan sikres det, at viden fastholdes, når medarbejdere forsvinder?
- Hvordan anvender institutionen medarbejdernes viden ?

Systemer og processer

- Hvordan bidrager institutionens systemer og processer til opfyldelse af mål- og resultatkrav?
- Hvordan sikres det, at forudsætningerne er til stede for en fremtidig målopfyldelse?
- Hvordan udvikles og fornyes systemer og processer med henblik på bedre styring af viden?
- Hvordan forankres der viden i institutionens systemer og processer?

Omgivelser

- Hvordan bruger institutionen netværk og samarbejdsrelationer til at udvikle viden?
- Hvordan afgrænser institutionen sine opgaver i forhold til omgivelserne afhængigt af de strategiske videnområder? Hvilke typer af opgaver udliciteres/udføres i samarbejde med andre?
- Hvordan sikrer institutionen, at der foretages en forankring af viden i institutionen på strategisk vigtige områder i forbindelse med samarbejdsprojekter/udliciteringer?

- Hvordan opnår institutionen viden om brugernes præferencer og tilfredshed?

Som det fremgår af det ovenstående, er der en tæt sammenhæng mellem videnregnskabet og videnstyring. Mens videnstyring er de enkelte aktiviteter til styring af viden, er videnregnskabet dokumentationen af disse aktiviteter gennemførelse og effekter. Denne dokumentation kan både ske med et internt og eksternt sigte for øje.

Siden 1997 har de fleste institutioner udarbejdet virksomhedsregnskaber. Disse regnskaber indeholder et afsnit om personalemæssige og organisatoriske forhold, der også typisk vil indgå i et videnregnskab. Videnregnskabet er derfor ikke noget markant nyt i forhold til virksomhedsregnskaberne, hvad angår de indholdsmæssige oplysninger og kan derfor ses som et supplement til de informationer, der allerede nu findes i mange virksomhedsregnskaber.

Det er dog ikke en forudsætning at have udarbejdet virksomhedsregnskaber for at starte arbejdet med videnregnskaber.

Et videnregnskab kan have forskellig form og indhold afhængigt af, hvad der i den enkelte institution anses for vigtigt til at belyse institutionens videnstyringsaktiviteter. Videnregnskabets grundbestanddel er de forskellige indikatorer, der udvælges og foretages målinger på. Men videnregnskabet består af mere end det.

Tallene kan ikke stå alene. Der kræves i ligeså høj grad ord i form af en historie i et videnregnskab, som forklarer, fortolker og sammenkæder tallene med institutionens mål, strategier og situation. Det er vigtigt at klargøre sammenhængen mellem de forskellige indikatorer i videnregnskabet, da der - modsat det traditionelle regnskab - ikke eksisterer en fælles forståelse af, hvordan videnregnskabet skal læses og forstås.

Et videnregnskab kan derfor siges at bestå af: *Tal*, der skaber mulighed for sammenligning fra år til år - og sammenligning med andre videnregnskaber - *tale*, der fortæller institutionens historie samt eventuelt *tegninger*,

der fremstiller institutionens model for, hvordan tal og tale hænger sammen¹¹. Se figur 4.1 over videnregnskabet opbygning side 52.

- Tallene er videnregnskabet indikatorer. I afsnit 4.1 og 4.2 præsenteres, hvordan disse indikatorer henholdsvis udvælges og måles.
- Talen er den institutionsspecifikke *historie*, der fortæller målingernes betydning i forhold til realisering af mål og strategier i den enkelte institution. Historien er overvejelser om, hvordan videnstyring gør en forskel for institutionens måde at fungere på.
- Tegning er udtryk for den *model*, institutionen eventuelt har valgt i forhold til sit videnregnskab. Modellen udtrykker en sammenhæng mellem målingerne og dermed de udvalgte indikatorers relevans i forhold til at synliggøre og evaluere videnstyringen i institutionen. Det skal bemærkes, at en model kan være en hjælp, men ikke er en obligatorisk del af et videnregnskab.

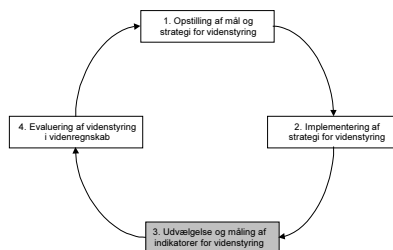
Videnregnskabet to sidste elementer - historien og modellen - præsenteres i afsnit 4.3, der handler om udarbejdelsen af videnregnskabet.

Endelig afsluttes kapitlet med en uddybning af forholdet mellem virksomhedsregnskabet og videnregnskabet i afsnit 4.4.

4.1 Valg af indikatorer

I kapitel 3 blev de første to trin i modellen for, hvordan en institution kan arbejde med videnstyring og videnregnskaber præsenteret.

Nu følger det næste og tredje trin i modellen, hvor arbejdet med videnregnskabet påbegyndes ved at udvælge de indikatorer, som skal indgå i regnskabet.

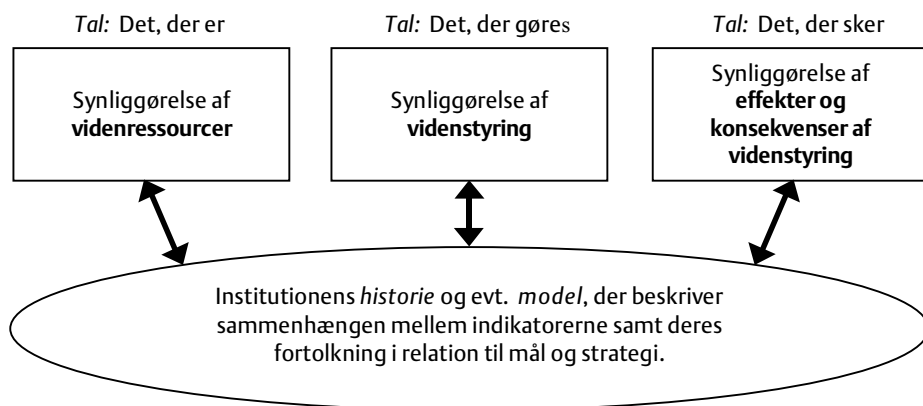


¹¹ Begrebet "Tal, tale og tegninger" er hentet fra artiklen "Tal, tale og tegninger: Videnregnskaber og kreativitetens økonomi" af Jan Mouritsen, *Økonomistyring & Informatik*, 14 årg. 1998/99 nr. 5

Et typisk videnregnskab indeholder målinger på tre typer af indikatorer:

- Institutionens ressourcer af viden (det, der er)
- Styring af viden (det, der gøres)
- Konsekvenser og effekter af styringsindsats (det, der sker)

De tre typer er vist i figur 4.1¹².



Figur 4.1 Videnregnskabet opbygning

Det, der er

Det, der er, handler om institutionens ressourcer af viden. Det er opgørelser af institutionens beholdning inden for de tre områder: Medarbejdere, systemer og processer samt omgivelser. Denne type indikatorer beskriver således status for institutionen: Antal medarbejdere, antal medarbejdere med bestemte kvalifikationer, IT-kapacitet, antal samarbejdspartnere etc.

Disse opgørelser måler ikke viden direkte, men beskriver fundamentet for institutionens viden og videnstyring.

¹² Figuren er inspireret af figur fra publikationen: *Videnregnskaber - Rapportering og styring af videnkapital*. Erhvervsfremme Styrelsen, 1998

Indikatorerne i denne kategori viser således sammensætningen af institutionens videnressourcer. Oplysningerne er typisk struktur- og kapacitetsorienteret (hvor mange eller meget har institutionen af en given ressource) og kan derfor sætte fokus på strategiske beslutninger om porteføljen i institutionen.

Det, der gøres

Det, der gøres, handler om, *hvad* institutionen har gjort eller vil gøre for at udvikle, dele og forankre samt anvende viden til at opnå sine mål.

En måling kan være ressourcer brugt på kompetenceudvikling, antal interne faglige seminarier, deltagelse i erfagrupper eller antal videndokumenter på intranettet. Altså en kvantitativ måling på nogle af de videnstyringsaktiviteter, der er sat i værk.

Denne form for indikatorer er knyttet til institutionens styring af viden som ressource med henblik på at skabe fortsat vækst og udvikling.

Det, der sker

Her kobles institutionens handlinger med de formodede og faktiske resultater og effekter, de har haft. Formodede - fordi det kan være nærmest umuligt at isolere resultaterne og effekterne af videnstyringsindsatsen fra øvrige handlinger og udefra kommende faktorer.

Konsekvenserne (resultater og effekter) af videnstyringsaktiviteterne viser, om udviklingen af viden bl.a. resulterer i de produkter og ydelser, brugerne ønsker. Men det kan også være et ønske om at afklare, om medarbejdere er motiverede og oplever, at videnstyringsstrategien lykkes i det daglige.

Målingerne på disse indikatorer viser, om institutionen har været i stand til at realisere de muligheder, som styringen af viden lægger op til.

Institutionen viser disse effekter ved f.eks. at måle medarbejdernes og brugernes tilfredshed, IT-anvendelse, processernes effektivitet og kvalitet.

På næste side følger en oversigt over forskellige indikatorer, som et videnregnskab kan indeholde i forhold til de tre områder.

		Områder for videnstyring		
		Medarbejdere	Systemer og processer	Omgivelser
Typer af indikatorer	Det, der er Videnressourcer	Medarbejdernes sammensætning og omfang, medarbejderomsætning	IT-kapacitet og investeringer, beskrivelser af processer	Antal samarbejdspartnere og -projekter
	Det, der gøres Videnstyringsaktiviteter <ul style="list-style-type: none"> • udvikling • deling • forankring • anvendelse 	Investeringer i uddannelse, udviklingsprojekter, sidemandsoplæring	IT-tilgængelighed, fysiske faciliteter, tværfagligt samarbejde, brug af intranet, databaser	Udvikling af netværksrelationer, procesbenchmarking
	Det, der sker Resultater og effektet	Medarbejdernes tilfredshed og adfærd	Kvalitet, produktivitet, IT anvendelse, processers hensigtsmæssighed	Tilfredshedsundersøgelser, resultatbenchmarking

Oversigten giver et samlet overblik over de områder, der kan foretages målinger på. I den enkelte institution vil det ofte være relevant at koncentrere sig om nogle af områderne og typerne og til gengæld gå mere i dybden med disse.

Ved udvælgelsen bør det f.eks. også overvejes, hvad målingen af en indikator vil koste af økonomiske og tidsmæssige omkostninger.

Det er vigtigt at understrege, at flere indikatorer ikke nødvendigvis er ensbetydende med et bedre videnregnskab. Ofte vil selv meget få indikatorer kunne indeholde værdifuld information, hvis den vel at mærke fortolkes og sættes i forhold til den enkelte institutions situation.

Bagerst findes et bilag, som indeholder en liste med en lang række konkrete indikatorer inden for hvert område og type. Indikatorlisten kan således bruges til inspiration og give idéer til målinger, der kan benyttes i et videnregnskab.

4.1.1 Valgsituationen i den enkelte institution

Udgangspunktet for valg af indikatorer i den enkelte institution er institutionens mål og strategi for videnstyring. Spørgsmålet er i denne situation:

- Hvad skal der måles og evalueres på for at kunne vurdere, om videnstyringsaktiviteterne har ført til de ønskede effekter og resultater?

Med dette udgangspunkt udvælges indikatorerne, så de afspejler omfanget og indholdet af de videnstyringsaktiviteter, institutionen planlægger. Det vil sige i relation til udvikling, deling og forankring samt anvendelse af viden.

Når indikatorer skal udvælges, er det både naturligt og samtidig en stor fordel at gøre det direkte i forlængelse af drøftelsen af mål og strategier for videnstyringen. Det forbedrer samtidig kvaliteten af de opstillede mål og strategi, hvis målingerne af f.eks. effekt drøftes samtidigt.

En videnstyringsstrategi kan således være det ideelle udgangspunkt for valg af indikatorer til et videnregnskab. Men udgangspunktet kan også være et andet; at det primære mål med videnregnskabet er at aflægge en ekstern rapportering.

Med dette udgangspunkt vil valget af indikatorer bygge på overvejelser om, hvad der skal opnås med videnregnskabet. Er det for at give interessenter et mere nuanceret billede af institutionen, vil valget af indikatorer afspejle overvejelser om, hvordan det bedst synliggøres, at videnstyringsaktiviteterne skaber vækst og udvikling. Er det for at tiltrække jobansøgere, vil valget afspejle, hvordan institutionen kan fremstå som en attraktiv arbejdsplads.

Er det for at indsamle informationer, som ikke indgår i institutionens aktuelle ledelsesinformation, vil valget af indikatorer afhænge af overvejelser om, hvilke målinger der kan forbedre styringsgrundlaget.

Udgangspunktet for valg af indikatorer kan dermed være forskelligt. Det vigtigste er, at institutionen har et mål og en hensigt med, hvad der skal opnås med videnregnskabet.

Nedenfor beskrives Arbejdsskadestyrelsens baggrund for arbejde med videnregnskaber.

Arbejdsskadestyrelsens udkast til videnregnskab

Arbejdsskadestyrelsens videnregnskab baserer sig på et overordnet mål.

Målet er at skabe tilfredse medarbejdere, der yder en arbejdsindsats af høj kvalitet, samt at fastholde medarbejdernes værdi internt, men også på det eksterne arbejdsmarked.

Målet opfyldes ved:

- At styre styrelsens *videnressourcer* ved gennem en rekrutteringspolitik at søge at skabe en balance mellem unge og ældre ansatte.
- At udvikle et personaleadministrativt system. Systemet er opbygget af tilbagemeldinger fra MUS-samtalerne, så som gennemført uddannelse, ønsker til uddannelse, udviklingsvej, mm.
- At igangsætte et arbejde med at beskrive generelle arbejds- og funktionsbeskrivelser.
- At formulere en informationspolitik, hvis strategi er at den enkelte medarbejder selv er ansvarlig for at indsamle information. Informationsmængden er opdelt i tre kategorier. Information, som medarbejderne *skal* kende, information, som medarbejderne *bør* kende, og informationer som medarbejderne *kan* få kendskab til.
- At implementere et intranet, hvor store mængder af information samles, f.eks. Best Practice, relevante domme, mm. Intranettet vil fungere som styrelsens vidensbank og dermed være et vigtigt led i "on location-uddannelse".
- At afholde fire årlige informationsmøder, hvor direktionen orienterer om væsentlige emner.

4.2 Måling af indikatorer

Efter de indledende øvelser med at vælge de indikatorer, der bedst udtrykker, hvordan der arbejdes med viden i institutionen, skal målingerne herpå foretages eller fremskaffes.

Det første spørgsmål er, om den ønskede måling kan trækkes ud af eksisterende systemer og derfor allerede findes i institutionen.

Det er erfaringen, at institutionerne som regel allerede har adgang til størstedelen af de relevante målinger til videnregnskabet i produktionssysteme-

mer, personaleadministrative systemer mm. Det, der typisk mangler, er en evt. brugerundersøgelse og medarbejderundersøgelse.

Desuden vil det personaleadministrative modul Navision Stat give mulighed for at samle en række data og informationer om medarbejderne, som gør det lettere at foretage målinger på dette område.

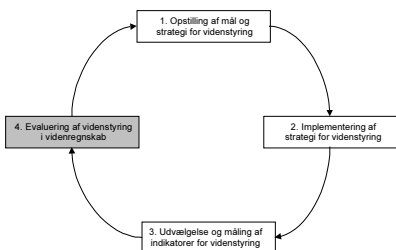
Det er en god idé overvejende at bruge de målinger, der er tilgængelige i forvejen. Udarbejdelsen af videnregnskabet blive en stor administrativ byrde, hvis ambitionsniveauet er for højt, og der skal skaffes mange nye tal. Videnregnskabet kan altid udbygges på sigt.

De ønskede målinger kan både være registreret i de enkelte enheder i institutionen og i personale- og/eller økonomifunktionen. Det er vigtigt at have sig for øje, om tallene er opgjort efter samme metode. Hvis ikke, må en standard for opgørelsesmetode vælges og benyttes. Dette er vigtigt for at sikre kontinuiteten i målingerne over tid, men vær opmærksom på, at valget af metode bliver bindende og ikke uden videre kan laves om.

Hvis målingen ikke er mulig at trække ud af eksisterende registreringssystemer og derfor ikke findes i institutionen, kan det være vanskeligt på kort tid at fremskaffe målingen. Vurderes det som en vigtig indikator, kan arbejdet med denne specifikke registrering sættes i gang, således at indikatoren evt. kan komme med i institutionens næste videnregnskab.

Det kan være, at nogle af de valgte indikatorer kan indarbejdes i den næste medarbejderundersøgelse og brugerundersøgelse, eller der skal sættes et arbejde i værk med at foretage en medarbejdertilfredshedsundersøgelse og/eller brugerundersøgelse. En mulighed kan dog være at foretage en hurtig rundspørge blandt medarbejderne og brugerne f.eks. via intranettet eller e-post.

4.3 Evaluering af videnstyring - udarbejdelse af videnregnskab



I dette afsnit beskrives fjerde og sidste trin i modellen for videnstyring og videnregnskaber, der vedrører den praktiske udarbejdelse af videnregnskabet, hvor videnstyringen evalueres.

Efter udvælgelsen og målingen af indikatorer skal målingerne kobles sammen til et videnregnskab gennem *en historik* – eventuelt med hjælp fra *en model*.

I casen fra Økonomistyrelsen gives eksempel på tilrettelæggelsen af processen med udarbejdelse af videnregnskab.

Økonomistyrelsens proces med udarbejdelse af videnregnskab

Formålet med videnregnskabet i Økonomistyrelsen er at medvirke til at sætte fokus på, hvordan styrelsen skaber de videnmæssige forudsætninger for den fremtidige opgavevaretagelse. Det er vigtigt for Økonomistyrelsen, at videnregnskabet skal fokusere på fremtiden, således at styrelsen er i stand til at løfte både de kendte og ukendte opgaver i de kommende år.

Dette formål var udgangspunktet for Økonomistyrelsens proces med udarbejdelse af et videnregnskab:

- Der blev nedsat en tværgående arbejdsgruppe, som med udgangspunkt i styrelsens resultatkontrakt og den personalepolitiske vision sammenskrev styrelsens målsætninger og værdier
- Arbejdsgruppen udarbejdede en model for videnregnskabet med udgangspunkt i Erhvervsfremme Styrelsens kategorier i *det, der er* (videnressourcer), *det, der gøres* (videnstyring) og *det, der sker* (resultater og effekter) kombineret med tre fokusområder; *medarbejdere*, *infrastruktur* (teknologi, processer, organisation) og *kunder*
- Der blev lavet en brainstorming på hvilke indikatorer og beskrivelser, der bedst kunne belyse, hvorvidt styrelsen lever op til hver enkelt målsætning og værdi, hvorefter indikatorerne blev placeret i den valgte models kategorier

- fortsættes

-fortsat

- Samtidig udarbejdede arbejdsgruppen et katalog med en specificering af nøgletallene og bemærkninger om kilden til tallet, f.eks. SCL eller Navision samt kontaktperson. Dvs. hvor i styrelsen informationen kunne fremskaffes. Det viste sig at være svært at skaffe alle de tænkte registreringer på dette tidspunkt. Samtidig blev omkostningerne ved at fremskaffe nogle målinger manuelt diskuteret
- Der blev udarbejdet et udkast med eksisterende data. Udkastet blev bilateralt drøftet med kontorcheferne, som modtog udkastet meget forskelligt med hensyn til, hvad de kunne bruge det til i deres kontor. Dette afspejler bl.a., at kontorerne er meget forskellige, både hvad angår opgaver og personalesammensætning
- Derefter blev kontorerne input indarbejdet i videnregnskabet, så de i højere grad kunne genfinde deres problemstillinger
- Det første bud på et videnregnskab blev færdiggjort primo 2000.

Videnregnskabet for 1999 er styrelsens første og er et supplement til virksomhedsregnskabet. I år 2000 skal ØS på baggrund af videnregnskabet udarbejde en videnstyringsstrategi jf. styrelsens resultatkontrakt.

Når målingerne (tallene) er på plads er det næste skridt at beskrive sammenhængene. Det er her den vigtige historie skal skrives. Målingerne (tallene) skal kædes sammen med mål og strategi, og tallene skal forklares og fortolkes med udgangspunkt i de forhold, der kendetegner den enkelte institution, og den situation, som institutionen befinder sig i.

De enkelte indikatorer i form af tal kan ikke stå alene.

F.eks. kan det ikke uden videre antages, at der er en direkte sammenhæng mellem investeringer i kompetenceudvikling og medarbejdertilfredshed. Det skyldes for det første, at medarbejdertilfredshed kan være påvirket af mange andre forhold end netop kompetenceudvikling. For det andet at der ofte vil være en tidsmæssig forskydning mellem, at en given aktivitet er gennemført, og resultaterne af aktiviteten viser sig.

For institutionen betyder det ikke, at sådanne sammenhænge ikke eksisterer, men blot, at institutionen skal klargøre og fortælle om disse sammenhænge gennem *historien*. Det vil sige en historie, der beskriver, hvordan målingerne af indikatorerne skal fortolkes ud fra den situation, som institutionen befinder sig i.

Det, at der er tale om en fortolkning, indebærer naturligvis også, at der kan være flere muligheder for fortolkning af måleresultaterne. Dette er ikke en ulempe men en fordel, da det kan være med til at sætte en dialog i gang – og dialogen er en meget væsentlig del af den proces at lave et videnregnskab.

Herved adskiller fokus på viden sig fra et mere resultatorienteret fokus, idet videnstyring i højere grad handler om det grundlag, der er for at opnå mål på et længere sigt end de mere kortsigtede resultatkrav. Dette uddybes i afsnit 4.4.

Der skal nævnes en sidste grund til, at forklaringen til indikatorerne er vigtig, nemlig den, at den enkelte indikator kan have forskellig betydning. Den samme score på en given indikator kan således betyde vidt forskellige ting i forskellige institutioner.

Samme indikator – forskellig historie

Øget brugertilfredshed kan i en institution afspejle, at ydelserne generelt er blevet bedre og mere målrettede, mens en tilsvarende forøgelse af brugertilfredsheden i en anden institution alene kan skyldes en lovændring, der stiller brugerne bedre. I den første institution er det den interne indsats, der forårsager stigningen, i den anden er det eksterne forhold, der er skyld i stigningen.

På samme måde kan personalets gennemsnitlige anciennitet fortolkes vidt forskelligt. I nogle typer institutioner er en forholdsvis lav anciennitet et mål, fordi man satser på hele tiden at tiltrække medarbejdere med den nyeste viden inden for bestemte områder. For andre institutioner kan en tilsvarende anciennitet være udtryk for personalepolitiske problemer med at fastholde kvalificerede medarbejdere tilstrækkeligt længe.

4.3.1 Brug af model

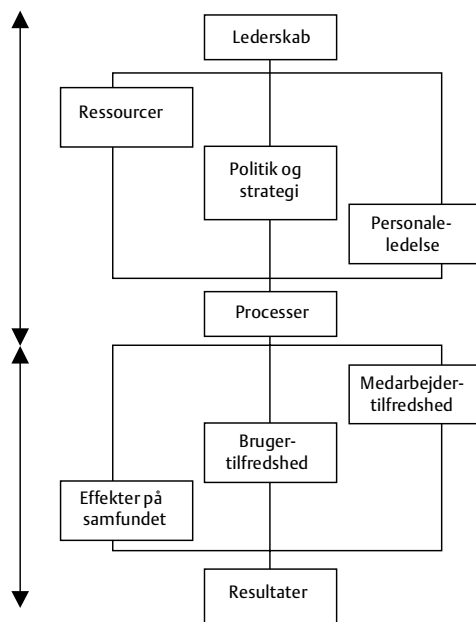
En måde at skabe sammenhæng mellem indikatorerne, der samtidig fortæller, hvorfor de udvalgte indikatorer er relevante, kan være at anvende en model – typisk en ledelsesmodel, der viser en sammenhæng mellem indsats og resultater ud fra en given betragtning.

Det kan f.eks. være Balanced Scorecard, Kvalitetsprismodellen eller Skandias Kapitalmodel.

Horsens Kommune har anvendt kvalitetsprismodellen ved opbygningen af deres videnregnskab. Se nedenfor.

Kvalitetsprismodellen som basis for videnregnskab i Horsens Kommune

Horsens Kommunes videnregnskab fra 1998 er struktureret efter hovedparten af de ni kriterier, som Kvalitetsprismodellen¹³ for den offentlige sektor består af:



Lederskab, politik og strategi er defineret som kommunens overordnede mål. De overordnede mål er bedre sundhed, bedre miljø, kvalitetsudvikling og bæredygtig udvikling.

Personaleledelse fokuserer på udvikling, rekruttering og fastholdelse af medarbejderne. I afsnittet om *ressourcer* og *processer* beskrives arbejdet med procesbeskrivelser, IT-forbedringer, elektronisk sagsystem, borgerhåndbog og kravspecifikationer på serviceydelse.

- fortsættes

¹³ Der henvises til: *Kvalitetsprisen for den offentlige sektor 1999-2000* samt hjemmesiden www.offkvalpris.dk

- fortsat

Brugertilfredshed er baseret på to omfattende borgerundersøgelser i 1996 og 1998 i en række provinsbyer, hvor borgernes tilfredshed med en række forskellige kommunale serviceopgaver undersøges. Derved er det muligt for Horsens Kommune at foretage sammenligninger med andre kommuner.

Medarbejdertilfredshed er baseret på to medarbejderundersøgelser, hvor der spørges til bl.a. jobindhold, arbejdstilrettelæggelse, uddannelse, nærmeste leder, samarbejde, tillid, stress, sundhed samt virksomhedssyn og hvor udviklingen i medarbejdertilfredshed belyses.

Modellerne kan give inspiration til, hvordan der kan tænkes på viden og videnstyring, da der ikke kan opstilles nogen facitliste for, hvilke indikatorer der skal opstilles. De generelle begreber, som modellerne tager udgangspunkt i, som f.eks. medarbejdertilfredshed, kundetilfredshed, viden, innovation mm., kan oversættes på mange forskellige måder i institutionerne afhængig af de specifikke omstændigheder.

I begyndelsen af processen vil det typisk være modellen, der strukturerer udarbejdelsen af videnregnskabet, mens det i sidste ende af processen er institutionens karakteristika, der er afgørende for resultatet.

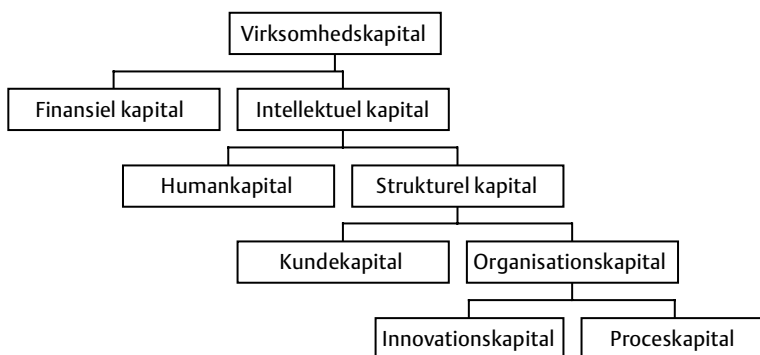
Skandias model har i udgangspunktet et andet sigte end Kvalitetsprismodellen. Hvor Kvalitetsprismodellen i højere grad er en ledelsesmodel, baseret på selvevaluering, der sætter fokus på de interne processer, er Skandia-modellens oprindelige formål et andet.

Formålet for denne model var i udgangspunktet at opgøre værdien af den intellektuelle kapital forstået som forskellen på organisationens bogførte værdi (dens finansielle kapital) og dens markedsværdi (virksomhedskapitalen). Herved fik de eksterne interessenter et langt mere nuanceret billede af organisationen og dens fremtidspotentiale og dermed dens markedsværdi.

Dette vil ikke være formålet for en statslig institution, men ses der alene på den intellektuelle kapital og kapitaltyperne herunder, kan modellen være et godt input i arbejdet med videnregnskaber.

Skandias kapitaltypemodel

Skandias model opdeler organisationens samlede ressourcer i forskellige typer af kapitaler. Overordnet består en organisations aktiver (virksomhedskapitalen) af to kapitaltyper: Den finansielle kapital og den intellektuelle kapital. Mens den finansielle kapital afrapporteres i det finansielle regnskab, er der ingen rapporteringsform for den intellektuelle kapital, og det er her videnregnskabet tildes en vigtig rolle. Den intellektuelle kapital/videnkapitalen består i denne model af seks kapitaltyper, som hver repræsenterer en bestemt synsvinkel på organisationen og dens viden. Se næste side.



Humankapitalen repræsenterer medarbejderne som et aktiv for organisationen. *Strukturkapitalen* er de ressourcer/den viden, der eksisterer i organisationen, dvs. systemer, processer, arbejdsgange mm., der danner rammerne for medarbejdernes udfoldelse i organisationen.

Strukturkapital består af en intern og ekstern del. Den eksterne del er *kundekapital*, defineret som kontakten til kunder/brugere og deres tilfredshed. Den interne del drejer sig om *innovationkapital*, defineret som organisationens rammer for udvikling og læring samt *proceskapital*, der er de processer i organisationen, som fordrer videndeling.

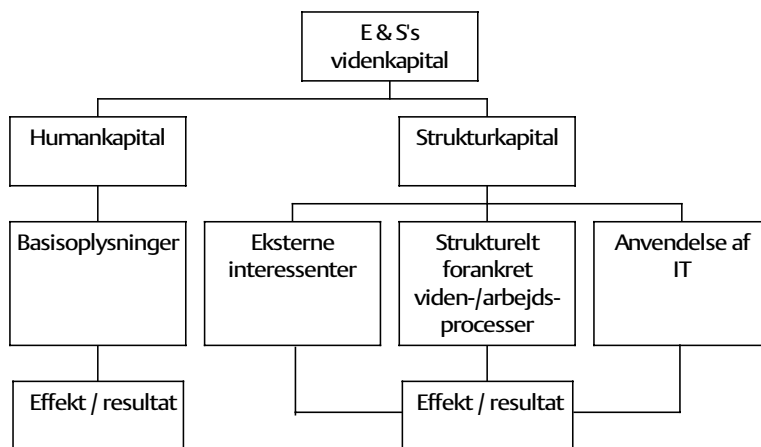
Der findes andre modeller, som bygger på den samme filosofi som Skandia, men som på enkelte punkter opererer med lidt andre elementer og f.eks. kalder kapitaltyperne noget andet.

Ved at anvende en model som udgangspunkt, kan det altså være lettere at skrive historien, herunder at beskrive sammenhængen mellem indikatorerne, så de indgår i en helhed. En helhed, hvor det tydeligt fremgår, hvordan videnstyringsaktiviteterne bidrager til institutionens resultater.

Erhvervs- og Selskabsstyrelsens model for videnregnskabet 1998 svarer stort set til Skandias model.

Erhvervs- og Selskabsstyrelsens model

Erhvervs- og Selskabsstyrelsen opgør deres videnkapital på baggrund af følgende model



Videnregnskabet er en del af virksomhedsregnskabet og afsnittet om humankapital er en videreudvikling af afsnittet om personale og organisation i virksomhedsregnskabet. *Humankapitalen* består af basisoplysninger, såsom indikatorer på personaleforbrug, personaleomsætning, personalesammensætning, aldersfordeling, fordeling på køn, uddannelsesmæssig baggrund, sygefravær, over- og merarbejde, flexjob, kompetenceudvikling, MUS samtaler samt *effekter og resultater*, hvor resultater fra ledervurderinger og medarbejdertilfredshedsundersøgelser præsenteres. *Strukturkapitalen* består af kontakten til og tilfredsheden hos *eksterne interessenter*, en videnbase med *strukturelt forankrede viden/ arbejdsprocesser* samt *anvendelsen af IT* i styrelsen. *Effekter og resultater* af strukturkapitalen er målt vha. brugertilfredshedsundersøgelser.

4.4 Videnregnskabet og virksomhedsregnskabet

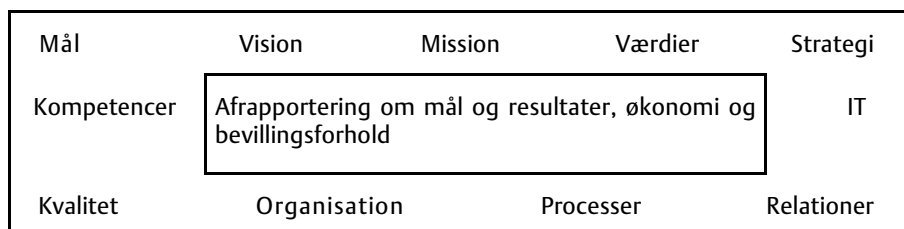
I dette afsnit uddybes sammenhængen mellem videnregnskabet og virksomhedsregnskabet yderligere, men virksomhedsregnskabet er, som tidligere nævnt, ikke en forudsætning for at igangsætte arbejdet med et videnregnskab.

Formålet med virksomhedsregnskabet er at give et samlet og dækkende billede af institutionens økonomi, resultater, aktiviteter og faglige mål. De faglige og de økonomiske oplysninger skal så vidt muligt integreres, så sammenhængen mellem bevillinger og aktiviteter fremstår klart, og således at det er muligt at vurdere, om institutionen er veldrevet.

Fokus i virksomhedsregnskabet er på resultater: Har institutionen nået de mål, den har sat sig? Har politikere og borgerne fået noget for pengene?

I virksomhedsregnskabet er der mulighed for at supplere de obligatoriske oplysninger med yderligere oplysninger af enhver art, der kan belyse institutionens forhold nærmere.

I nedenstående figur er virksomhedsregnskabet oplysninger delt i to. Dels de oplysninger der går konkret på årets resultater (inderboks), dels de oplysninger, der sætter resultaterne ind i en kontekst, og som fortæller en historie om, hvad institutionen gør for at forbedre sig, og for at forbedre sig på fremtiden (yderboks).



Figur 4.2 Virksomhedsregnskabet indhold.

En stor del af oplysningerne i virksomhedsregnskabet er oplysninger, der også typisk ville kunne indgå i et videnregnskab. I mange virksomhedsregnskaber er der allerede nu oplysninger om brugertilfredshed, medarbejdertilfredshed, kvalitet, medarbejdernes kvalifikationer mv.

Disse oplysninger supplerer og giver mening til rapporteringen om resultatmålene og viser, at institutionerne skal leve op til andet og mere end de konkrete typisk kortfristede mål, der er fastsat i resultatkontrakter mv. Det kan f.eks. være langsigtede mål, der er lige så vigtige som de ofte ret snævre og kortfristede resultatkrav.

Med disse ikke direkte resultatfokuserede oplysninger understreges det, at institutionerne ikke kun er ansvarlige for at opfylde resultatkrav og resultatkontrakter, men også har et bredere ansvar for at sikre, at institutionen kan løse sine opgaver på sigt. Det er muligheden for at opfylde de langsigtede mål, der forsøges belyst i videnregnskabet.

Oplysningerne i videnregnskabet er således ikke fokuseret på løsningen af konkrete opgaver eller resultatmål, men skal mere bredt fange og vise det, institutionen gør for at forberede sig på fremtiden – for at sikre f.eks. fleksibilitet eller kompetenceudvikling.

Det er de videnstyringsaktiviteter, der er sat i værk i institutionen, der er interessante. Beskrivelsen af disse aktiviteter viser dels institutionens dagsorden, dels at fremtiden tages alvorligt.

Videnregnskaber kan derfor ses som et supplement til de oplysninger og informationer, der allerede nu findes i mange virksomhedsregnskaber. Dette kan f.eks. ske ved at supplere oplysningerne i resultatanalysen med oplysninger om videnstyringsaktiviteter eller resultater, eller ved at samle videnoplysningerne i afsnittet om personale og organisation, eller eventuelt ved at have videnoplysninger begge steder.

Fordelen herved er, at oplysninger om institutionens videnstyringsaktiviteter vil supplere den beskrivelse af formål, vision og resultater mv., der allerede indgår i virksomhedsregnskaberne.

Hermed øges den samlede information om institutionen, og virksomhedsregnskaberne fastholdes som det overordnede dokument, hvor eksternt information samles og dokumenteres.

4.5 Afrunding

Dette kapitel har beskrevet:

- At et videnregnskab er dokumentationen af udgangspunktet, gennemførelse og effekterne af videnstyringsaktiviteterne.

- At et videnregnskab består af en kombination af tal, tale og tegning, som i en helhed sætter fokus på institutionens styring af viden inden for tre områder: Medarbejdere, systemer og processer og omgivelser.
- At der i et typisk videnregnskab optræder tre typer af indikatorer: det, der er, det, der gøres, og det, der sker. Og at det er vigtigt at forbinde disse elementer via en historie og en evt. model, hvor sammenhængen mellem indikatorerne beskrives.
- At videnregnskabet ikke er noget markant nyt i forhold til virksomhedsregnskabet, men kan ses som supplerende oplysninger og informationer, der allerede findes i mange institutioners virksomhedsregnskab. Ved videnregnskabet øges den samlede information om institutionens forhold og betingelser.

Værktøjer og litteratur til inspiration

- Blackler, Frank: "Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An overview and Interpretation". *Organisation Studies*, 1995, vol. 16, no. 6.
- Earl, Michael J. og Ian A. Scott (1999). Opinion: "What Is a Chief Knowledge Officer?" *Sloan Management Review* 40, 1999.
- Edvinsson, Leif m.fl.: *Intellectual Capital - Navigating the new business landscape*. Macmillan Press Ltd 1997.
- Erhvervsfremme Styrelsen: *Udvikling af videnregnskaber - Erfaringer fra 19 virksomheder*. Maj 1999.
- Hansen, Morten T., Nitkin Nohria og Thomas Kierney (1999). "What's Your Strategy for Managing Knowledge". *Harvard Business Review*, Mar.-Apr. 1999.
- Jakobsen, Søren Linding: "Det reviderbare videnregnskab". *Børsen*, 1. okt. 1999.
- Mouritsen, Jan: "Tal, tale og tegninger: Videnregnskaber og kreativitetens økonomi". *Økonomistyring & Informatik*, 14. årg. 1998/99 nr. 5.
- Nonaka, Ikujiro og Hirotaka Takeuchi. Oxford University Press 1995.
- Stewart, Thomas: *Intellektuel kapital*. Centrum 1998.
- Zack, Michael H.: "Developing a Knowledge Strategy". *California Management Review*, 1999, vol 41, no. 3.

Cases – referencer

Kompetenceudvikling i Told • Skat: Afdelingschef Arne Bundgaard Nielsen.
Sidemandsoplæring/mesterlære i Patent- og Varemærkestyrelsen: Personalechef Charlotte Boysen Schmidt.

Kollegavejledning på Universitetet i Oslo: Professor Per Lauvås, Pædagogisk forskningsinstitut.

Aktivitetsbaserede arbejdspladser i Slots- og Ejendomsstyrelsen: Planlægningschef Karen Mosbech.

Organisering af viden i Ringkøbing amt: Afdelingsleder Poul Erik Jensen

Videnstyring hos Arthur Andersen: Konsulent Gustav Jeppesen.

Facit - en database hos Novo Nordisk: Funktionschef René Djurup.

Forskningscenter Risø - styring af netværkssamarbejde: Informationschef Birgit Pedersen, underdirektør Jørgen Honoré.

Erbvervsministeriet - eksempel på det udvidede samarbejde mellem departement og styrelsen: Specialkonsulent Rikke Frank Jørgensen.

Statens controllernetværk: Specialkonsulent Tina Møllerup Laigaard.

Arbejdsskandestyrelses udkast til videnregnskab: Kontorchef Carl E. Nørregaard.

Økonomistyrelses proces med udarbejdelse af videnregnskab: Fuldmægtig Anne Therese Schultz-Petersen.

Kvalitetsprismodellen som basis for videnregnskab i Horsens kommune: Kommunaldirektør Ole Have Jørgensen.

Erbvervs- og Selskabsstyrelses model: Personalekonsulent Pernille Rubjerg Olsen.

**Case
Systemstyrelsens
videnregnskab
1999**

Indledning

Fornyelse er et nøgleord i den udvikling, Systemstyrelsen gennemgår i disse år. Med videnregnskabet måler vi, om vi har fået fornyet organisationen i den tilsigtede retning. Videnregnskabet skal belyse, i hvor høj grad det lykkes os at skabe forudsætningerne for den fremtidige målopfyldelse. Dermed skal videnregnskabet danne udgangspunkt for fremadrettede handlinger.

Dette videnregnskab skal bl.a. vise,

- hvad vi har gjort for at udnytte vores viden bedre
- om vi har udnyttet vores viden bedre
- om vi formår at udnytte medarbejdernes ressourcer
- om vi formår at dele viden på tværs i organisationen

Systemstyrelsen er en videnbaseret institution med ca. 250 medarbejdere. Den vigtigste ressource er viden – bredt forstået. Først og fremmest medarbejdernes viden og kompetencer, men samtidig viden hos kunder og om kunder samt viden forankret i infrastrukturen, processer, teknologi mv.

Videnregnskabet ser på Systemstyrelsen ud fra to vinkler.

Først vurderes det om organisationen fornyes i den tilsigtede retning. Dette sker ved at vurdere om de initiativer, der tages for at understøtte Systemstyrelsens målsætninger og værdier, skaber resultater og effekter.

Dernæst vurderes det, om Systemstyrelsen akkumulerer den tilstrækkelige videnkapital på de tre grundlæggende kapitaltyper: Medarbejderne, infrastruktur og kunder.

Status i forhold til Systemstyrelsens mål og værdier

Grundlaget for Systemstyrelsens virksomhed og udvikling er de overordnede mål og værdier. Videnregnskabet laves bl.a. for at følge op på, om det er lykkedes at bevæge virksomheden i den ønskede retning.

Hovedformål

Systemstyrelsen skal bidrage til at statslige institutioner har de rette systemer. Vores redskaber til at opfylde vores hovedformål er dels at udnytte stordriftsfordele og standardisering i systembaserede løsninger, dels gennem rådgivning og udførelse af konsulentopgaver på baggrund af det kendskab og den ekspertise, vi har i forhold til statens særlige vilkår.

De løbende kundeundersøgelser viser, at Systemstyrelsen efter vore kunders opfattelse leverer fagligt højt kvalificerede enkeltydelser, men at vi skal blive bedre til at samordne de forskellige ydelser. Den samlede kundevurdering ligger på 3,4 hvor maksimal tilfredshed er 5. Målet for kundetilfredsheden har været på 4,5, hvorfor kundetilfredsheden ikke er tilfredsstillende.

Målsætninger og værdier

Følgende målsætninger samt værdier for ledere og medarbejdere skal understøtte, at vi opfylder vores forretningsmæssige og faglige grundlag for at nå vores hovedformål.

- **Systemstyrelsen vil opretholde høj sikkerhed, stabilitet og kvalitet i leveringen af udbudte ydelser og varetagne opgaver.** Vi skal være *kompetente*. Medarbejderne i Systemstyrelsen skal besidde en opdateret faglig viden på vores kerneområder. Dette opnås bl.a. ved kompetenceudvikling. I 1999 anvendte vi 22.205 kr. pr. medarbejder på kursusudgifter. Den enkelte medarbejder brugte i gennemsnit 5 dage på kursus. Disse tal ligger lidt over sammenlignelige edb-firmaer i det private erhvervsliv. Kundetilfredshedsundersøgelsen viste, at næsten alle opfatter medarbejderne som meget kompetente (score

4,1, hvor 5 er max.) I den interne medarbejderundersøgelse var en tilfredshed med egen kompetence kun på 1,7, hvor 5 er maksimum.

- **Systemstyrelsen vil sikre stor effektivitet i opgaveløsningen gennem optimal udnyttelse af ressourcerne.** Vi skal være *fleksible*. Systemstyrelsens medarbejdere skal være fleksible både i forhold til forskellige opgaver og arbejdspress. Vores flexsystem giver medarbejderne en vis fleksibilitet. I 1999 rokerede 4 pct. internt til nye opgaver. 12 pct. af medarbejdere har hjemmeopkobling. Disse tal viser, at vi ikke er gode nok i forhold til den interne faglig fleksibilitet samt i forhold til IT-understøtning af muligheden for at være fleksibel. Brunderundersøgelsen viste samtidig, at kunderne har en direkte negativ opfattelse af vores fleksibilitet (-2 på en skala fra -5 til 5).
- **Systemstyrelsen vil gennem resultatorienterede ledelsesformer, udvikling af kvalificerede medarbejdere samt ved tværgående samarbejde fremstå som en attraktiv, fleksibel og videnbaseret arbejdsplads.** Vi skal *samarbejde*. Det er vores opfattelse, at samarbejde på tværs af organisationen er godt og nødvendig for at skabe en sammenhængende opgaveløsning. 4 pct. af medarbejderne sider sammen i aktivitetsbaserede arbejdspladser, 7 pct. arbejder i teams, 13 pct. har i løbet af året deltaget i tværgående projekter. Medarbejdernes oplevelse af samarbejdet på tværs er, at der er for lidt, hvilket svarer til kundernes opfattelse af, at der ikke er tilstrækkelig sammenhæng i de leverede ydelser. Vilåarene og omfanget af samarbejdet er i øjeblikket ikke tilfredsstillende. Der arbejdes derfor i øjeblikket på at udvikle organisationen, således at der skabes grobund for et langt større samarbejde. Vi er i den forbindelse desuden i færd med at planlægge en ny indretning for styrelsen, der skal understøtte samarbejdet og videndelingen.
- Vi skal være *fornyende*. Udvikling skal præge produkter og ydelser fra Systemstyrelsen. Der har i 1999 været igangsat 0,3 udviklingsprojekter pr. medarbejder, hvilket vurderes at være i underkanten. Initiativprofilen viser endvidere, at medarbejderne generelt skal blive bedre til at tage initiativ til nye, især tværgående projekter.
- Vi skal være *engagerede*. Medarbejderne forventes at være engagerede. Engagement skabes bl.a. ved at inddrage medarbejderne i beslutnin-

ger og skabe en sammenhæng mellem de overordnede resultatkrav og den enkelte medarbejders opgaver. Samtlige medarbejdere havde i 1999 en medarbejdersamtale med deres nærmeste chef, men for få havde en opfattelse af, at samtalen havde bidraget væsentligt til øget engagement. En anden indikator for engagement er, hvor mange der er stolte af at arbejde i Systemstyrelsen. Her er den gennemsnitlige stolthedsscore på 3,2.

Medarbejdere, infrastruktur og kunder

I dette afsnit koncentrerer vi os om vores tre væsentligste områder: Medarbejdere, infrastruktur, defineret som processer, fysiske, samt IT-faciliteter for videndeling og -forankring og Systemstyrelsens kunder.

For hvert af disse tre fokusområder er der tre typer af indikatorer for viden:

- Videnressourcer - hvilke ressourcer vi har for at blive dygtigere
- Videnstyringsaktiviteter - hvad vi gør for at blive dygtigere
- Resultater og effekter - om vi er blevet dygtigere

Videnressourcer er vores grundlag og kapacitet for at leve op til vores hovedformål, mens videnstyringsaktiviteter er de tiltag, som vi tror influerer på vores dynamik og udvikling. Og dermed påvirker vores opfyldelse af målsætninger og værdier samt resultatkontakt. Resultater og effekter er indikatorer på, hvor langt vi er kommet, og om vi har fået de tilsigtede effekter og resultater af vores indsats.

Medarbejdere

Medarbejderne er styrelsen vigtigste ressource, som vi skal bygge på i den fortsatte vedligeholdelse og udvikling af viden. Udfordringen i udviklingen af medarbejderstabens kompetencer er at skabe balance mellem at opretholde stabilitet, kvalitet og effektivitet og samtidig være udviklende og fornyende.

Ressourcer

Medarbejderressourcerne er opgjort som antallet af medarbejdere, medarbejdernes uddannelsesbaggrund samt tidligere erfaringer, deres alder og anciennitet. De centrale indikatorer, som vi har valgt at fokusere på, er afgang af nyansatte med under tre års anciennitet, den gennemsnitlige anciennitet og personaleomsætningen.

Antallet af medarbejdere har de sidste par år svinget mellem 250 og 300 afhængigt af tilgang og afgang af opgaver. Vi har udvidet antallet af medarbejdere, der arbejder med systemudvikling, så over halvdelen af styrelsens medarbejdere nu arbejder inden for dette kerneområde. Se nedenfor.

	1998	1999	2000 (budget)
Systemstyrelsen samlet	254	265	288
Heraf Systemudvikling	110	142	168

34 pct. af medarbejderne har en økonomisk uddannelse, 24 pct. har en anden samfundsfaglig uddannelse, 15 pct. har en IT-faglig uddannelse. 21 pct. har en kontoraglig uddannelse, men en stor del af disse medarbejdere har oparbejdet en specialviden indenfor f.eks. IT.

Fornyelse sker ved at nuværende medarbejdere udvikler deres kompetencer, at Systemstyrelsen ansætter nyuddannede medarbejdere eller ansætter medarbejdere som har erhvervs erfaring andre steder fra. 57 pct. af de nyansatte i 98 var nyuddannede, mens 43 pct. havde mere end et års erhvervs erfaring.

Stabilitet, kvalitet og effektivitet sikres bl.a. af erfarne medarbejderne. Medarbejderens gennemsnitsalder er 38,9 (42 år i hele staten). Næsten halvdelen af Systemstyrelsens medarbejdere har mere end 6 års anciennitet.

Samtidig har 30 pct af medarbejderne under 2 års anciennitet. Kombinationen af medarbejdere med meget og medarbejdere med forholdsvist lidt anciennitet lever godt op til Systemstyrelsens målsætning om at have et mix af unge og erfarne medarbejdere indenfor alle områder.

Den gennemsnitlige anciennitet for medarbejdere, som forlader Systemstyrelsen, ligger på 5,2 år og det er således ikke de meget erfarne medarbejdere, som forlod styrelsen i 1999. Når en stor del af de medarbejdere, som forlod styrelsen (44 pct.), har under 3 års anciennitet, peger det samtidigt på, at Systemstyrelsen har vanskeligt ved at fastholde nyansatte medarbejdere, og dermed at leve op til sin målsætning om, at nyansatte skal kunne fastholdes i mindst 3 år.

For at sikre stabilitet, kvalitet og effektivitet, samtidig med fornyelse er det styrelsens mål, at

- Fastholde nyanstatte i min. 3 år
- Have en gennemsnitsanciennitet på min. 5 år
- Have en personaleomsætning på min. 5 pct. og max 15 pct.

	Afgang af nyanstatte under 3 år	Gennemsnitlig anciennitet	Personaleomsætning
Mål	Ingen	Min. 5 år	Min. 5 og max. 15 år.
Hele Systemstyrelsen	12	6,4 år	7 pct.
Heraf Systemudvikling	10	1,3 år	22 pct.

Som det fremgår, er det især i det vigtige område for Systemudvikling, der er problemer. Personaleomsætningen er for høj, det er svært at holde på medarbejderne, og der er en for lav gennemsnitlig anciennitet.

Videnstyring

Kompetenceudviklingen af medarbejdere og ledere sker såvel i jobbet - gennem nye opgaver, samarbejde, udviklingsprojekter, sidemandsoplæring - som gennem deltagelse i kurser, seminarer, konferencer mv. I erkendelse heraf, søger vi at kortlægge omfanget af begge typer af aktiviteter. Det er styrelsens mål at levere samordnede ydelser, hvilket bl.a. kræver, at medarbejderne har en bred viden om styrelsens samlede opgaver. Det er på baggrund af disse aktiviteter, at dette sikres.

I forhold til *kompetenceudvikling på jobbet* anvender vi indikatorer for områderne: Nye opgaver, samarbejde på tværs, udviklingsprojekter og sidemandsoplæring. I 1999 er 4 pct. af medarbejderne rykket til nye opgaver i styrelsen, 4 pct. er placeret i aktivitetsbaserede arbejdspladser, 7 pct. arbejder i teams og 13 pct. har været tilknyttet tværgående projekter. Der er ikke sat konkrete måltal for disse indikatorer, men både medarbejdere og kunder har en opfattelse af, at der er for lidt samarbejde, hvorfor dette er et indsatsområde i det kommende år. Der har været igangsat 0,3 udviklingsprojektet pr. medarbejder, hvilket er i underkanten. Også dette område skal styrkes.

Sidemandsoplæring er ikke sat i system i styrelsen, men i løbet af 2000 etableres der en egentlig, formaliseret mentorordning for alle nye medarbejdere.

I forhold til kompetenceudvikling gennem kurser mv. anvender vi indikatorer for områderne: Introduktionskurser, styrelsens interne konsulentuddannelse, deltagelse i kurser. De sidste 3 år har samtlige medarbejdere haft en medarbejdersamtale med deres nærmeste chef. Målet er, at alle medarbejdere skal have opsat mål for deres kompetenceudvikling og udarbejdet kompetenceudviklingsplaner. Indtil videre foreligger der planer for 18 pct. af medarbejderne. Dette antal skal øges for at sikre en fortsat systematisk kompetenceudvikling i styrelsen.

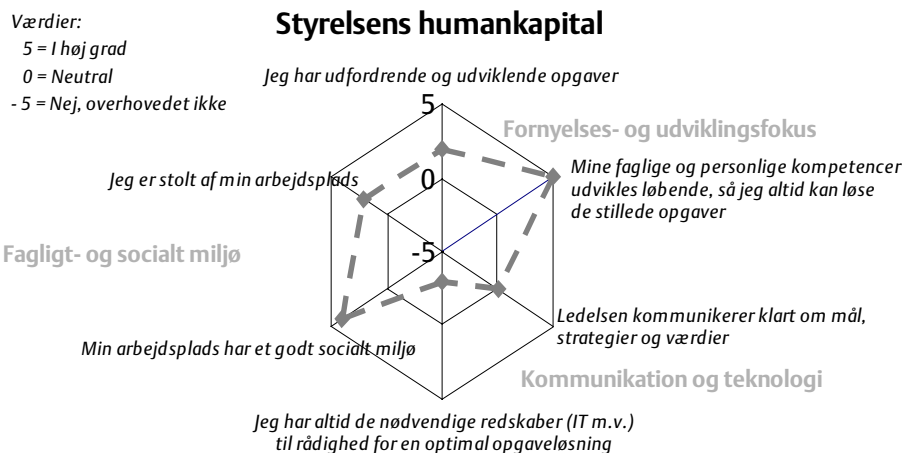
I gennemsnit anvender hver medarbejder 22.205 kr. til kurser, 14.000 kr. i løn og 5 dage på kursusdeltagelsen, men dette dækker over store variationer. Der er gennemført en nærmere kortlægning af, hvilke emner der gennemføres kurser i, der viser, at indholdet af denne type efteruddannelsen er passende i forhold til målsætningen om at sikre høj faglighed og kvalitet i ydelserne på styrelsens fagområder.

Desuden er der gennemført vurderinger af tilfredsheden med den samlede introduktion af medarbejderne, herunder introduktionskurset, der har peget på områder til styrkelse af denne.

Resultater og effekt

Effekten af de forskellige tiltag med henblik på at forøge medarbejdernes viden og kompetencer måles via seks centrale spørgsmål, som stilles en gang årligt. Spørgsmålene udtrykker på seks væsentlige punkter, hvor god styrelsen er til at bruge de menneskelige ressourcer, om der er sammenhæng mellem kompetencer, faciliteter mv. og opgaver, og om der i det hele taget er de sociale og arbejdsmæssige forudsætninger, der er nødvendige for at kunne arbejde godt og effektivt.

Det fremgår, at styrelsens samlede humankapital i 1999 er på 2,0, hvilket ligger under målsætningen på 2,5 i 1999. Årsagen til den samlede dårlige score ligger alene i, at der er for dårlig sammenhæng mellem de nødvendige arbejdsredskaber og opgaverne. Dette vil der bliver rettet op på så hurtigt som muligt. Se figuren nedenfor.



Der arbejdes på at udvikle effektmålingen af kompetenceudviklingen. Dette vil blive iværksat i løbet af 2000. Hvad angår kompetenceudvikling på jobbet, vil vi søge at synliggøre, hvilke kompetencer de forskellige aktiviteter udvikler med henblik på anvendelsen af disse kompetencer i andre sammenhænge. Hvad angår kompetenceudvikling gennem kurser mv. vil igangsætte systematisk effektevaluering af kursusdeltagelsen, der vil bestå af tre trin: 1. afdækning af forventning inden kurset (hos medarbejderen), 2. afdækning af den umiddelbare reaktion på kursusudbytte (hos medarbejderen), og 3. afdækning af kursusudbytte i forhold til jobvaretagelse (hos den ansvarlige leder).

Infrastruktur (teknologi, processer og organisation)

Efter medarbejderne er styrelsens vigtigste vidensressource den viden, der ligger i arbejdsprocesser, rutiner og faciliteter til videndeling og -forankring. Denne form for viden har den fordel, at den ikke er personbundet. Den bliver i styrelsen, selvom medarbejderne forlader huset, og den er tilgængelig for alle. Udfordringen for styrelsen i vedligeholdelse og udvikling af viden er derfor at sikre, at en så stor andel af styrelsens samlede vidensressourcer har en ikke-personbundet form.

Ressourcer

En stor del af styrelsens viden er i dag forankret i elektronisk form. Alle medarbejdere i Systemstyrelsen har egen pc'er med adgang til de mest gængse programmer samt internettet. Styrelsens områder benytter i varierende omfang intranettet til interne informations- og videndeling.

Mange dokumenter er arkiveret, så kun et mindretal af medarbejdere har adgang. Videndelingen kunne forbedres, dels ved etablering af intranettet, dels ved at redefinere/begrænse adgangs-begrænsningerne. I redefineringen vil det være vigtigt at forholde sig til styrelsens værdi om åbenhed.

Fordeling af IT- og teleudstyr

	Systemstyrelsen i alt	Systemudviklingsområdet
IT-udgifter pr. medarb.	38.000	24.000
Antal bærbare pc'ere	64	53
Antal hjemlånspc'ere	16	10
ISDN-forbindelser	12	5
Antal mobiltelefoner	9	3
Håndholdte pc'ere	34	28
PALM-Pilot	62	45

Systemudviklingsområdet er naturligt et IT-tungt område, med mange kundevendte opgaver. IT- og teleressourcer er noget skævt fordelt i huset, hvilket delvist skyldes forskelle i opgaver og behov, men også skyldes ulige økonomiske muligheder. Styrelsen vil i forbindelse med en budget-procedureomlægning udjævne disse ulige muligheder.

Vidensstyring

Hvad gør styrelsen for at fremme udviklingen af viden i form af teknologistøtte, beskrevne systemer, processer og rutiner, tværfagligt samarbejde mv.?

Videndelingen fra ledelse til medarbejdere sker ved ugentlige chefmøder og ugentlige kontormøder med samtlige medarbejdere. Skriftlig referat fra chefmøder offentliggøres til alle, lige som referater fra samarbejdsudvalgsmøder mv. Styrelsen eksperimenterer på flere områder med projektorganiseringsformer.

For at fremme kvaliteten og effektiviteten i opgaveløsningen har styrelsen som mål at bruge spidskompetencerne på tværs af husets organisation. Både officielle og uofficielle tværgående kontakter er velset. Antallet af tværgående arbejdsgrupper er stigende og bør også være det fremover.

Et mål for, om styrelsen kan sikre en høj stabilitet, kvalitet og effektivitet i ydelserne, vil være i hvilken grad de vigtigste kerneprocesser med hensyn til IT-systemer, processer, metoder mv. er nedskrevne, fastlagte og ikke-personbundne. Kun 10 ud af 48 kerne-systemer, metoder, processer er ifølge chefernes egen vurdering nedskrevet. Og kun i 6 tilfælde er de tilgængelig på intranettet/fællesdrevet.

Det er styrelsens mål at fremme og muliggøre samarbejde og videndeling samt udvikling af viden mellem medarbejdere både i områderne og mellem områderne. Kun på denne måde kan vi leve op til at levere samordnede ydelser, kvalitet og effektivitet.

Resultater og effekter

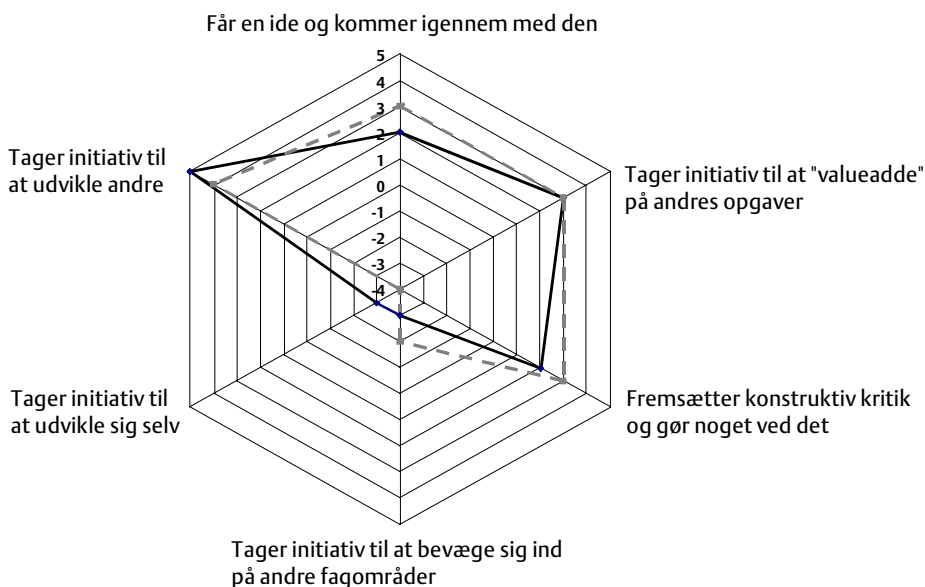
I initiativprofilen – se nedenfor – kan medarbejderes og ledes vurdering af deres eget niveau for at tage initiativer aflæses. Initiativ vil sige at tage det første beslutsomme skridt og få andre til at følge efter, at handle før nogen anden. Initiativet måles ved at lade alle ansatte udfylde et skema én gang om året for Systemstyrelsen som helhed og så beregne et gennemsnit. Der fremkommer herved en profil, som viser, hvor initiativrige medarbejderne er på en række parametre. Og der udregnes et enkelt indekstal – der forventes at stige de kommende år, nu, hvor der sættes fokus på initiativ.

Specifikt opleves det,

- at der er for få, der tager initiativ til at udvikle sig selv
- at der er for få, der tager initiativ til at bevæge sig ind på andre fagområder

Systemstyrelsens medarbejdere opleves som helhed ikke at være tilstrækkeligt initiativrige, hvilket ikke er godt for vores image. I 1998 var initiativ-indekset på 1, og i 1999 på 1,1. Der er således store udviklingsmuligheder. Målet er at øge indekset til mindst 3,0 i løbet af de næste 2 år.

Initiativprofil



Kunderne

Kunder er styrelsens eksistensgrundlag. Vi er til for kunderne og for at levere de mest optimale løsninger. Udfordringen er løbende at tilpasse vores produkter, processer og ydelser til kundernes behov for at opretholde en god kvalitet.

Ressourcer

Systemstyrelsen har ca. 500 forskellige kunder, som rekvirerer forskellige produkter og ydelser af os. Vores kunder er statslige institutioner fordelt på 20 ministerområder. De er meget forskellige både med hensyn til typer af opgaver, organisation, størrelse, bevillingsform mm. Det er vigtigt løbende at kende til kundernes forskellige behov, således at vi kan arbejde for at levere de bedst fungerende og mest optimale løsninger for vores kunder.

Videnstyring

Systemstyrelsen har afholdt 26 konferencer og workshops, hvor der var deltagere fra 344 forskellige institutioner. Medarbejderne fra Systemstyrelsen er 139 gange blevet inviteret til at holde oplæg i diverse sammenhænge.

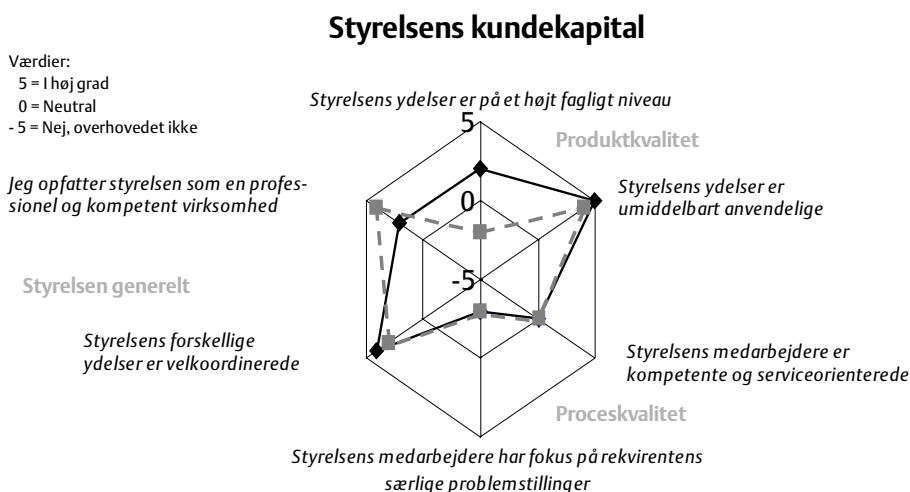
Der er 23 netværk med kunderne forankret i Systemstyrelsen (f.eks. systemnetværk, netværk med små institutioner).

Vi har en stor kontakt med vores kunder, men vores mål er at øge denne kontakt via flere informationsmøder, oplæg på konferencer mm.

Resultater og effekter

Oplever kunderne, at vi lever op til vores værdier og målsætninger? Vurderer de os som kompetente, fleksible, fornyende, åbne, engagerede og samarbejdsvillige. Svarene på dette fås ved en brugerundersøgelse, hvor vores kunder ud fra en række spørgsmål skal placere os på en score fra -5 til +5. Dimensionerne i spørgsmålene er produktkvalitet, proceskvalitet og oplevelsen af Systemstyrelsen generelt.

Systemstyrelsens mål er at opnå en samlet score på de enkelte dimensioner på mellem 3 og 4, hvor intervallet er -5 til +5.



Som det fremgår, er der især to områder, der er problemer på:

- for det første har Systemstyrelsen ikke i tilstrækkeligt omfang fokus på kundernes særlige problemstillinger
- for det andet er det vurderingen, at Systemstyrelsens produkter har en for lav faglig kvalitet.

Dette er problematiske forhold, der har betydet, at der er sat en ekstern konsulentundersøgelse i gang for nærmere at afdække problemer og indsatsområder.

Bilag

Oversigt over indikatorer

Medarbejdere

"Det, der er"	Hvad viser det?
Antal medarbejdere	Indikator på institutionens størrelse, kan vise en udvikling over tid, evt. på forskellige arbejdsområder
Andel mænd/kvinder	Viser kønsfordelingen
Aldersfordeling og gennemsnit	Viser alderstygde i institutionen
Uddannelse	Måling for videnstygde og spredning i kvalifikationer
Akademisk anciennitet	Indikator for erfaring og vidensopsamling
Anciennitet i institutionen	Indikator for erfaring og vidensopsamling i institutionen
Anciennitet i staten	Indikator for erfaring og vidensopsamling i staten
Anciennitet ved afgang	Indikator for fastholdelse af medarbejdere og viden
Medarbejderomsætning	Viser i hvilken grad viden fastholdes og fornys
Antal medarbejdere pr. chef	Måling for organisationstruktur og kommunikationsveje

"Det, der gøres"	Hvad viser det?
Efteruddannelse (kursusdage /kr. pr. medarbejder)	Viser muligheder og udnyttelse af kompetenceudvikling. (Et konkurrenceparameter for rekruttering af nye medarbejdere)
Intern kompetenceudvikling (f.eks. sidemandsoplæring)	Indikator for omfanget af videndeling
MUS -andel afholdt i pct.	Viser ledelsens engagement i medarbejderne
Andel medarbejdere med udviklingsplan/karriereplan	Indikator for fremtidssikring af medarbejderne og videnudvikling
Antal medarbejder på orlov	Viser fleksibilitet i ansættelsesforhold
Antal ansættelser efter særlige vilkår (flexjobs, skånejobs)	Viser fleksibilitet i ansættelsesforhold og institutionens sociale indstilling, værdier, etik
Forskellige ansættelsesformer(stud./projekt)	Viser fleksibilitet i ansættelsesformer og institutionens kapacitet til at trække ny viden til

- fortsættes

"Det, der gøres"	Hvad viser det?	-fortsat
Antal medarbejdere med anden etnisk baggrund	Viser socialt ansvar og værdier i institutionen	
Antal interne jobrotationer/turnus	Indikator på fastholdelse og spredning af viden	
Afholdelse af foredrag, undervisning, seminarledelse, mm.	Viser kompetence på området	
Investering i sikkerhed og arbejdsmiljø	Indikator for forebyggelse og sikkerhedsforanstaltninger	
Medarbejdere udstationeret/indstationeret	Indikator for videndeling	
Besøg af/til internationale samarbejdspartnere	Indikator for international videndeling	

"Det, der sker"	Hvad viser det?
Medarbejdertilfredshedsundersøgelses-svarprocent	Viser engagement og interesse fra medarbejderne - og at medarbejderne tror at undersøgelsen nytter/gør en forskel
Generel medarbejdertilfredshed	Viser om institutionen lever op til medarbejdernes krav og forventninger
Holdning til institutionens værdier	Indikator for i hvor høj grad medarbejdere kan identificere sig med institutionen
Tilfredshed med ledelsen	Indikator for samhørighed, korpsånd, mm.
Tilfredshed med belønning af indsats	Indikator for effekten af de nye lønsystemer
Tilfredshed med udviklingsmuligheder	Indikator for rammerne for videninnovation
Tilfredshed med samarbejde	Indikator for rammerne for videndeling
Medarbejdernes motivation	Indikator for trivsel af viden og videnudvikling
Arbejdspladsvurdering	Indikator for trivsel af viden
Antal arbejdsulykker	Viser grad af sikkerhed på arbejdspladsen
MUS –opfølgning/effekt	Konkurrenceparameter ved rekruttering af nye medarbejdere
Årsager til personaleafgang	Viser årsager til tab af viden (nyt job, fremmelse, pension, sygdom, afskedigelser, opsigelser, mm.)

Systemer og processer

"Det, der er"	Hvad viser det?
Medarbejdere med bærbar pc	Viser fleksibilitet og effektivitet
Medarbejdere med ekstern opkobling	Viser tilpasning til den enkelte medarbejder og adgang til viden
Fælles videndokumenter på intranettet	Viser tilgængelig videndelingsmateriale
Fælles videnbaser (i gigabites)	Viser kapacitet til at dele viden via eks. intranettet
Antal kortlagte arbejdsprocesser	Viser evnen til at skabe strukturkapital
Adm. udgifter af samlede omsætning	Viser hvor "tung" institutionen er

"Det, der gøres"	Hvad viser det?
IT-omkostning pr. medarbejder	Viser investering i IT – konkurrenceparameter i forhold til rekruttering af nye medarbejdere
IT-udgifter i pct. af omsætning	Viser investering i IT
Uddannelsesudgifter relateret til IT	Viser grad af IT kompetenceudvikling
Antal tværfaglige projekter	Indikator på videndeling
Antal samarbejdsprojekter mellem dep./styrelse inden for ministerområdet	Viser videndeling i ministerområdet/koncernen
Antal tværministerielle projekter	Indikator på videndeling i staten
Antal interne faglige seminarier	Viser institutionelle rammer for videndeling
Antal interne læse- og studiekredse	Viser mulighed for at skabe fælles viden
Antal udviklingsprojekter	Viser udviklingsaktivitet og tilpasningsevne
Antal nye projekter	Indikator på udvikling og innovation af viden
Andel forskningsudgifter af omsætningen	Viser grad af satsning på forskning og udvikling
Forholdet mellem kendte/nye ydelser	Indikator på ny læring

"Det, der sker"	Hvad viser det?
Antal hits på videndokumenter	Viser brug af fælles viden
Salg af nye koncepter/produkter	Indikator på innovation
Forholdet mellem kendte/nye kunder	Indikator på ny læring

Omgivelser

"Det, der er"	Hvad viser det?
Antal samarbejdspartnere	Indikator på videndeling med omgivelserne
Antal netværk, man deltager i	Indikator på videndeling med omgivelserne
Antal brugere	Indikator for størrelsen af viden hos brugerne
Sagshandlingstider	Indikator for produktivitet og effektivitet

"Det, der gøres"	Hvad viser det?
Brugerkontakt af samlet arbejdstid	Indikator på udadvendte aktiviteter
Deltagelse i erfa-grupper	Viser videndeling med relevante parter
Informationsudgifter pr. medarbejder	Viser hvor mange ressourcer, der er afsat til information om institutionen
Antal pjecer, publikationer (udgivet/solgt)	Viser hvor efterspurgt institutionens viden er
Udgifter på design	Indikator på hvor betydningsfuldt image sættes
Annoncekr. pr. opslag	Indikator på rekrutteringsindsats
Udgifter til kvalitetssikring	Viser prioritering af kvalitet
Miljøvenlig produktion	Indikator for miljøvenlige processer
Brug af miljøvenlige produkter	Viser hvorvidt miljøhensyn er tænkt ind i institutionen
Brug af review	Kvalitetssikring af artikler mm.
Afholdelse af eksterne foredrag	Viser hvor efterspurgt institutionens viden er
Brug af eksterne konsulenter	Indikator for videndeling med omgivelserne
Brug af udlicitering	Indikator for videndeling med omgivelserne

"Det, der sker"	Hvad viser det?
Brugertilfredshed	Indikator på kvaliteten af produkter og processer
Hjemmeside, antal hits	Indikator for interesse for institutionen
Antal klager	Indikator for kvalitet i sagsbehandlingen
Salg til eget ministerområde	For statsvirksomheder viser graden afhængighed af ministerområdet

- fortsættes

"Det, der sker"	Hvad viser det?	<i>-fortsat</i>
Omsætningen fordelt på ministerområder	Viser synlighed og produkternes brugbarhed	
Omsætningen fordelt på off./private kunder	Måling for kontakt/afhængighed af sektorer	
Telefonisk service	Indikator for service overfor kunder	
Andel fejlfrie produkter	Viser kvalitet i leverede produkter	
Image blandt offentlige ledere/brugere/studerende	Viser grad af vurdering og kendskab til institutionen	

“Videnstyring og videnregnskaber i staten” er en bog, der har til formål at introducere videnstyring og videnregnskaber for statens institutioner.

Videnstyring og videnregnskaber supplerer de eksisterende styringsværktøjer ved at sætte fokus på styringen af en af institutionens vigtigste ressourcer – viden.

Styring af viden er blevet en ledelsesmæssig udfordring som følge af en række faktorer, der vil præge udviklingen i staten i de kommende år:

- Mængden af viden og den hastighed, hvormed viden skabes og forældes, er steget dramatisk
- Arbejdet skal fortsat effektiviseres, og der skal skabes resultater på kortere tid
- Den demografiske udvikling gør rekruttering og fastholdelse af medarbejdere stadig vigtigere

Denne publikation er blevet udarbejdet som et projekt under Service og Velfærd. I dette regi vil publikationen blive fulgt op af et erfaringsudvekslingsforum i form af et netværk for særligt interesserede institutioner.

Se www.service-og-velfaerd.dk.

Service & Velfærd er et projekt, der sigter på at skabe rammer for nytænkning, debat og forsøg i den offentlige sektor.

I bogen introduceres en model for, hvordan der kan arbejdes med videnstyring og videnregnskaber. Desuden indeholder bogen praktiske eksempler fra bl.a. en række statslige institutioner.

Målgruppen for denne bog er ledere og medarbejdere i statens institutioner – små som store – der ønsker inspiration til at tage fat på arbejdet med videnstyring og videnregnskaber. Men også de institutioner, der er godt i gang, vil kunne finde gode eksempler og inspiration til det videre arbejde.

Denne publikation indgår i Finansministeriets administrations- og personalepolitiske småskriftsserie, som har til formål at formidle analyseresultater og nye temaer i debatten om den offentlige sektors udvikling.