

# **Videnregnskab 2000**



**Søfartsstyrelsen**

## Indhold

<b>1</b>	<b>INDLEDNING</b> .....	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>ORGANISATION</b> .....	<b>3</b>
2.1	SØFARTSSTYRELSEN .....	3
2.2	SKOLEOMRÅDET .....	4
2.3	EXCELLENCE.....	4
2.4	MEDARBEJDERTILFREDSHEDSMÅLING .....	5
2.4.1	Resultat af medarbejdertilfredshedsundersøgelse .....	6
2.5	SYNSSTRATEGI.....	8
2.6	IT-STRATEGI I SØFARTSSTYRELSEN .....	9
<b>3</b>	<b>PERSONALE</b> .....	<b>10</b>
3.1	PERSONALEPOLITIK .....	10
3.2	SAMARBEJDE .....	11
3.3	SIKKERHEDSUDVALG.....	12
3.4	DET SOCIALE KAPITEL.....	12
3.5	LØNPOLITIK .....	13
3.6	MEDARBEJDERE.....	14
3.7	LEDELSE .....	15
3.7.1	Lederudvikling i 2000 .....	16
3.7.2	Ledervurdering .....	17
3.7.3	Indsatsområder .....	17
3.7.4	Forventninger til 2001 .....	17
3.8	LEDERUDVIKLING PÅ SKOLEOMRÅDET .....	17
<b>4</b>	<b>KOMPETENCEUDVIKLING</b> .....	<b>18</b>
4.1	MEDARBEJDERUDVIKLINGSSAMTALER .....	20
<b>5</b>	<b>VIDEREUDVIKLING AF VIDENREGNSKAB</b> .....	<b>21</b>

## 1 Indledning

Med videnregnskab for 2000 fremlægger Søfartsstyrelsen sit tredje videnregnskab. De to første var integrerede i virksomhedsregnskabet, så dette er det første selvstændige videnregnskab.

Året 2000 var præget af store ændringer. Den største ændring skete på skoleområdet, hvor alle styrelsens skoler fra 1. januar 2001 fik status af selvejende, taxameterstyrede institutioner med egen ledelse, bestyrelse og finansiering. For at styrke søfartsuddannelserne i Danmark er der ved fusionering af maritime skoler etableret tre maritime uddannelsescentre i Vestjylland, Nordjylland og på Sydfyn. Formålet med den nye skolestruktur er at få et effektivt og fremtidssikret uddannelsessystem for søfarten.

Verden omkring os er i stadig forandring. Derfor må Søfartsstyrelsen være omstillingsberedte og parat til organisationsudvikling, således at Søfartsstyrelsens kunder/brugere får en helhedsoplevelse, når de kommer i kontakt med Søfartsstyrelsen samt en oplevelse af, at vi løser opgaverne professionelt, fleksibelt og serviceorienteret. Derfor skete der i 2000 også store organisationsændringer i Søfartsstyrelsen i form af centerdannelse, hvor flere kontorer blev slået sammen.

I 1996 blev der på hele Erhvervsministeriets område opstillet 6 koncernpersonalepolitiske mål for år 2000. Som endelig opfølgning på disse mål gennemførte departementet og de 6 styrelser en fælles koncernmedarbejdertilfredshedsundersøgelse i efteråret 2000. Undersøgelsen danner bl.a. baggrund for en række forbedringer og nye initiativer på det personalepolitiske område i Søfartsstyrelsen og på ministerområdet. Det er meget tilfredsstillende, at styrelsens svarprocent har været 88%. Derimod finder styrelsen det ikke tilfredsstillende, at vi ikke nåede alle de stillede mål.

Styrelsens interne udvikling i 2000 bygger på en stor og god indsats af styrelsens medarbejdere, der har vist nytænkning og omstillingsvilje.

År 2000 blev også året, hvor Søfartsstyrelsen fik en værdibaseret personalepolitik. Udarbejdelsen af personalepolitikken var en proces, hvor hele organisationen blev inddraget. For at udbrede kendskabet til den nye personalepolitik afholdte styrelsen en personalekonference i begyndelsen af 2001, hvor den nye personalepolitik blev præsenteret og diskuteret.

2001 bliver det første år, hvor værdierne skal bruges i forbindelse med dagligdagens udfordringer og situationer. Ledere og medarbejdere kan ikke være enige hver gang, men alle skal være villige til en løbende dialog, hvor netop vores værdier spiller en afgørende rolle.

Det er målet konstant at udvikle Søfartsstyrelsen, hvilket kræver vitalitet, forandringsevne samt evnen til at være visionær og værdibaseret. Som værktøj for at opnå en systematisk tilgang indfører Søfartsstyrelsen Excellence-modellen. Dette tiltag skal bidrage til og støtte den positive udvikling, som er i gang i organisationen. Målet med dette forandringsprojekt har vi defineret således:

***Søfartsstyrelsen vil udvikle sig til at blive en lærende, excellent organisation!***

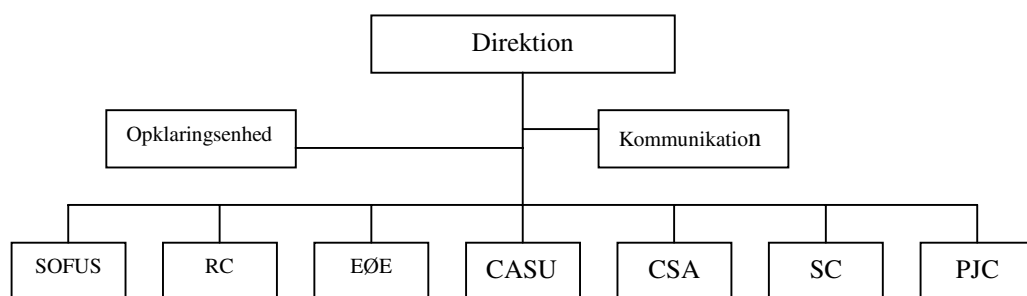
## 2 Organisation

### 2.1 Søfartsstyrelsen

Omorganiseringen af skolerne har medført, at antallet af medarbejdere i Søfartsstyrelsen er halveret. I dag har styrelsen omkring 240 ansatte fordelt som følger: Ca. 80 kontorfunktionærer, 75 skibsinspektører og 20 jurister/økonomer. Resten er ledere eller ansatte indenfor uddannelsesområdet, IT, intern service m.m.

Søfartsstyrelsen består i 2001 af den centrale del i Vermundsgade, 9 regionskontorer (beliggende i Frederikshavn, Århus, Esbjerg, Lemvig, Svendborg, Bornholm, Torshavn, Rotterdam og Nuuk) samt det Maritime Sundhedscenter på Fanø og skoleskibet ”Danmark”.

I selve Søfartsstyrelsen er der sket en del organisationsændringer i form af centerdannelser, hvor flere kontorer er blevet slået sammen. Baggrunden for centerdannelserne er primært et ønske om, at Søfartsstyrelsens kunder får en helhedsoplevelse i deres kontakt med styrelsen. Centrene indebærer også en mulighed for bredere faglig udvikling til gavn for både medarbejdere og organisation som helhed samt en bedre ressourceudnyttelse og bedre mulighed for videndeling.



Figur Fejl! Ukendt argument for parameter.: Styrelsens organisation pr. 1. januar 2001

Organisationen består således af følgende centre og enheder:

1. Center for Søfarende og Fiskere, Uddannelse og Skibsregistrering (SOFUS)
2. Regelcenter (RC),
3. Erhvervsøkonomisk enhed (EØE)
4. Center for Administration, Service og Udvikling (CASU)
5. Center for Skibsteknik og Arbejdsmiljø (CSA)
6. Synscenter (SC)
7. Politisk Juridisk Center (PJC)

Derudover er der tilknyttet en kommunikationsenhed direkte til direktionen. Endelig er der opklaringsenheden, hvis tilhørsforhold til Søfartsstyrelsen er uændret.

Centerdannelserne er foretaget løbende hen over år 2000. De første centerdannelser har inspireret til nye centerdannelser. De enkelte centre er meget forskellige i deres opbygning, størrelse og struktur.

Filosofien bag centerdannelserne har været ”at lade de 1000 blomster blomstre”. Søfartsstyrelsens opgaver er så forskelligartede, at det har været hensigtsmæssigt at etablere forskellige typer af centre. Det er forskellige hensyn, der er vigtige alt efter hvilke arbejdsopgaver, der varetages.

Arbejdsopgaverne varierer fra:

- Tilsyn med skibe
- arbejdsmiljø og søfartsmedicin
- regeludstedelse
- sociale og arbejdsretlige forhold
- uddannelse af søfarende og fiskere
- skibsregistrering (tinglysning)
- skibsfartspolitik
- erhvervsøkonomi
- ministerbetjening.

Fælles for centrene er at de muliggør tættere ledelsesmæssig koordinering, tværgående prioritering af eksisterende ressourcer, øget fleksibilitet og samarbejde på tværs. Samtidig er det vigtigt, at Søfartsstyrelsens kunder får en helhedsoplevelse i deres kontakt med styrelsen, og at opgaverne løses professionelt og fleksibelt, samt at styrelsen opleves som serviceorienteret. Målet er, at alle områder og funktioner (herunder ledelse) til enhver tid er dækket og altid kan udføres.

Videnopbygning og -styring er samtidig et væsentligt element i centertanken. De nye centre giver en mulighed for bredere faglig udvikling for alle i styrelsen, som via centrene får en større "hjemmebane" med flere forskellige opgaver at vælge imellem.

## **2.2 Skoleområdet**

Der er i løbet af år 2000 sket adskillige organisatoriske ændringer i Søfartsstyrelsen. Erhvervsministeren besluttede i februar 2000, at Søfartsstyrelsens skoler pr. 1. januar 2001 skulle være selv-  
ejende institutioner med egen bestyrelse og taxameterstyret tilskudsbevilling direkte på finansloven.

I begyndelsen af 2000 var der 15 skoler direkte under Søfartsstyrelsen. Flere af skolerne er i løbet af 2000 gået sammen i centerdannelser, bl.a. for at blive større enheder med større økonomisk tyngde, når de skulle overgå til ren taxameterbevilling. Centerdannelserne er foregået på tværs af skole-  
typer, da den nye skibsofficersuddannelse kræver at de studerende både lærer navigation og maskinlære.

I forbindelse med overgangen til den nye skolestruktur, blev der afholdt en kongres for samtlige ca. 300 ansatte på Søfartsstyrelsens skoler under titlen "*Fuld Skrue Frem*". Lærere, kontorfunktionærer, pedeller, inspektører, forstandere og hele uddannelseskantoret fra styrelsen deltog.

Formålet med kongressen var primært at markere skolernes implementering af lokale kvalitets-  
styringssystemer samt sætte fælles pejlemærker for fremtiden på de maritime skoler.

## **2.3 Excellence**

Erhvervsministeriet som helhed har truffet beslutning om anvendelse af Excellence-modellen<sup>1</sup> i forbindelse med styring på koncernniveau i slutningen af 1999.

For at skabe det bedst mulige beslutningsgrundlag om Excellence-modellens eventuelle anvendelse i Søfartsstyrelsen, deltog direktionen, chefer og enkelte medarbejdere i uddannelsen som assessor på et 2 dages kursus i første halvdel af 2000. Søfartsstyrelsen har nu ca. 30 uddannede assessorer.

---

<sup>1</sup> Der kan henvises til Den Danske Kvalitets Pris' hjemmeside for nærmere information. Link: [www.businessexcellence.dk](http://www.businessexcellence.dk)

Excellence-modellen blev præsenteret på et gå-hjem-møde for samtlige medarbejdere i den centrale styrelse i Vermundsgade i foråret 2000, med det formål at opnå en generel orientering om modellens anvendelsesmuligheder.

Søfartsstyrelsen tog den endelige beslutning om anvendelsen af Excellence-modellen medio 2000. Der skal i 2001 udarbejdes en selvevaluering, hvor alle medarbejdere deltager i dataindsamlingen via 3 workshops. Endvidere selvevalueringen blive vurderet af eksterne folk, idet der vil blive udarbejdet en feed-backrapport som et eksternt assessment.

## 2.4 Medarbejdertilfredshedsmåling

Siden 1996 er der foretaget medarbejdertilfredshedsmålinger hvert år med undtagelse af 1999. For hele Erhvervsministeriet er der formuleret seks koncernmål og en række andre forhold vedrørende personalets tilfredshed herunder medarbejderudvikling, introduktion og oplæring, ledelse, information, løn og kendskab til strategier. I november 2000 gennemførte departementet og styrelserne en fælles medarbejdertilfredshedsundersøgelse.

På grund af ændringer i strukturen på skoleområdet fra 2001 deltog kun den centrale styrelse og regionskontorerne i undersøgelsen.

Resultatet af undersøgelsen vil fremgå af det følgende.

Tabel 1.4 Koncernmål.

<i>(Medarbejdere erklærer sig helt enig eller overvejende enig i)</i>	1996	1997	1998	2000
	%	%	%	%
Jeg synes, at jeg har et udviklende arbejde	78	79	91	82 (90)
Jeg er tilfreds med min personaleleders kompetence inden for personaleledelse	43	61	77	75 (80)
Jeg kender Søfartsstyrelsens strategi	70	74	94	91 (80)
Jeg kender Erhvervsministeriets overordnede strategi	43	54	79	67 (70)
Forholdet mellem departementet og Søfartsstyrelsen er præget af åbenhed og gensidig tillid	22	28	55	85 (75)
Jeg synes, at Søfartsstyrelsen gør en god indsats for at udvikle medarbejdere i hele deres erhvervsaktive periode	25	38	77	65 (60)

*(Målene er med i SFS resultatkontrakt. Tallene i parentes angiver mål for det forventede resultat)*

Tre af de 6 koncernmål er indfriet. Det gælder kendskab til Søfartsstyrelsens strategi, samarbejdet mellem departementet og Søfartsstyrelsen, og at styrelsen gør en målrettet indsats for at udvikle medarbejderne i hele deres erhvervsaktive alder.

Styrelsen finder det meget tilfredsstillende, at besvarelsesprocenten steg fra 56% i 1998 til 88 % i 2000. Det gør at resultatet i tilfredshedsmålingen bliver mere realistisk, og det giver styrelsen et godt grundlag at arbejde videre på i 2001. Samtidigt er det dog ikke tilfredsstillende, at ikke alle de stillede mål er nået.

Styrelsen har fulgt op på tilfredshedsmålingen og har anvendt en såkaldt "top-down-bottom-up"-metode for at få svar på det som tilfredshedsmålingen IKKE tager stilling til, nemlig hvad bør konkret ændres, og hvem kan gøre hvad. Metoden er en proces, hvor modtagelse af rapporter (læs tilfredshedsmålingen) og forberedelser til dialogen sker som et top-down forløb, mens aktiviteterne fastlægges i dialog med medarbejderne og dermed som et bottom-up forløb.

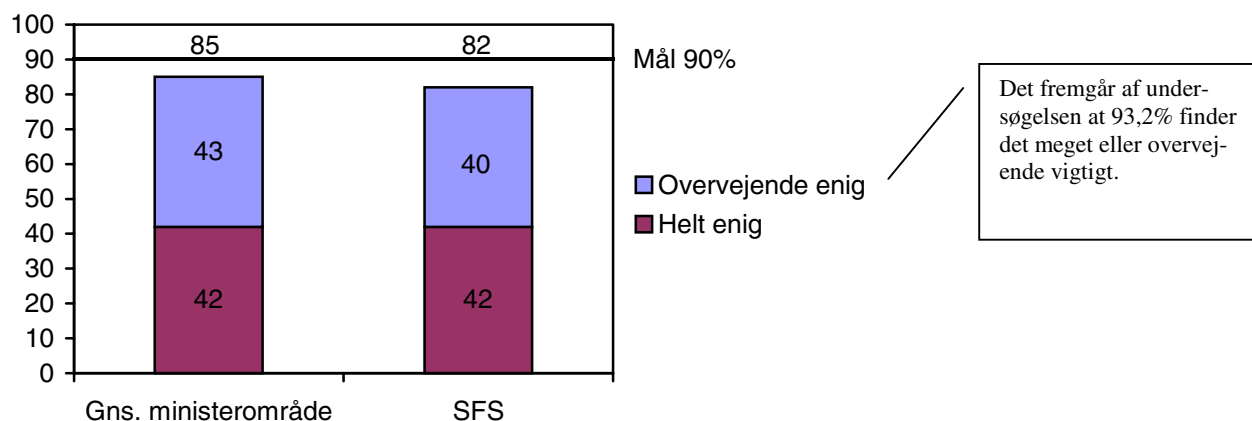
Resultatet af "top-down-bottom-up"-metoden blev en konstatering af, at en række områder kan forbedres.

I 2001 vil der blive udarbejdet en ny lønpolitik, hvor bl.a. spørgsmålet om gennemskuelighed med de variable løndeles tages op både på ministerområdet og i styrelsen. Der vil blive sat mere fokus på medarbejdernes faglighed. Vi vil vide mere om hinanden på tværs i organisationen og udbrede en større forståelse for styrelsens mange forskellige funktioner som ministerbetjening, syn af skibe, opklaring af søulykker administration mm. Ved centerdannelsen forventes det, at der vil blive brugt mindre tid på intern administration. Her forventes det, at Excellence-modellen vil hjælpe med opfølgning på beslutningsprocessen. Det forventes også, at indsatsområderne vil indgå fremadrettet i såvel Søfartsstyrelsens som de forskellige centres/enheders resultatkontrakter for 2002.

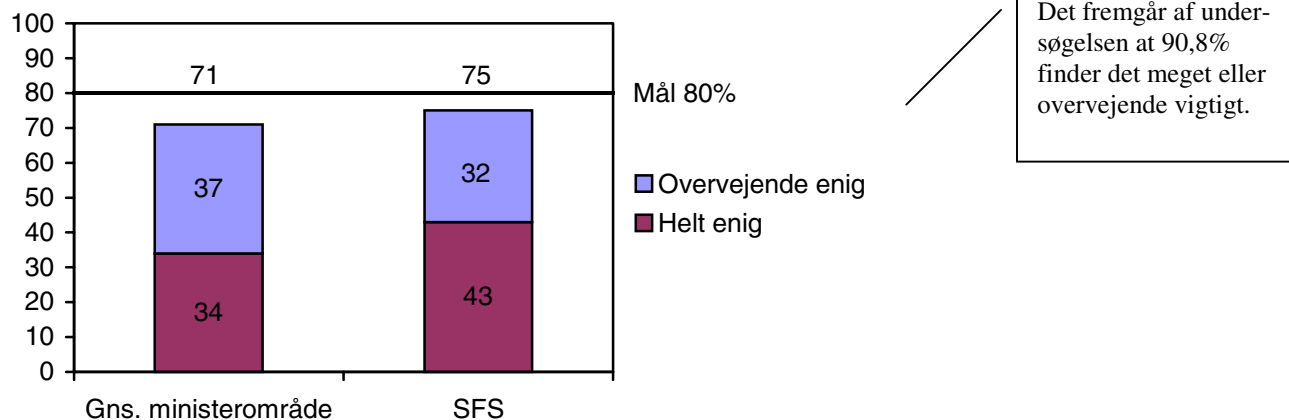
### 2.4.1 Resultat af medarbejdertilfredshedsundersøgelse

I det følgende sammenlignes Søfartsstyrelsens (SFS) opfyldelse af koncernmålene med den gennemsnitlige opfyldelse på Erhvervsministeriets område (gns. ministerområde).

#### Mål 1: Et udviklende arbejde

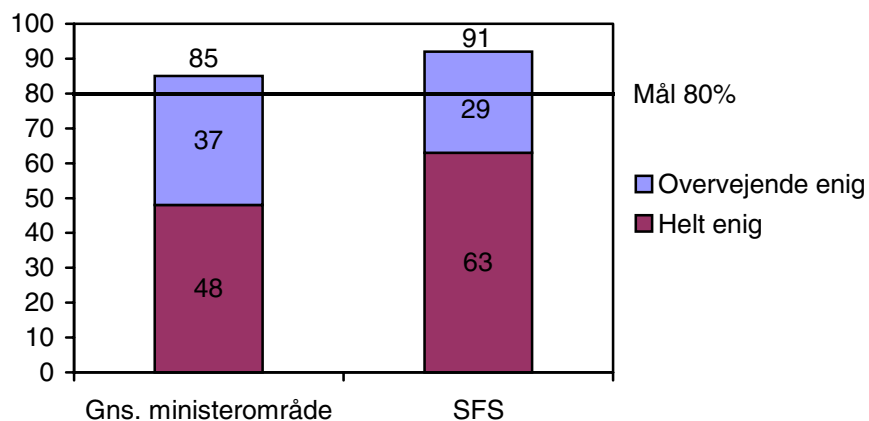


#### Mål 2: Personaleledelse

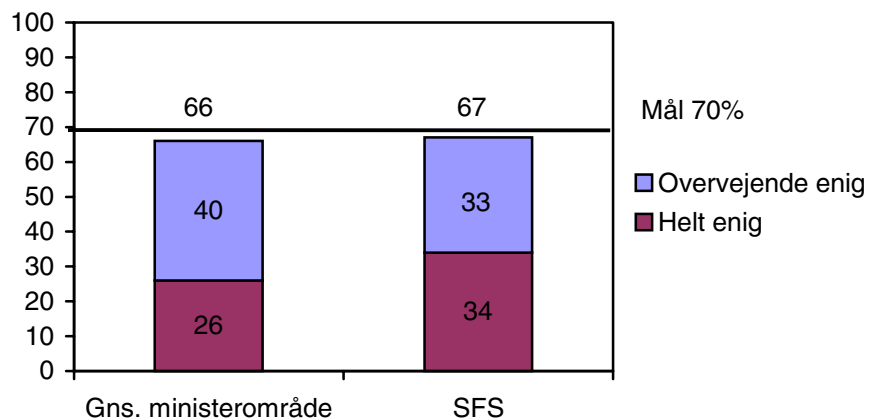


#### Mål 3: Kendskab til lokal strategi

Det fremgår af undersøgelsen at 78,3%

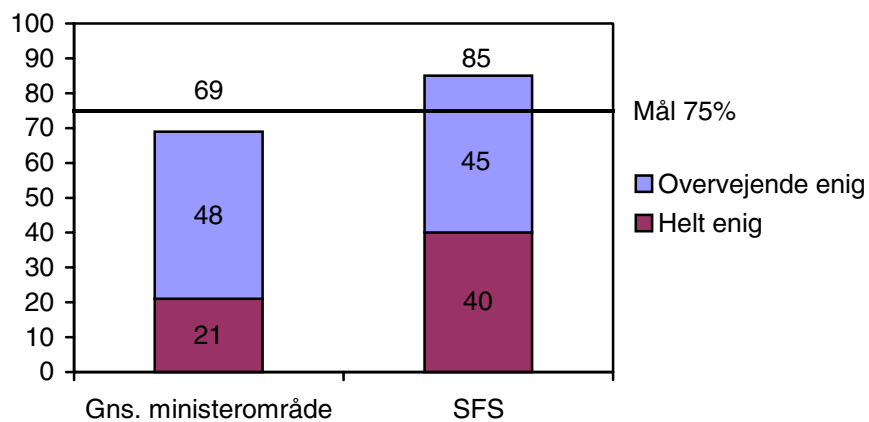


**Mål 4: Kendskab til overordnet strategi**



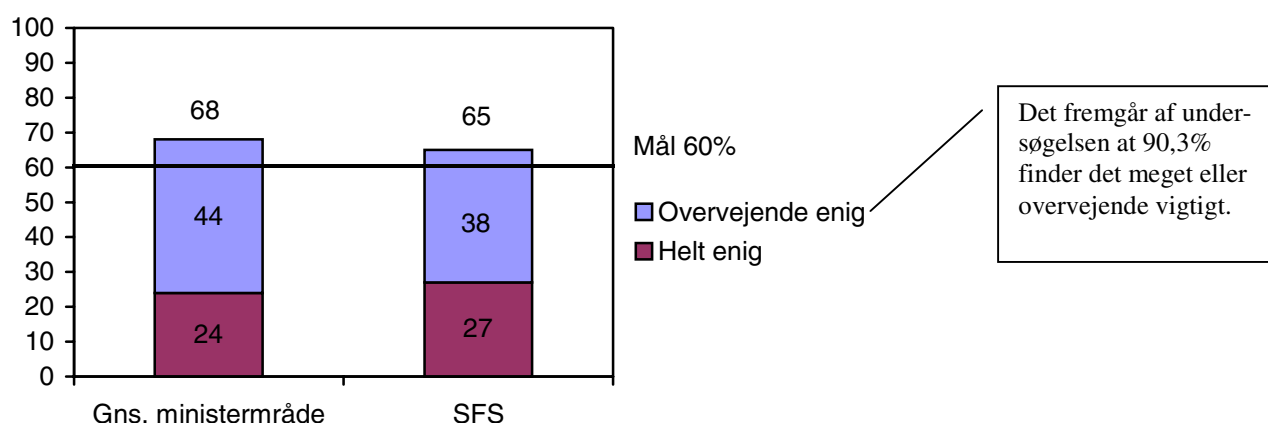
Det fremgår af undersøgelsen at 53,4% finder det meget eller overvejende vigtigt.

**Mål 5: Tillid/åbenhed mellem departementet og Søfartsstyrelsen**



Det fremgår af undersøgelsen at 40,6% finder det meget eller overvejende vigtigt.

**Mål 6: Indsats sikrer fortsat udvikling i hele den erhvervsaktive periode**



Der har generelt været en positiv udvikling fra 1996 til 2000, og styrelsen forventer, at de indsatsområder, der er valgt for 2001 vil lede til en fortsat udvikling i positiv retning indenfor både koncernmålene og de øvrige områder. Søfartsstyrelsen har valgt at måle tilfredsheden på.

I medarbejdertilfredshedsundersøgelsen har Søfartsstyrelsen 3 udvalgte spørgsmål, der adskiller sig fra de øvrige i ministerområdet. To af disse indgår ligeledes i Søfartsstyrelsens resultatkontrakt.

De tre særspørgsmål fremgår af nedenstående tabel.

Tabel 1.4.1 Søfartsstyrelsens 3 særspørgsmål

(Medarbejdere erklærer sig helt enig eller overvejende enig i)	1996	1997	1998	2000
	%	%	%	%
Jeg er tilfreds med min chefs indsats på medarbejderudviklingsområdet	38	62	73	75 (75)
Jeg er tilfreds med min chefs indsats inden for strategisk/tværgående ledelse	36	59	66	65 (70)
Jeg er glad for at gå på arbejde	93	86	89	82

Spørgsmål 1 og 2 er indeholdt i resultatkontrakt 2000. Tallet i parentes angiver mål for forventet resultat

Som det fremgår af tabellen, er der en positiv udvikling i tilfredshed med chefens indsats på medarbejderudviklingsområdet, hvor målet er nået i år 2000. Selvom der ligeledes er en positiv udvikling i strategisk/tværgående ledelse, er målet ikke blevet indfriet i 2000, hvilket ikke er tilfredsstillende.

82% af medarbejderne er glade for at gå på arbejde, hvilket tages som udtryk for, at der generelt er et tilfredsstillende niveau for trivsel i styrelsen, men styrelsen er opmærksom på, at tendensen er faldende.

## 2.5 Synsstrategi

Søfartsstyrelsen vedtog i 1998 en synsstrategi, der skulle åbne mulighed for, at synsområdet fik det fornødne overskud til at udvikle sig tilstrækkeligt, samt at tilpasse opgavemængden til ressourcerne, for at undgå en u hensigtsmæssig mængde af merarbejde blandt skibsinspektører.

Et af de overordnede elementer i synsstrategien var at rette synsindsatsen primært mod de områder, hvor Søfartsstyrelsen alene besidder de tilstrækkelige, faglige kompetencer, hvor styrelsen ønsker at

bevare sin kompetence, og endeligt hvor erhvervet har fordel af, at det er Søfartsstyrelsen, der foretager synet.

I bestræbelserne på at realisere Synsstrategien og dermed tilpasse ressourcerne på synsområdet, har der fortsat gennem år 2000 været gennemført en lang række tiltag:

- Fuld uddelegering til de anerkendte klassifikationsselskaber af områderne indenfor de internationale konventioner, Danmark har tiltrådt for lastskibe.
- Kompetenceudvikling med henblik på færre skibsinspektører på visse syn.
- Intensivering af de faglige fora i styrelsen
- Kravspecifikation til nyt synsstøttesystem for at lette arbejdsgangen ved syn.

Der er fortsat kompetenceudvikling af skibsinspektører med henblik på at kunne udføre visse syn med færre inspektører. Den totale gevinst ved dette tiltag forventes dog først at kunne måles, når styrelsen råder over et tilstrækkeligt antal skibsinspektører, der er uddannet til at varetage disse såkaldte enhedssyn.

Styrelsen har gennemført en kravspecifikation til udvikling af et synsstøttesystem baseret på transportable computere til synende skibsinspektører.

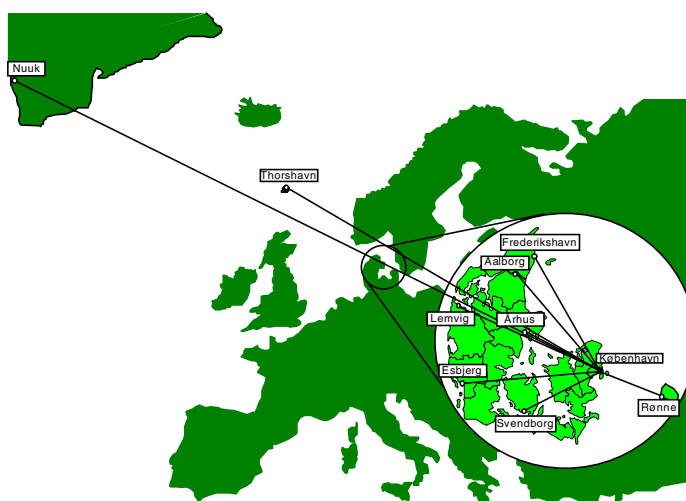
Formålet med indførelsen af et synsstøttesystem er, at alle synende skibsinspektører fremover vil have et bedre system til planlægning og gennemførelse af synsarbejdet, hvilket forventes at betyde en bedre kvalitet og mere fleksibilitet i synsarbejdet.

Der blev i forbindelse med de kommende tiltag afholdt en stor kongres i foråret for hele synsorganisationen bestående af ca. 100 mennesker. Ledelsesgruppens forslag til organisatoriske konsekvenser af synsstrategien med dannelsen af de tre nye centre på synsområdet blev blandt andet drøftet indgående. I forbindelse med kongressen blev der ligeledes afholdt faggruppemøder for hele synsorganisationen.

## 2.6 IT-strategi i Søfartsstyrelsen

Ved indgangen til år 2000 gik styrelsen som en af de første statslige institutioner over til fuld elektronisk sags- og dokumenthåndtering.

Indførelsen af IT-systemet har givet samtlige medarbejdere adgang til alle sager og dokumenter, uanset medarbejdernes geografiske placering og styrelsens åbningstid. Således er der også skabt mulighed for, at bl.a. skibsinspektører på rejse i udlandet har adgang til relevante sager og dokumenter i Søfartsstyrelsen, uanset eventuelle tidsforskelle.



Sideløbende med konsolideringen af det elektroniske sags- og dokumenthåndteringssystem har styrelsen i år 2000 i et tæt samarbejde med en ekstern leverandør udviklet første rent web-baserede prototype af et nyt registreringssystem, døbt 'Martha'. Når systemet sættes i produktion ved udgangen af 1. kvartal 2002, vil det være tæt integreret med sagssystemet, og vil desuden være udviklet på en måde, der sikrer, at det kan integreres med styrelsens andre IT-systemer.

### **Søfartsstyrelsens IT Strategiske mål 2001 – 2004**

- *24-timers styrelse – åben forvaltning og kunden i centrum*
- *Videndeling og globalt udsyn*
- *Understøttelse af den lærende organisation*
- *Den IT-baserede arbejdsplads*
- *Det mobile kontor – arbejde uafhængig af tid og sted*
- *E-handel*
- *Sikkerhed og digital signatur*

De IT strategiske mål i styrelsens "IT Strategi 1997/1998" vil være opfyldt, når det nye register-system sættes i produktion i 2002.

Styrelsen vedtog derfor i slutningen af år 2000 "IT Strategi 2001–2004". Heri formuleres målene, og dermed også udgangspunktet for IT Handlingsplanerne, for de IT-tiltag, der i gang-sættes i styrelsen over de kommende år.

"IT Strategi 2001–2004" fokuserer overordnet på tiltag, der udbygger styrelsens servicering af omverdenen ved at understøtte eksterne samarbejdspartneres behov og ved at tage højde for den øgede globalisering.

Den nye strategi skal imidlertid også ses som et udtryk for, at styrelsen efter fire års gennemgribende IT-modernisering ønsker at sikre medarbejdernes kompetenceudvikling på IT-området, så IT-systemerne via optimal udnyttelse medvirker til fortsat videndeling og fornyelse i Søfartsstyrelsen. Kompetenceudvikling på IT-området af medarbejderne i styrelsen forventes intensiveret i 2001.

## **3 Personale**

### **3.1 Personalepolitik**

Søfartsstyrelsen lægger stor vægt på løbende at udvikle og tilpasse sin personalepolitik, så den til enhver tid effektivt understøtter styrelsens strategi og målopfyldelse og giver medarbejderne optimale arbejdsvilkår og udviklingsmuligheder. Styrelsen ønsker at være en familievenlig arbejdsplads og tror på, at medarbejderne yder den bedste indsats, når de oplever, at der er en naturlig og god balance mellem deres arbejde og deres familieliv.

Det personalepolitiske udviklingsarbejde sker dels via styrelsens deltagelse i det tværgående samarbejde om koncernpersonalepolitikken på ministerområdet – tilfredshedsundersøgelsen - og dels i Søfartsstyrelsens personalepolitiske udvalg.

Søfartsstyrelsen afsluttede i 2000 udarbejdelsen af en værdibaseret personalepolitik. Styrelsen har lagt vægt på selve processen, idet det har været ønsket, at medarbejderne føler ejerskab til politikken.

**Søfartsstyrelsen værdigrundlag:**

- Vi er en del af det maritime Danmark
- Vi er til for vores omgivelser
- Vi er internationale orienterede
- Vi har stærke fagmiljøer
- Vi søger nye og bedre løsninger
- Vi løser vores opgaver effektivt og i tide
- Vi samarbejder

**Personalepolitiske værdier:**

- Ansvarlighed
- Professionalisme
- Fleksibilitet
- Engagement og arbejdsglæde
- Tillid og omsorg
- Respekt og anerkendelse
- Åben dialog
- Individuelle hensyn
- Udvikling

Personalepolitikken bygger på styrelsens værdigrundlag, som især er rettet imod opgaveløsningen og det interne og eksterne samarbejde. Mens de personalepolitiske værdier ud over opgaveløsningen især er afgørende for, hvordan vi vil være mod hinanden. Fælles for værdierne er, at de er styrende for, hvordan Søfartsstyrelsen ønsker at være som arbejdsplads.

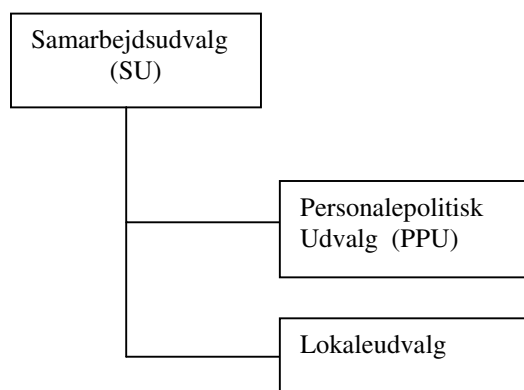
For at hjælpe den nye personalepolitik godt i gang afholdt styrelsen den 27. februar 2001 en personalekonference under titlen ”Viden og Værdier”, hvor personalepolitikken og det kommende arbejde med Excellence-modellen var de gennemgående temaer.

### 3.2 Samarbejde

Søfartsstyrelsen finder, at et godt samarbejde mellem ledelse og medarbejdere er afgørende for, at styrelsen kan nå sine mål. Dette sker ud fra en overbevisning om, at de såkaldte holdningsmæssige kompetencer hos medarbejderne er styrende for udfoldelsen af medarbejdernes faglige kompetencer. Styrelsen udvikler derfor løbende sin samarbejdsstruktur og samarbejdsform.

I forbindelse med ændringerne i skolestrukturen med dannelsen af selvejende institutioner/centre primo 2001 omlagde og forenkledte styrelsen sin samarbejdsstruktur i slutningen af 2000. Der er således et Samarbejdsudvalg med 4 ledelsesrepræsentanter og 5 medarbejderrepræsentanter og underudvalg i form af Personalepolitisk Udvalg og lokaleudvalg.

Figur 2.2 viser styrelsens samarbejdsstruktur primo 2001.



Målet har været et effektivt Samarbejdsudvalg, hvor samarbejdet foregår tillidsfuldt i en åben dialog og sker i et fælles og forpligtende ansvar for at gennemføre Søfartsstyrelsens mål og strategier.

De foreløbige erfaringer tyder på, at såvel ledelse som medarbejdere er tilfredse med det nye samarbejdsudvalg.

### 3.3 Sikkerhedsudvalg

Søfartsstyrelsens arbejdsmiljøpolitik blev tiltrådt af direktionen i 2000. Af politikken fremgår den vedtagne mission og strategi for arbejdsmiljøpolitikken som nedenfor beskrevet:

**Missionen** for arbejdsmiljøpolitikken i Søfartsstyrelsen er, under hensyntagen til personalepolitikken og de økonomiske muligheder, at gå videre end den blotte efterlevelse af arbejdsmiljølovens krav om,

- at skabe sunde, trygge, motiverende og udviklende jobs, hvori medarbejderne trives.
- at alle arbejdspladser sikres et sundt og sikkert arbejdsmiljø, der til enhver tid er i overensstemmelse med den tekniske og sociale udvikling.
- at antallet af arbejdsulykker og arbejdsbetingede sygdomme på styrelsens arbejdspladser skal være minimale.
- at arbejdsmiljøet integreres på alle relevante områder såsom indkøb, bygningsændring, lokaleændring, ny teknologi, omstilling samt ved tilrettelæggelse og udførelse af arbejdet.

**Strategien** for opfyldelse af arbejdsmiljøpolitikken er,

- at alle chefer er opmærksomme på deres særlige ansvar for medarbejdernes arbejdsmiljø og her aktivt engagerer sig i at fremme de ansattes trivsel, sikkerhed og sundhed, både fysisk og psykisk.
- at alle udviser ansvarsfølelse og agtpågivenhed samt deltager i samarbejdet om arbejdsmiljø.
- at alle medarbejdere gør sig klart, at det er på de enkelte arbejdspladser, der bedst kan gøres noget effektivt for at skabe sikre og sunde arbejdsforhold og
- at der løbende foregår en dialog om arbejdsmiljøet i det enkelte kontor og enhed.

Medio 2000 blev der efter et nyt koncept gennemført arbejdspladsvurdering for kontorpersonalet i Vermundsgade og på regionskontorerne. Gennem det forløbne år er der konstateret stor tilfredshed med den direkte involvering af chefer og medarbejdere i løsning af egne problemer, når behov opstår. Arbejdspladsvurdering for de synende skibsinspektører er for nylig udsendt til samtlige skibsinspektører. Arbejdet forventes afsluttet medio maj 2001.

De nærmere regler for planlægning og indretning af elevarbejdspladser er blevet præciseret i sikkerhedsudvalget, således at det sikres, at eleverne både fysiske og psykiske arbejdsmiljø er overvejet inden eleverne kommer til de enkelte enheder.

Som opfølgning på arbejdspladsvurderingen på kontorområdet har der været besøg af en ergoterapeut ved et regionskontor, hvor der blev givet forskellige råd og vejledninger. Der har været stor tilfredshed med besøget.

Arbejdet med forebyggelse af museskader er det seneste år intensiveret. Der er udarbejdet en vejledning, der ligger på styrelsens intranet, om forebyggelse af museskader. I det daglige arbejde er der taget væsentlige hensyn i 2 tilfælde, hvor der er indkøbt hæve/sænke borde til afhjælpning af problemet. Herudover er der foretaget en række andre afhjælpende foranstaltninger, bl.a. med indkøb af trådløse mus.

### 3.4 Det sociale kapitel

Søfartsstyrelsen ønsker at være en rummelig arbejdsplads, der søger at leve op til en samfundsmæssig og etisk forpligtelse i forhold til det sociale kapitel ved også at have ansatte, der ikke har mulighed for at opnå ansættelse på arbejdsmarkedet på ordinære vilkår.

Tabel 2.4 Ansatte i Søfartsstyrelsen under det sociale kapitel.

	1997	1998	1999	2000	2001
	Antal	Antal	Antal	Antal	Mål
Centralstyrelsen	1	3	3	2	-
Skolerne	8	16	9	12	-
I alt	9	19 (10)	12 (20)	14 (14)	-
Andel af lønårsværk	1,5%	3,3%	2,1%	2,5%	(2,5%)

Tallene i parentes angiver mål for det pågældende år.

Det var styrelsens resultatmål for 2000, at ansatte under det sociale kapitel skulle udgøre samme relative andel af den totale beskæftigelse i styrelsen, som det var tilfældet i 1999. Dette er lykkedes, idet der i 2000 er sket en mindre stigning.

### 3.5 Lønpolitik

Oplevelsen af lønpolitik har indgået som en del af de foretagne medarbejdertilfredshedsundersøgelser. Udviklingen kan ses af nedenstående tabel.

Tabel 2.5 Søfartsstyrelsens lønpolitik

(Medarbejdere erklærer sig helt enig eller overvejende enig i)	1997	1998	2000
	%	%	%
Jeg synes, at Søfartsstyrelsens lønpolitik er rimelig og gennemskuelig	45	48	45 (50)
Jeg synes, at der er rimelig sammenhæng mellem mine kvalifikationer og min løn.	58	60	54 (60)
Jeg synes, at der er rimelig sammenhæng mellem mine funktioner i Søfartsstyrelse og min løn	58	58	56 (60)
Jeg synes, at der er rimelig sammenhæng mellem mine præstationer, resultater og min løn	54	54	50 (60)

Spørgsmålene er med i SFS resultatkontrakt 2000. Tallene i parentes angiver mål

På samtlige lønspørgsmål konstateres forholdsvis lave tilfredshedsgrader. Kritikken går både på lønniveauet og gennemskuelighed dvs. den måde lønsystemet fungerer på. Styrelsen opfyldte ingen af de fire styrelsesmål, hvilket ikke er tilfredsstillende.

Der er derfor behov for at nytænke styrelsens lønpolitik, så den både kan bygge på de erfaringer, der indtil nu er indvundet, samt tage hensyn til, at styrelsen fremover ønsker at gøre lønpolitikken mere fremadrettet. Dette arbejde igangsættes i 2001 efter den endelige fordeling af de variable løndele for 2000, og er allerede aftalt i Samarbejdsudvalget som et kommende punkt på dagsordenen.

Fordeling af lokallønspulje og cheflønspulje i perioden 1997 til 2000 fremgår af nedenstående tabel, hvoraf det ligeledes fremgår, at puljerne endnu ikke er færdigbehandlet for 2000.

1.000 kr.	1997		1998		1999		2000	
	lokalløn	chefløn	lokalløn	chefløn	lokalløn	chefløn	lokalløn	chefløn
<b>Samlet pulje</b>	779	237	1.048	254	1.196	749	1.458	855
<b>Engangsvederlag/midlertidige tillæg</b>	685	237	780	214	1134	713		727
<b>Personlige omklassificeringer/tillæg</b>	94	-	268	40	99	21		70
<b>Stillingsmæssige omklassificeringer/tillæg</b>	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Endnu ikke disponerede midler</b>	-	-	0	0	-36	15	1.458	58

### 3.6 Medarbejdere

Søfartsstyrelsen består af en bredt sammensat medarbejderstab til varetagelse af de mangeartede opgaver.

Tabel 2.6(1) Antal medarbejdere i Søfartsstyrelsen ultimo året

Antal personer	1997	1998	1999	2000
<b>Vermundsgade</b>	191	197	201	196
<b>Regionskontorerne</b>	43	44	43	43
<b>Uddannelsesstederne + Skib</b>	347	350	329	295
<b>I alt</b>	581	591	573	534

På skoleområdet skyldes det væsentlig lavere antal medarbejdere, at skolerne fra 2001 gik over til taxameterstyring. Skolerne har derfor brugt år 2000 til en begyndende tilpasning at tilpasse medarbejderstaben til det forventede elevtal.

Tabel 2.6(2) Nyansatte og fratrådte medarbejdere, hele Søfartsstyrelsen

	Nyansatte	Fratrådte	Personaleomsætning
<b>1997</b>	61	64	20,8
<b>1998</b>	83	78	27,0
<b>1999</b>	67	75	23,4
<b>2000</b>	51	90	25,6

Stigningen i personaleomsætningen i år 2000 skyldes bl.a. faldet i ansatte på skoleområdet jf. tabel 2.6(2).

Der er endvidere tale om, at et antal medarbejdere der har valgt at gå på efterløn eller pension i 2000.

Søfartsstyrelsen har et relativt høj aldersgennemsnit, der dog er svagt faldende fra 48 år i 1999 til 47 år i 2000. Det høje aldersgennemsnit kan forklares ved at der er relativt høje krav til forudgående uddannelse og erhvervs erfaring for både lærere på skolerne og til skibsinspektører i styrelsen.

Søfartsstyrelsen er samtidig i gang med en proces, der betyder en ændring i opgaveprofilen for styrelsen generelt. Søfartsstyrelsen er ved at blive mere politisk orienteret, har ændret strategien for indhold af syn på skibe og er i stigende grad fokuseret på projektorienterede opgaver.

På den ene side betyder den øgede personaleomsætning en risiko for, at Søfartsstyrelsen lider et videntab. På den anden side betyder personaleomsætningen, at der åbnes mulighed for at tilføre styrelsen nye og utraditionelle kompetencer. Styrelsen har øget opmærksomheden på udviklingen indenfor personaleomsætningen.

Tabel 2.6(3) Det gennemsnitlige antal dage med korttidssygefravær pr. medarbejder, hele styrelsen

	1996	1997	1998	1999	2000		
				Mål	Resultat	Mål	Resultat
Sygefraværdsdage (for korttidssyge) pr. medarbejder	5,1	5,4	5,6	≤5,6	5,9	≤5,6	6,9

Der må konstateres en stigende tendens i sygefraværet, hvilket betyder, at målet i styrelsens resultatkontrakt for 2000 ikke er opfyldt.

De 6,9 sygefraværdsdage pr. medarbejder i 2000 er på et lavere niveau set i relation til hele Erhvervsministeriet, der gennemsnitligt har 7,9 sygefraværdsdage pr. medarbejder, og i relation til hele staten, hvor det gennemsnitlige antal sygefraværdsdage er 7,6 dage pr. medarbejder.

Styrelsen er dog opmærksom på det stigende antal fraværdsdage, og der er indført en løbende, detaljeret opfølgning på sygefraværet i 2001.

Tabel 2.6(4) Længerevarende sygdomsperioder, hele Søfartsstyrelsen

Antal perioder	1998	1999	2000
11 – 30 dage	15	21	20
over 30 dage	16	6	16

Styrelsen har i 2000 været ramt af et relativt højt antal sygdomsperioder af længere varighed. Styrelsen ønsker at være en rummelig arbejdsplads, hvor medarbejdere stadig regnes som en del af staben selv under lange fraværdsperioder. Styrelsen er opmærksom på, at der stadig skal være brug for dem, når de kommer tilbage.

Tabel 2.6(5) Medarbejdere på orlov, hele styrelsen

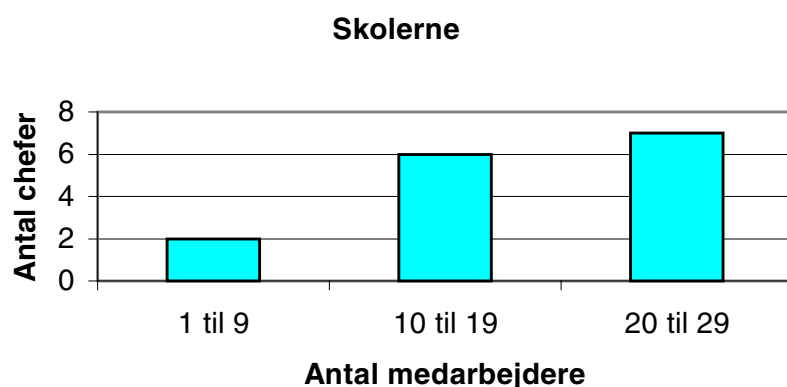
Antal medarbejdere	1996	1997	1998	1999	2000
Barselsorlov	21	9	16	13	14
Forældreorlov / børnepasningsorlov	3	5	3	2	3
Statslig uddannelsesorlov	14	12	7	4	1
Sabbatorlov	4	3	0	1	1
<b>I alt</b>	<b>42</b>	<b>29</b>	<b>26</b>	<b>20</b>	<b>19</b>
<b>Procent af det samlede medarbejdertal</b>	<b>6,8</b>	<b>4,8</b>	<b>4,4</b>	<b>3,5</b>	<b>3,6</b>

Søfartsstyrelsen har en positiv holdning til medarbejdere, der ønsker at benytte ovennævnte former for orlov. Styrelsen prøver at skabe muligheder for, at familie- og arbejdsliv kan hænge bedst muligt sammen bl.a. ved medarbejdernes brug af orlovsordningerne, og styrelsen ser gerne, at begge køn benytter ordningerne.

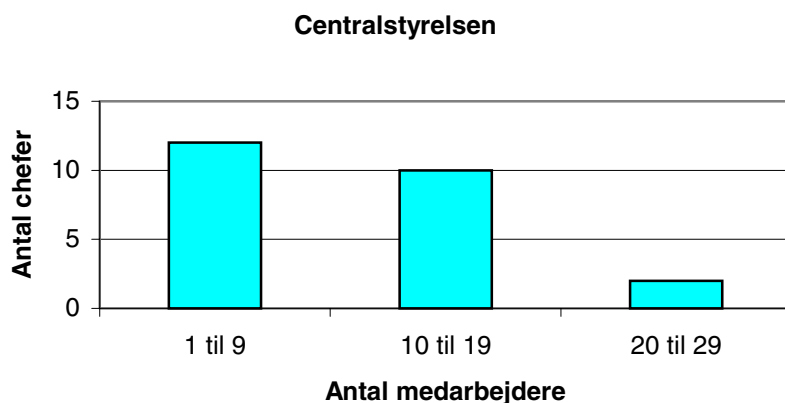
### 3.7 Ledelse

Søfartsstyrelsen har en relativt flad ledelsesstruktur, hvor topledelsen, bestående af Direktøren og de tre vicedirektører, koordinerer styrelsens overordnede prioriteringer på jævnlige direktionsmøder. I Vermundsgade koordineres de tværgående ledelsesfunktioner i ledelsesgruppen ugentligt.

Figur 2.7(1) og 2.7(2) viser forholdet mellem antallet af medarbejdere og chefer med personaleledelsesansvar i centralstyrelsen og på skolerne.



Figur 2.7(1) Antal medarbejdere pr. chef på skoleområdet



Figur 2.7(2) Antal medarbejdere pr. chef for den centrale styrelse

Antallet af medarbejdere pr. chef er større på skolerne end i centralstyrelsen. De fleste chefer i centralstyrelsen har mellem 1 og 9 medarbejdere, mens det mest almindelige på skolerne er 20-29 medarbejdere. Styrelsen er opmærksom på, at chefer med mange ansatte må afsætte betydelige ressourcer til bl.a. afholdelse af medarbejderudviklingssamtaler og den generelle ledelse af kontoret.

Styrelsen har behov for til enhver tid at have en kvalificeret og innovativ ledelsesgruppe. Dette sikres gennem løbende udvikling af lederne, men også ved udvælgelse og udvikling af de bedst egnede potentielle ledere og nye ledere. I 1999 fastlagde styrelsen kriterier for udvælgelse af potentielle ledere. Kriterierne omfatter bl.a. motivation og lederpotentiale set i relation til styrelsens krav til ledelseskompetencer.

### 3.7.1 Lederudvikling i 2000

Styrelsen ønsker generelt at fremme en ledelsesstil, der bygger på dialog, samarbejde, gensidig respekt og værdier. Arbejdet med lederudvikling tager bl.a. afsæt i de jævnlige undersøgelser af medarbejdertrivsel samt ledervurderinger

### 3.7.2 Ledervurdering

Hovedtendensen i resultatet af ledervurderingen i 1999 var at Søfartsstyrelsens ledere er fagligt dygtige, engagerede samt mål- og resultatorienterede. Derimod er lederne mindre gode til konfliktløsning, information, integration af nye medarbejdere og faglig feedback til deres medarbejdere.

På baggrund af resultaterne af ledervurderingen, blev det skønnet, at det var vigtigt at opkvalificere Søfartsstyrelsens ledere indenfor personaleledelse. De fleste af Søfartsstyrelsens ledere er primært blevet chefer på baggrund af deres teknisk faglige kompetencer.

### 3.7.3 Indsatsområder

Der har i år 2000 været fokus på Excellence-modellen og de ledelsesmæssige kompetencer såsom coaching og organisatorisk læring.

Der er på kursussiden blevet arbejdet med at give cheferne flere holdningsmæssige værktøjer. Der har været arbejdet meget med den lærende organisation og coaching i 2000. Der er stadig noget arbejde med for at få handlingerne til at følge de gode hensigter. Derfor har styrelsen også i 2001 særligt fokus på værdibaseret ledelse. Kurset i coaching var tænkt som en optakt til det stigende fokus, der bliver lagt på kompetenceudvikling gennem det daglige arbejde. Denne tanke arbejder styrelsen også videre med i 2001.

Der har som nævnt ovenfor været arbejdet med at give alle chefer indblik i Excellence modellen. Derudover har der som nævnt været centerdannelser i år 2000, som har stillet krav til cheferne om et bedre samarbejde. Chefseminaret i 2000, handlede om de strategiske prioriteringer på tværs af arbejdsområderne. Der har også været arbejdet med at udforme en ny vision for Søfartsstyrelsen. Strategisk og tværgående ledelse er noget styrelsen vil lægge endnu mere fokus på i 2001 på baggrund af arbejdet med Excellence modellen.

Derudover har en række chefer fra Søfartsstyrelsen deltaget i netværksaktiviteter på Erhvervsministeriets område i 2000, og vi har nogle medarbejdere fra Søfartsstyrelsen tilmeldt Erhvervsministeriets førlederuddannelse.

### 3.7.4 Forventninger til 2001

I 2001 kommer en stor del af styrelsens kompetenceudvikling til at hænge sammen med styrelsens Excellence arbejde. Det er vigtigt at få en fornuftig kobling mellem Excellence arbejdet og arbejdet med at implementere den værdibaserede personalepolitik. Vi arbejder derfor med et samlet projekt der hedder "Viden og Værdier" i år 2001. Lederudviklingen bliver derfor centreret omkring, hvordan vi arbejder værdibaret i Søfartsstyrelsen og yderligere opkvalificering af cheferne til at arbejde efter Excellence-modellen. Samtidig vil der også blive arbejdet mere generelt med at udvikle lederne til deres nye rolle i forhold til medarbejderne, herunder det at skulle arbejde i chefteams i centrene. Derudover vil der blive lagt vægt på det strategiske arbejde og helhedssynet, med udgangspunkt i den selvevaluering vi skriver efter Excellence-modellen i løbet af 2001.

### 3.8 Lederudvikling på skoleområdet

Der har i hele år 2000 været meget fokus på skolernes nye rolle som selvejende institutioner fra 1.1.2001. Der har været brugt mange kræfter på at forberede skolerne rent teknisk og administrativt til de nye vilkår. Derudover har der været brugt mange kræfter på tre centerdannelser i Frederikshavn, Esbjerg/Fanø og Svendborg. Der har altså ikke været så mange ressourcer tilbage til at udvikle lederne på skoleområdet i forhold til deres ledelsesopgave. Den egentlige lederudvikling på Skoleområdet i år 2000 har koncentreret sig om kvalitetsledelse og den fælles udviklingsstrategi.

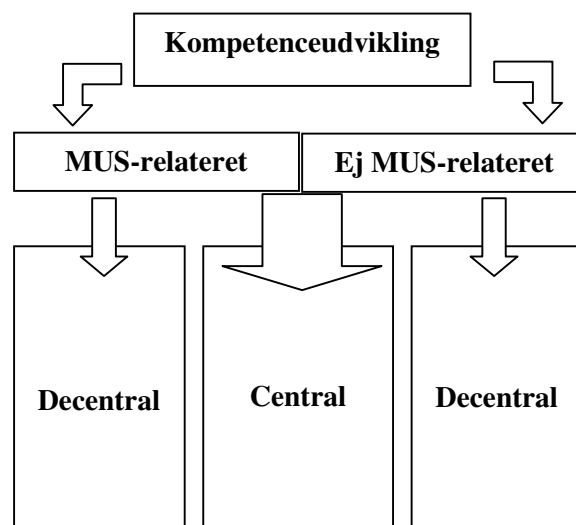
## 4 Kompetenceudvikling

Kompetenceudvikling har i år 2000, i kraft af blandt andet en decentralisering af en del af budgettet, været mere forankret i de enkelte enheder med henblik på at få bedre sammenhæng mellem kompetenceudvikling og enhedernes resultatkontrakter.

De overordnede strategiske visioner for styrelsen danner et naturligt udgangspunkt for både den centrale og decentrale kompetenceudvikling. Som eksempel kan nævnes, at styrelsen har vedtaget en synsstrategi med en lang række tiltag. Et af tiltagene er, at udvalgte syn på skibe skal kunne varetages af færre inspektører. For at kunne imødekomme dette tiltag indenfor synsstrategien, er det nødvendigt at kompetenceudvikle en række inspektører, således at de er i stand til at varetage disse syn. Denne udvikling har været forankret i den centrale kompetenceudvikling, men er baseret på MUS systemet gennem aftaler mellem de enkelte medarbejdere og ledere, der er involveret i denne udvikling.

Et andet eksempel er styrelsens IT-strategi, der også indebærer kompetenceudvikling. Dette vil typisk også være en kompetenceudvikling, der forankres centralt.

Strukturen for kompetenceudvikling i styrelsen kan beskrives med nedenstående diagram.



Som det er angivet på figuren skelnes der mellem de aktiviteter, der er relateret til medarbejderudviklingssamtaler (MUS) og de som tager udgangspunkt i opfyldelse af styrelsens vision, mission og strategi på enhedsplan og de aktiviteter, der ikke direkte er relateret til MUS, men som dog stadig kan tage sit udgangspunkt i strategiske mål.

Den decentrale kompetenceudvikling vil i høj grad omhandle kompetencer, der er specifikke for den enkelte enhed med de opgaver, der hører til det pågældende område. Dette skaber en tættere sammenhæng med resultatkontrakterne for de enkelte enheder, og giver langt bedre mulighed for at

skabe kompetenceudvikling gennem en værdibaseret tilgang til ledelse. Der er således mulighed for at skabe udvikling gennem coaching, sidemandsoplæring og allokering af opgaver, hvilket ofte giver en mere varig og brugbar kompetenceudvikling.

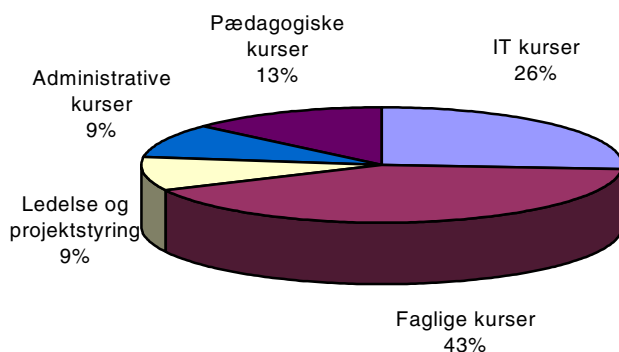
Den decentrale kompetenceudvikling kan således have mange facetter, og det er kun muligt at vise det samlede forbrug på kompetenceudvikling for hele styrelsen inklusive skoleområdet, som fremgår af nedenstående tabel.

*Tabel 3.0 Udgifter til kompetenceudvikling, hele Søfartsstyrelsen (inkl. skoleområdet)*

Udgift i kr.	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Alm. Efteruddannelse	1.272.019	1.199.000	1.297.478	1.395.454	1.329.178	1.523.415
Statslig udd.orlov	18.000	152.000	75.456	27.356	37.370	24.198
Andre udd.aktiviteter*	2.585.214	1.548.000	1.871.171	1.566.375	2.511.235	2.519.326
I alt	3.875.233	2.899.000	3.244.105	2.989.185	3.877.783	4.066.939
Samlede udgifter pr. medarbejder	7.108	5.113	5.234	5.057	6.768	7.616

\*Omfatter bl.a. grunduddannelsen for skibsinspektører, pædagogisk grunduddannelse, audit-uddannelse og lederudvikling

For skoleområdet og for den centrale kompetenceudvikling i styrelsen har indsatsområderne været følgende:



*Fig. 3.0(1) Kursusdage fordelt på emner i % for hele skoleområdet*

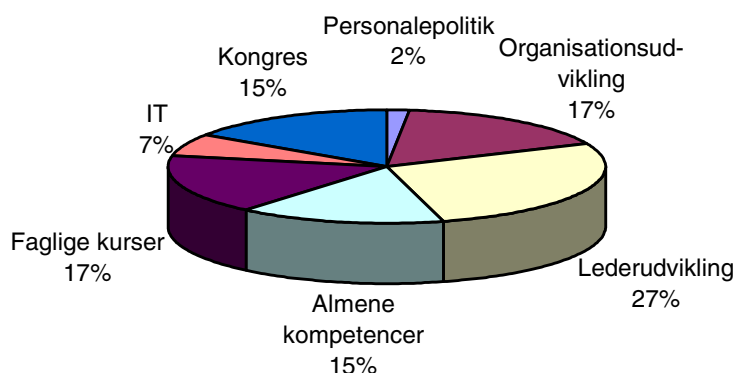


Fig. 3.0(2) Realiseret forbrug, fordelt på emner i % for den centrale kompetenceudvikling

For hele skoleområdet har der været en høj grad af faglig kompetenceudvikling og kompetenceudvikling indenfor IT området.

I den centrale styrelse har der været brugt mange ressourcer på at forberede organisationen og ikke mindst ledelsen på indførelsen af Excellence, på at være en lærende organisation og på den nye værdibaserede personalepolitik

Der har været gennemført assessorkurser, lederkonferencer, chefseminarer og kurser i coaching for ledere.

Indenfor de almene kompetencer, har der været gennemført seminarer om organisatorisk læring for en lang række medarbejdere og ledere i organisationen, samt været afholdt kurser i personlig udvikling for en række kontorfunktionærer med henblik på at synliggøre og udnytte personlige ressourcer, herunder omstillingsevne og gennemslagskraft.

Endeligt har der i 2000 været afholdt en kongres for hele synsområdet med henblik på at drøfte tiltag i forbindelse med den vedtagne synsstrategi, og for at forberede medarbejderne på de organisatoriske forandringer, der har været gennemført i løbet af året blandt andet i form af centerdannelser.

#### 4.1 Medarbejderudviklingssamtaler

Styrelsen implementerede et nyt system til brug for afholdelse af medarbejderudviklingssamtaler (MUS) på kontorområdet i 2000. For at lette implementeringen er der afholdt orienteringsmøder for alle medarbejdere og chefer primo 2000. Medarbejdertilfredshedsundersøgelsen viste at 85% af medarbejderne fandt, at MUS foregik i gensidig respekt mellem chef og medarbejder.

Primo 2001 blev systemet evalueret, og evalueringen viste, at der er behov for et mere enkelt system, der tilpasses den nye personalepolitik.

Efterfølgende gengives tabel over det spørgsmål i medarbejdertilfredshedsundersøgelsen, der omhandler gennemførelse af MUS.

Tabel 3.1 MUS

<i>(Medarbejdere erklærer sig helt enig eller overvejende enig i)</i>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>2000</b>
	%	%	%	%
Mus gennemføres i gensidig respekt mellem min chef og mig	78	78	76	85

## 5 Videreudvikling af videnregnskab

Søfartsstyrelsen indgår nu i en statslig erfakreds om videnregnskaber. Erfakredsen fungerer som et forum for erfaringsudveksling og faglig sparring i processen, der skal lede frem, til udgivelsen af et videnregnskab pr. 1. april 2002.

Søfartsstyrelsens videnregnskab for 2002 vil således nøje følge Erhvervsfremmestyrelsens guideline for videnregnskaber.

Netop det forhold, at Søfartsstyrelsen er i færd med implementeringen af Excellence-modellen samtidigt med arbejdet med videnregnskabet, skaber en synergieffekt mellem de to indsatsområder.

Søfartsstyrelsen ønsker endvidere fremover at have øget fokus på den viden og de værdier, der eksisterer i styrelsen. Styrelsen har således igangsat et projekt i hele organisationen, der skal afdække, hvordan viden henholdsvis deles, bruges og forankres, såvel vertikalt som horisontalt i organisationen. Projektet omkring videndeling sammenholdt med arbejdet med Excellence-modellen skal ligge til grund for en del af arbejdet med videnregnskabet.