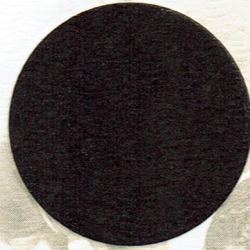
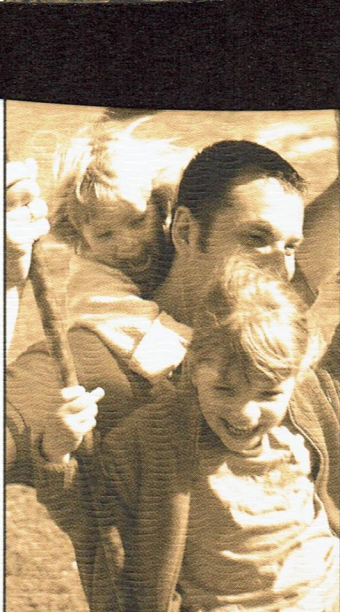
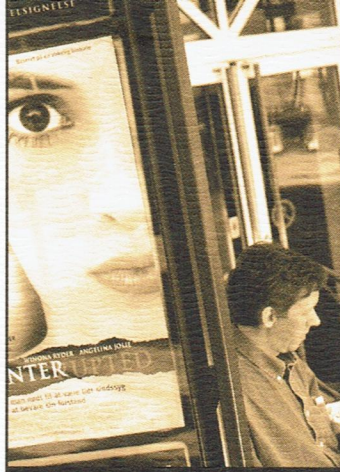
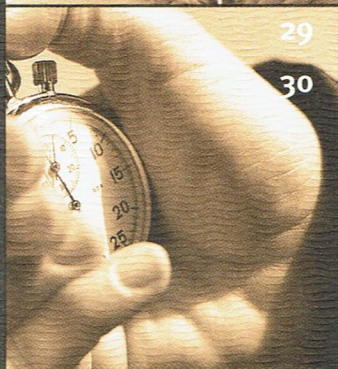
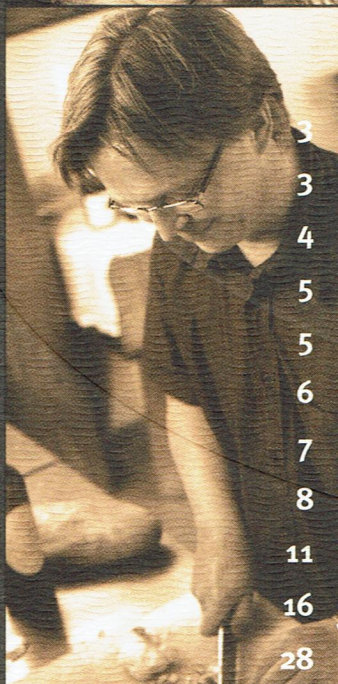


eHuset DDE  
**VIDENREGNSKAB**  
1999 – 2000







## FORORD

Al hidtidig økonomisk historie er præget af den fortsatte udfoldelse af arbejdsdelingen (division of Labour). Det enestående nye, som kendetegner videnøkonomien, den nye økonomi, er, at arbejdsdelingen nok fortsat udvikles, men også overlejres af en ny dynamik – videndelingen (sharing of knowledge). Videndelingen fører til fundamentale ændringer i vores begreber om virksomhed, ejendom, arbejde/fritid, offentlig/privat, nation – og i den globale fordeling af rigdom, hvilket gør vores tid revolutionerende og spændende. Derfor er internettet som dens centrale teknologi så nødvendigt for alle virksomheder. Og derfor er det vigtigt for virksomhederne at forholde sig aktivt til videndelingen og indarbejde videnmæssige styringsredskaber i måden at lede virksomhederne på.

*Niels Christian Nielsen, Vismand, Kompetencerådet*

## INDHOLD

	<b>Revisorerklæring</b>
3	<b>Hvorfor et videnregnskab i eHuset DDE?</b>
3	<b>eHuset DDE anno 2000</b>
4	<b>Udvidelse af eHuset DDEs kompetencer</b>
5	<b>Beskrivelse af eHuset DDEs salgsmode</b>
5	<b>eHuset DDEs viden- og kompetenceproces</b>
6	<b>Målemetoder</b>
7	<b>eHuset DDEs videnopgørelse</b>
8	<b>Mennesker og muligheder i eHuset DDE</b>
11	<b>Beskrivelse af eHuset DDEs e-proces</b>
16	<b>Videndeling i eHuset DDE</b>
28	<b>Koncernens hovedtal</b>
29	<b>Noter</b>
30	



## REVISORERKLÆRING

Efter aftale med ledelsen har vi gennemgået videnregnskabet for 1999/2000 for eHuset DDE.

En aftalt gennemgang er ikke så omfattende som en revision. En revision ville forudsætte, at der var almindeligt anerkendte krav til videnregnskabs indhold, opgørelsesmetoder m.v. Sådanne krav er ikke til stede på videnregnskabsområdet.

### Gennemgang og indhold

Vi har tilrettelagt og udført vores arbejde med det formål at undersøge, om videnregnskabs data bygger på pålidelige dataindsamlinger samt er opgjort i overensstemmelse med de i regnskabet beskrevne opgørelsesmetoder og retningslinier.

Den aftalte gennemgang er udført i overensstemmelse med god revisionsskik og har omfattet samtaler med selskabets ledelse og områdeansvarlige, gennemgang af data og stikprøvevis sammenholdelse til underliggende dokumentation

samt vurdering af de anvendte måle- og rapporteringsprocedurer.

### Konklusion

På grundlag af den foretagne gennemgang er det vores opfattelse, at videnregnskabet er underbygget af indsamlede data og præsenteret i overensstemmelse med de i videnregnskabet beskrevne retningslinier.

København, 13. juni 2000.

### Lund Thomsen & Partnere

Statsautoriserede revisorer

Henning Lund Thomsen  
Statsautoriseret revisor

Jørgen Blom  
Statsautoriseret revisor

## HVORFOR ET VIDENREGNSKAB I eHuset DDE?

Med dette – eHuset DDEs første – videnregnskab ønsker vi at synliggøre vores videnressourcer og fremtidige investeringer i videnudvikling, videnopbygning og videnstyring. Videnregnskabet skal bidrage til, at vores medarbejdere, kunder og aktionærer får et udvidet og bedre grundlag for vurderingen af eHuset DDEs vækstpotentiale og indtjeningssevne. Fremover vil vi publicere et videnregnskab i sammenhæng med vores årsregnskab. Vi forventer at videreudvikle videnregnskabs struktur og indhold i de kommende år.

eHuset DDEs vigtigste ressource- og konkurrenceparameter er medarbejderne og deres kompetencer. I videnregnskabet fokuserer vi på den videnkapital, som eHuset DDE råder over netop nu, og vi beskriver, hvordan vi satser på og udvikler denne viden. Vi betragter derfor også videnregnskabet som et værktøj i vores bestræbelser på at tiltrække højt kvalificerede medarbejdere. Med videnregnskabet underbygger vi billedet

af eHuset DDE som en attraktiv arbejdsplads med mange spændende udviklingsmuligheder.

Med videnregnskabet ønsker vi at tegne et klart billede for omverdenen af vores udviklingsmuligheder, hvilket vi forventer vil styrke vores position på markedet. Internt vil vi forankre videnregnskabet som et effektivt ledelsesredskab, der medvirker til, at vi styrer efter den rigtige viden og kompetence og udvikler den til rette tid og pris.

Sidst men ikke mindst ønsker vi at skabe en fælles forståelse for, at viden er eHuset DDEs vigtigste ressource, og at vi hele tiden skal øge denne viden og forankre den i virksomheden for derved at opnå fortsat vækst på vej mod vores visionære mål.

Herlev, 13. juni 2000.

Claus Erik Christoffersen  
Adm. direktør

Bente Holm Skov  
Underdirektør, HR, Viden & Kommunikation



## eHuset DDE ANNO 2000

### Fra DDE til eHuset DDE

DDE blev grundlagt i 1975 og er i dag under navnet eHuset DDE en af de største uafhængige IT-leverandører i Danmark. Virksomheden beskæftiger 352 højt kvalificerede medarbejdere i hovedsædet i Herlev ved København og i eHuset DDEs tre afdelinger i Jylland.

Siden begyndelsen har eHuset DDE udviklet IT-løsninger til danske og udenlandske, private og offentlige virksomheder. I december 1999 introducerede vi navnet eHuset, hvorefter vores altdominerende fokus er at hjælpe kunderne sikkert over i e-verdenen og servicere virksomheder i den nye økonomi.

### eHuset DDE i den nye økonomi

Internettet og webteknologien udfordrer virksomhederne og stiller nye muligheder til rådighed for at effektivisere og optimere forretningen. Der opstår nye virksomheder, som anvender internettet som medie til bl.a. at afkorte vejen fra leverandør til kunde. Dette gælder både business-to-business og business-to-consumer. Derudover er der alle de virksomheder, som har behov for at optimere forretningen gennem en digitalisering af deres processer. Derved kan de f.eks. opnå en mere fleksibel sagsbehandling, få en hurtigere reaktionstid, skabe tættere relationer med deres kunder og udnytte deres viden mere effektivt.

Markedet er enormt i den nye økonomi, og eHuset DDE har placeret sig strategisk midt i dette marked. Vi har de kommunikationsmæssige kompetencer, der sikrer, at vores kunder opnår den bedst mulige kontakt med deres kunder på internettet. Vi har kompetence til at sætte vores e-løsninger i et strategisk perspektiv, og vi har en dybt forankret IT-kompetence, som gør, at vi kan levere en stabil og kvalitetssikret IT-infrastruktur, hvor alle systemer spiller optimalt sammen. Dette er vores baggrund for at kunne bringe kunderne i front teknologisk og forretningsmæssigt i den nye økonomi.

### eHuset DDEs kompetencer

eHuset DDE har kompetence inden for bl.a. Customer Relationship Management, Knowledge Management, Intranet og Extranet, branchespecifikke e-procesmodeller, avanceret personalisering som f.eks. den personlige DDE WebTop, web-enablede forretningsprocesser, Business Intelligence og data-warehouse, infrastruktur, e-handel, e-kompetence og -videnopbygning, e-inspiration og -rådgivning. eHuset DDE tilbyder undervisning og supervision i de nyeste digitale teknologier og er en af landets største private kursusudbydere inden for IT. Endelig leverer vi markedets bedste soft- og hardware distributionsprodukter, ligesom vi tilbyder at drive og vedligeholde kundernes IT-løsninger.

### eHuset DDEs fremtid

I eHuset DDE ønsker vi at sikre, at vores kompetencer, løsninger og ydelser modnes, positioneres og markedsføres i takt med, at kundernes behov i den nye e-verden opstår eller erkendes. Vi satser nu og fremover på nøje udvalgte produkter og løsninger, som til stadighed kan fastholde vores position som en førende kombattant på markedet. WAP (Wireless Application Protocol) er blot et eksempel på en ny teknologi, som vi vurderer vil udgøre et markant fremtidigt vækstpoten-

tiale for eHuset DDE, hvorfor vi har valgt at investere betydelige ressourcer på området. Med vores placering i markedet – kombineret med vores evne til at udvikle, opbygge og styre vores viden og bringe den i spil, så den omsættes til beslutnings- og handlingskompetence og dermed visdom og værdi for eHuset DDE og for vores kunder – har vi et godt grundlag for at videreføre den positive udvikling, som er sat i gang med lanceringen af eHuset.

### eHuset DDEs vision

eHuset DDE er en visionær virksomhed med langsigtede mål. Vores vision og kerneværdier er udviklingsgrundlag for alle medarbejdere, mens virksomheden forandrer sig i takt med den omgivende verden. Dette videnregnskab er en håndgribelig dokumentation for, at vi arbejder hårdt på at realisere vores vision, som blev formuleret i 1998 og siden har gennemgået mindre tilretninger.

I en værdi- og kompetencemåling foretaget i foråret 2000 angav 71% af de deltagende medarbejdere, at de i høj eller meget høj grad kendte eHuset DDEs mål og indsatser. Dette resultat skyldes et intensivt arbejde for at synliggøre bl.a. visionen i hele organisationen. Vi vurderer, at der er behov for en kontinuerlig formidlingsindsats, og har i forbindelse med introduktionen af eHuset indført en praksis, hvor topledelsen jævnligt er rundt i huset og fortælle om vores forretningsmæssige strategier.

### I dag lyder vores vision som følger:

*eHuset DDE er i 2003 den foretrukne blandt de største uafhængige IT-leverandører i Danmark baseret på kompetence, soliditet, rettidig omhu og viden på forkant af den teknologiske udvikling. Kunderne foretrækker eHuset DDE, fordi eHuset DDE hjælper dem med at nå deres mål og tager udgangspunkt i deres behov. Med udgangspunkt i en vækstbaseret strategi med løsninger, ydelser og distributionsprodukter i verdensklasse tiltrækker og videreuddanner eHuset DDE markedets bedste medarbejdere. eHuset DDE udvælger, udvikler, driver og leverer de løsninger, ydelser og produkter, der bedst muligt gavner kundens forretningsudvikling. I 2003 er eHuset DDE leverandør til 50% af de største private og 50% af de største offentlige danske virksomheder. Kunder, medarbejdere og aktionærer er stolte og tilfredse.*

### eHuset DDEs kerneværdier

Vores kerneværdier er resultatet af en proces, hvor ledere og medarbejdere har deltaget og bidraget aktivt. I vores værdi- og kompetencemåling fra foråret 2000, svarer 65% af de deltagende medarbejdere, at deres afdeling i høj eller meget høj grad lever op til kerneværdierne.

### eHuset DDEs kerneværdier lyder som følger:

*Vi styres af kundernes og markedets behov. Vi vil være de bedste i branchen til det, vi gør. Vi er ansvarsbevidste, kvalitetsbevidste og loyale. Vi er synlige i arbejdet for eHuset DDEs mål. Vi viser respekt for andres tid og arbejde. Vi udvikler initiativ og selvstændighed. Vi er parate til at yde de nødvendige indsatser og personlige ofre for at nå vores mål. Vi er åbne, ærlige, ydmyge og lydhøre. Vi er stolte af at være en del af eHuset DDE. Vi beskytter vores kerneværdier.*



## UDVIDELSE AF eHuset DDEs KOMPETENCE

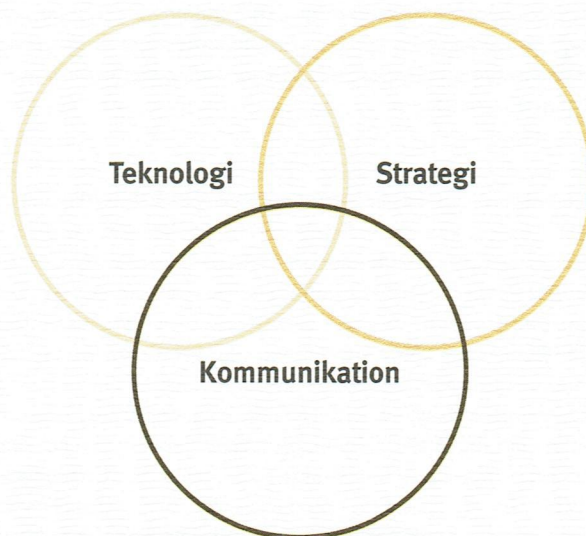
### eCommunication – en ny enhed i eHuset DDE

Som et led i den fortsatte vækststrategi købte eHuset DDE i maj 2000 den danske kommunikationsvirksomhed, Elsass Wagn & O. (EWO) med ca. 20 medarbejdere. Baggrunden for købet er eHuset DDEs ønske om fremover at tilbyde kunderne et integreret koncept, som også omfatter markedskommunikation.

I forlængelse af købet af EWO har eHuset DDE oprettet en ny enhed, eCommunication, hvor al kompetence på området er samlet. Det gælder e-marketing, herunder strategi for trafikgenerering til kundernes websteder og målgruppefokusering i relation til nettilstedeværelsen, strategisk planning, integreret kommunikation, offline marketing, online/offline mediarådgivning og reklame. Vi forventer, at købet af de nævnte kompetencer vil betyde en yderligere styrkelse af eHuset DDEs fremdrift i de kommende år.

I eHuset DDE mener vi, at forudsætningen for at kunden opnår maksimalt udbytte af sin investering i e-teknologi er, at de teknologiske aspekter tænkes sammen med virksomhedens forretningsmæssige strategi samt markedskommunikation. I arbejdet med at hjælpe vores kunder over i e-verdenen, anlægger vi derfor, som det fremgår af e-processen side 16-17, en holistisk indfaldsvinkel til kundens forretning. Vi hjælper med at skabe netop det teknologiske fundament, den nød-

### eHuset DDEs kompetencer



vendige eBusiness strategi, det visuelle udtryk og den understøttende markedskommunikation, og vi leverer den uddannelse og kompetenceopbygning, som sikrer, at der skabes den sammenhæng og helhed i processen, som kan tilføre kunden størst mulig succes i den nye økonomi.

## BESKRIVELSE AF eHuset DDEs SALGSMODEL

I 1998 indførte vi en salgsmode, der bl.a. skal sikre, at al den viden, som vores leveranceenheder repræsenterer, bringes i spil, således at kunderne får glæde af vores samlede kompetencer. Salgsmodellen er opdelt i de fire lodrette salgsenheder Salg/Marketing, Account Management, Energi og Bibliotek, og i de vandrette leveranceenheder eSolutions, eCompetence, eInfrastructure og eCommunication.

De lodrette salgsenheder sælger løsninger og services – eBusiness løsninger, uddannelse og kompetenceopbygning, infrastruktur og markedskommunikation – fra alle fire leveran-

ceenheder. På denne måde sikres det, at kunderne får en så bred indfaldsvinkel til eHuset DDE som muligt. Langt de fleste e-projekter trækker på mere end én enhed.

I salgsmodellen nedenfor er der pr. 30. april 2000 ca. 250 medarbejdere (konsulenter), der i stadigt stigende omfang er beskæftiget i relation til eHuset DDEs fokusområde, e-enabling af virksomheder. Dette skal ses i sammenhæng med, at flere og flere af de eksisterende medarbejdere kommer til at beskæftige sig fuldt ud med e-enabling, og at alle nyansættelser sker inden for dette område.

	Salg/Marketing	Account Management	Energi	Bibliotek
eSolutions				→
eCompetence				
eInfrastructure				→
eCommunication				

*"eHuset DDE opfylder mine behov for kontinuerlig faglig udvikling."  
Tina Fjellander,  
Sektionschef i e-leverance Unix*



## eHuset DDEs VIDEN- OG KOMPETENCEPROCES

### Videnkapital og -proces

eHuset DDEs videnregnskab synliggør vores eksisterende videnressourcer og fortæller om vores indsatser for videnudvikling og -opbygning. Samtidig er videnregnskabet det instrument, hvormed vi identificerer og operationaliserer de fremtidige indsatsområder, der er nødvendige for at nå målene i vores vision.

Vi har valgt at udarbejde videnregnskabet, så det afspejler eHuset DDEs viden- og kompetenceproces. Vi beskriver status og udvikling for 9 videnmæssige vækstfaktorer, som vi har identificeret som de mest essentielle for realiseringen af vores vision. Det er inden for disse vækstfaktorer, vi ønsker at styre og opbygge vores viden og dermed øge eHuset DDEs vækst.

En nærmere beskrivelse af de enkelte vækstfaktorer findes i afsnittet, eHuset DDEs videnopgørelse. Her fremgår også den status for den enkelte vækstfaktor, der er vores grundlag for

fremtidige indsatser. Samlet set afspejler vækstfaktorerne eHuset DDEs videnkapital, og de afdækker vores evne til at understøtte kundernes forretningsudvikling og omstilling til e-verdenen.

Styring og opbygning af viden er første fase i vores videnproces. Næste fase er at bringe den i spil internt ved at strukturere viden, lagre den i virksomhedens systemer og gennemføre videndannende processer internt, der øger beslutnings- og handlingskompetencen hos den enkelte medarbejder. Forudsætningen herfor er, at vi løbende "indfanger" vores viden og implementerer rammer for videndeling. Næste fase er at sikre, at viden ligeledes bringes i spil over for kunderne og omdannes til værdi for dem. Sidste fase i processen er at måle effekten af vores viden- og kompetenceproces. Her afklares det bl.a., om det er den rigtige viden og kompetence, vi har opbygget, og hvilke yderligere indsatser vi skal iværksætte for at nå vores mål.



*"eHuset DDE giver mig udfordrende opgaver, kompetente kollegaer og ubegrænsede udviklingsmuligheder."  
Mohsen H. Mofrad, Systemudvikler i eSolutions*



## Værdi- og kompetencemåling – medarbejdere

Vi har i foråret 2000 gennemført en værdi- og kompetencemåling, som omfatter samtlige medarbejdere i eHuset DDE og er centreret om værdier og kompetencer. I løbet af det kommende år vil vi følge op med henholdsvis en mere detaljeret kompetencemåling og en mere omfattende organisationsundersøgelse.

Undersøgelsen, der er anonym, blev foretaget via Intranettet, hvor alle medarbejderne havde adgang til et spørgeskema med afkrydsningsmuligheder. **75,8%** valgte at deltage (1).

## Indsatsområder på baggrund af værdi- og kompetencemåling

Som en konsekvens af den øgede konkurrence om de dygtige medarbejdere, etablerede eHuset DDE i begyndelsen af 1999 en HR & Viden funktion, som skal styrke hele HR-området i virksomheden. De fleste af de indsatser, der kan læses ud af dette videnregnskab, er en del af strategien for denne funktion. Indsatserne omfatter bl.a. en forbedret rekrutteringsproces, indførelse af kompetencestyring og systematisk medarbejderudvikling, styrkelse af lederrollen samt indførelse af metoder til måling af de bløde værdier i organisationen.

Resultaterne af værdi- og kompetencemålingen bliver anvendt i videnregnskabet i relation til de enkelte vækstfaktorer. Hovedkonklusionen fra målingen er dog, at den allerede lagte HR- og videnstrategi understøtter den proces, som eHuset DDE skal igennem i de kommende år på HR- og videnområdet, og at implementeringen af de planlagte indsatser skal fortsætte.

Målingen har imidlertid givet os et uhyre værdifuldt grundlag for fremover at kunne vurdere, om vi opnår den ønskede udvikling på HR- og videnområdet. Dette vil fremgå af de kommende års videnregnskaber fra eHuset DDE.

Et væsentligt resultat skal fremhæves specielt: I undersøgelsen svarer **77%** af medarbejderne, at de i høj eller meget høj grad er stolte af at være en del af eHuset DDE, og **87%** finder, at deres afdeling er inde i en positiv udvikling. Der er ingen tvivl om, at strategiskiftet med introduktionen af eHuset er en væsentlig årsag til disse høje tilfredshedsprocenter. Udfordringen bliver at fastholde dem i de kommende år.

## Loyalitetsmåling – kunder

I foråret 2000 har vi endvidere gennemført en kundeloyalitetsmåling blandt eHuset DDEs 25 største kunder. Formålet er at afdække kundernes oplevelse af eHuset DDEs image, kvalitet, innovation mv. Undersøgelsen er foretaget som personlige telefoninterviews med beslutningstagere i de pågældende virksomheder (2).

## Indsatsområder på baggrund af kundeloyalitetsmåling

I forlængelse af vores hidtidige indsats på salgsmarkedet, hvor vi har haft en målrettet strategi i forhold til både det offentlige og det private marked, har vi besluttet at ændre salgsorganisationen i 2000/2001. Det betyder, at vi fremover organiserer vores salg i en egentlig Account Management funktion, hvor vi laver key account management for de største kunder, og produktsalg fra en produktsalgsfunktion. Endelig vil der

også være salg fra vores leveranceenheder – det vi kalder "tværgående løsninger".

I 1999/2000 indførte vi en salgsproces, som vi i de kommende år vil fortsætte med at implementere og følge op på bl.a. via interne audits.

Vi har oprettet en "Fulfillment Management" funktion, som skal styre og overvåge alle kundeprojekter og -opgaver, hvilket forventes at ville forbedre kundetilfredsheden og – loyalteten. Samtidig er vi i gang med at indføre skabeloner for standardkontrakter, som skal forbedre aftalegrundlaget med kunderne.

Endelig har vi nedsat en gruppe, der skal beskrive vores e-proces, så vi sikrer, at vi anvender hele husets kompetence ved løsning af e-opgaver for kunderne.

Der er således ikke iværksat yderligere indsatser på baggrund af kundeloyalitetsmålingen. Men resultaterne fra målingen har bestyrket os i, at det er de rigtige indsatser, vi pt. har i gang. Den næste kundeloyalitetsmåling skal gerne vise de positive resultater heraf.



## Beskrivelse af vækstfaktor

Det er særdeles vigtigt for eHuset DDE, at såvel den enkelte medarbejder som organisationen til stadighed udvikler sin kompetence. Målet er, at vi altid råder over den kompetence, som markedet efterspørger, og at vi derved kan frembringe løsninger, som skaber størst mulig værditilvækst for kunderne.

eHuset DDEs kompetenceniveau er afgørende for vores evne til at effektivisere vores processer og anvende teknologier mere optimalt end vores konkurrenter.

Derfor oprettede vi i 1999/2000 en HR & Viden funktion, hvis første opgave var at gå i gang med at indføre struktureret kompetencestyring. (Dette er beskrevet yderligere i afsnittet "Kompetencestyring" i Mennesker og muligheder i eHuset DDE).

I eHuset DDE anvender vi en generisk niveaubeskrivelse for de enkelte kompetencer i virksomheden. Beskrivelsen er opdelt i fem niveauer, hvor 0 er trainee-niveauet.

På **niveau 1** har medarbejderen grundlæggende viden og færdigheder, som kvalificerer til løsning af afgrænsede problemstillinger, der ofte forudsætter supervision.

På **niveau 2** har medarbejderen god viden og er i stand til at definere og løse komplicerede problemer, som kræver analysefærdigheder og indsigt i standardteknikker og -metoder.

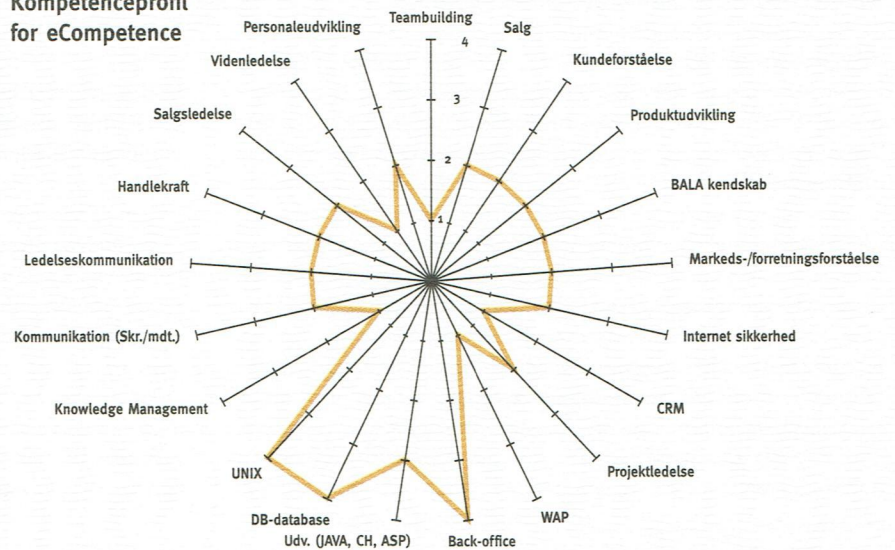
På **niveau 3** har medarbejderen en højt udviklet viden og tilsvarende færdigheder, som sætter vedkommende i stand til at løse komplekse problemstillinger, der forudsætter udvikling af eksisterende tekniker og metoder.

På **niveau 4** har medarbejderen en meget højt udviklet kompetence og tilsvarende færdigheder. Medarbejderen løser problemer, der kræver komplet nytænkning i relation til tekniker og metoder, er samtidig igangsætter og driver overordnede forbedringer inden for området og opfattes også eksternt som en autoritet på området.

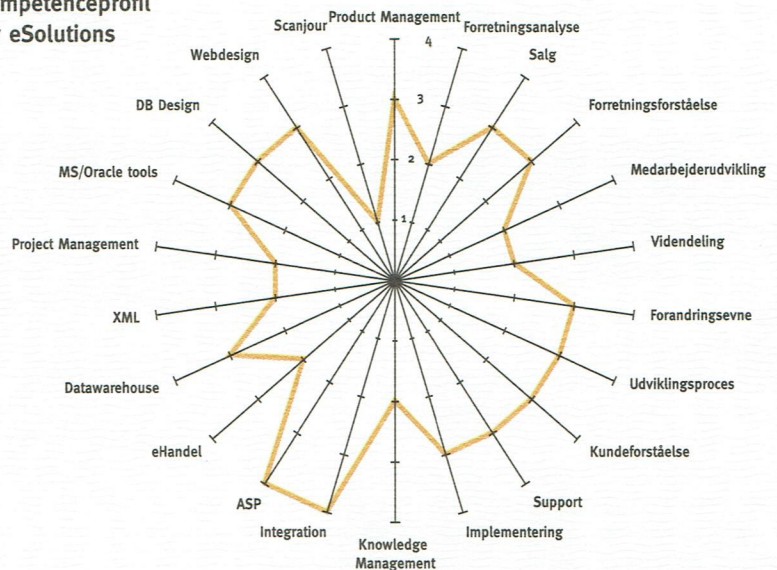
For enhederne eSolutions, elnrastructure og eCompetence udarbejdede vi som led i strategiplanlægningen kompetenceprofiler. Status for disse ses her:

## KOMPETENCE

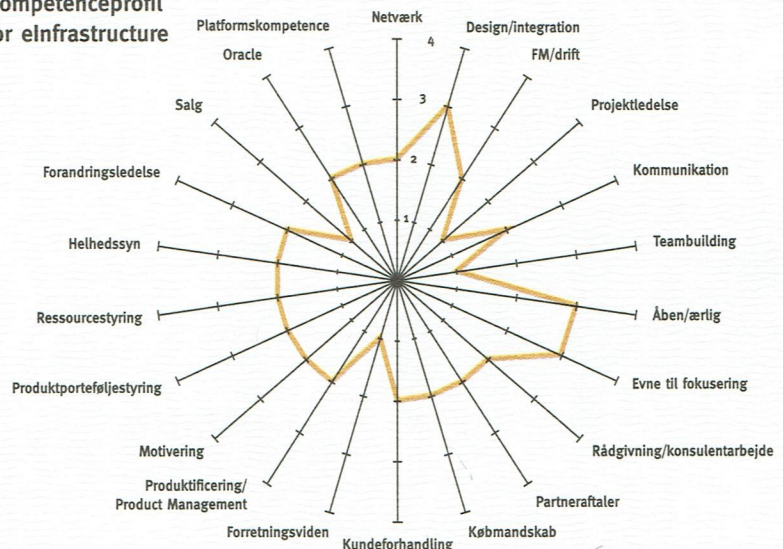
### Kompetenceprofil for eCompetence



### Kompetenceprofil for eSolutions



### Kompetenceprofil for elnrastructure





## Status

### Kompetencestyring

Andel af medarbejdere med kompetenceplaner: **18%**  
Andel af medarbejdere med kompetenceprofiler: **21%**

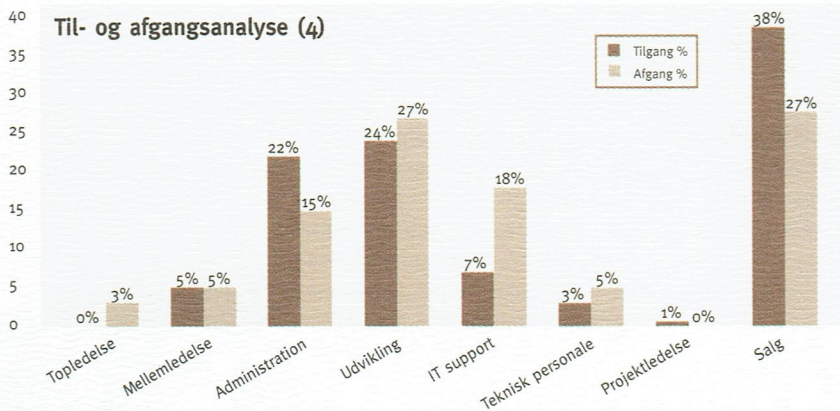
### Kompetenceniveau

I 1999/2000 havde vi **1,7** uddannelsesdage pr. medarbejder på DDE Universitetet.

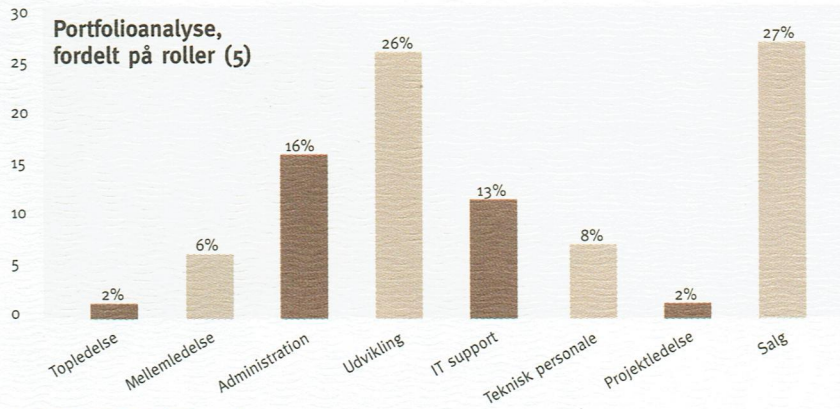
**20%** af medarbejderne i udvikling, service og support er certificeret inden for en af vores kerneteknologier.

I kundeloyalitetsmålingen vurderer kunderne på en skala fra 1 (lav) – 5 (høj) vores kompetenceniveau til (3): **4,2**

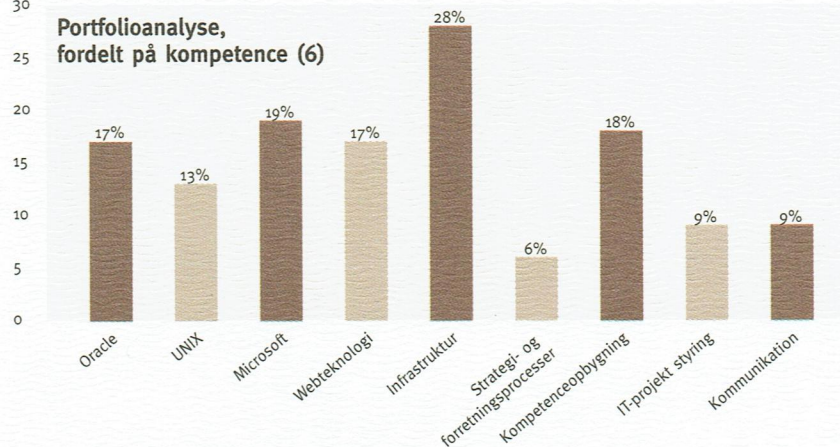
% af samlet til-/afgang



% af medarbejderne



% af medarbejderne (excl. adm.)



## Mål og indsatser

### Kompetencestyring

Den strukturerede viden- og kompetencestyringsproces, som vi har påbegyndt indførelsen af i 1999/2000, skal færdigimplementeres, så alle medarbejdere får kompetenceprofiler og kompetenceplaner. I det kommende år har vi endvidere som mål at implementere et egentligt webenableret kompetenceværktøj, hvor alle medarbejdere har deres kompetenceprofil liggende på vores Intranet – Hovedgaden. Det vil gøre os i stand til at udnytte vores kompetencer mere optimalt og sikre en mere målrettet kompetenceopbygning.

Vores tilbagevendende portfolio og tilgangs-/afgangsanalyser skal samtidig sikre, at vi løbende overvåger, om det er de rette kompetencer, vi opbygger og rekrutterer.

### Kompetenceniveau

En af de første opgaver for den nye HR og Viden funktion var at strukturere træning og uddannelse, således at investeringen udnyttes optimalt i forhold til behovene. Dette resulterede bl.a. i opbygningen af DDE Universitetet. Kundernes vurdering af vores kompetenceniveau må siges at være tilfredsstillende. I 2000/2001 forventer vi imidlertid på trods af den pæne kundevurdering som en direkte følge af eHuset DDEs strategiske transformation til e-verdenen at fordoble vores uddannelsesbudget.

I 1999/2000 indkøbte vi en række certificeringsprogrammer til selvstudieforløb til vores medarbejdere. De medarbejdere, der gennemfører et forløb, får en belønning, som også familien har glæde af. **5%** af uddannelsesbudgettet forventes i det kommende år anvendt til yderligere investeringer her samt til efterfølgende certificeringer.

Ca. **46%** af uddannelsesbudgettet vil næste år blive disponeret decentralt til individuel uddannelse og træning af leveranceapparatet, det vil bl.a. sige udviklere, konsulenter og serviceteknikere. Hertil kommer alle de centrale tiltag, som HR & Viden funktionen tilbyder afdelingerne.

I 2000/2001 forventer vi at afholde **2,5** kursusdage pr. medarbejder på DDE Universitetet.

I 1999/2000 er vores tiltrækningsevne over for nye medarbejdere styrket væsentligt i takt med den øgede profilering af eHuset DDE. Vi modtager således i gennemsnit **70** ansøgninger pr. måned. I 2000/2001 vil vi fortsætte profileringssindsatsen i bl.a. medier og på messer for på den måde yderligere at forbedre vores adgang til de dygtigste medarbejdere.



## VÆRDIER

### Beskrivelse af vækstfaktor

eHuset DDE står for kompetence, erfaringer og holdninger. Vi konkurrerer på viden og dynamik, og alle medarbejdere bidrager aktivt til eHuset DDEs udvikling. I 1998 formulerede vi 10 kerneværdier, som udgør grundlaget for vores virksomhedskultur, og som i væsentlig grad har bidraget til den fremdrift og optimisme, som præger eHuset DDE.

Kerne værdierne er vores tidløse, enkle og fundamentale grundsætninger, som står uafhængigt af forandringer i virksomheden og samfundet. Kerneværdierne er vores fælles afsæt – også i en fremtid, hvor vi i højere og højere grad skal kunne arbejde decentralt – via Internettet – på mange forskellige fysiske lokationer.

Vi tror på, at det er vigtigt for eHuset DDE, at vi arbejder ud fra en række fælles principper, og at disse afspejles i medarbejdernes ageren indadtil og udadtil. Dette bidrager til at skabe og fastholde harmoni i virksomheden.

Vi mener, at værdierne styrker og forankrer den grundlæggende fællesskabsfølelse i eHuset DDE, som bl.a. er stimulerende for den ansigt-til-ansigt dialog mellem medarbejderne, der er mindst ligeså vigtig som den teknologisk baserede videndeling.

### Status

#### Kerne værdiernes implementeringsgrad (7)

I afdelingen:

3,7

I eHuset DDE generelt:

3,4

Jeg er stolt af at være en del af eHuset DDE:

4,0

#### Værdibaseret ledelse (8)

Ledelseskvalitet i forhold til kerneværdierne (på en skala fra 1 (lav) – 6 (høj)):

4,58

*"Vi er på forkant teknologisk,  
og jeg udvikler kontinuerligt min  
viden og kompetence."  
Carl Bruhn,  
Systemkonsulent i eInfrastruktur*





## Mål og indsatser

### Værdiernes implementeringsgrad

I forbindelse med et nyt koncept for udviklingssamtaler, har vi indført en ensartet standard for performanceevaluering, som alle medarbejdere bliver vurderet og får feedback ud fra. Her indgår en vurdering af, om medarbejderen lever op til kerneværdierne.

Via DDE Universitetet (se nærmere om dette i afsnittet "Mennesker og muligheder i eHuset DDE") trænes alle medarbejdere ud fra kerneværdierne, som her omsættes til service-, projekt- eller salgsadfærd. I 1999/2000 deltog 49% af medarbejderne i træning på DDE Universitetet. Uddannelsesindsatsen fortsætter i det kommende år, hvor vi forventer at anvende 9% af uddannelsesbudgettet til værdibaseret træning af medarbejderne, og 12% til værdibaseret træning af ledere på forskellige niveauer.

Implementeringsgraden af kerneværdierne opleves af medarbejderne som større i egen afdeling end i andre afdelinger. Vi tror, at forskellen blandt andet skyldes manglende kendskab til de andre afdelinger. På den baggrund vil vi arbejde på at øge medarbejdernes forståelse for andre afdelingers behov og adfærd. Vi er i øjeblikket ved at revidere vores ISO 9001 kvalitetsstyringssystem for derigennem at opnå bedre aftaler mellem sælgende, leverende og servicerende afdelinger. Vores mål er, at implementeringsgraden af kerneværdierne generelt skal være mindst 4,0 på en skala fra 1 (lav) – 5 (høj).

### Værdibaseret ledelse

I 360 graders feedbackundersøgelsen af lederne vurderes det, at ledelseskvaliteten er rimelig flot i forhold til kerneværdierne og i hvert fald højere end de øvrige vurderingskriterier. Vores ledere må derfor vurderes som helhed at optræde som gode rollemodeller i forhold til kerneværdierne. Da der naturligvis er store individuelle forskelle, fortsætter vi indsatsen omkring værdibaseret ledelse i 2000/2001, hvor vi indfører et introduktionsprogram for nye ledere, som bl.a. skal øge forståelsen for vores kerneværdiers betydning.

## MENNESKER OG MULIGHEDER I eHuset DDE

### HR-strategi

Inden for de seneste år har vi i eHuset DDE, under overskriften "Mennesker og Muligheder", arbejdet systematisk med at styrke og udvikle vores Human Resources og videnproces. Vi ønsker at tiltrække, fastholde og udvikle de dygtigste medarbejdere. Det forudsætter konstant fokus på medarbejdernes faglige og personlige udvikling.

eHuset DDE er og skal fortsat være en spændende og udfordrende arbejdsplads for alle medarbejdere. Vores HR-strategi med kompetence- og udviklingsplaner skal sikre, at den enkelte kontinuerligt udbygger sin viden og "markedsværdi".

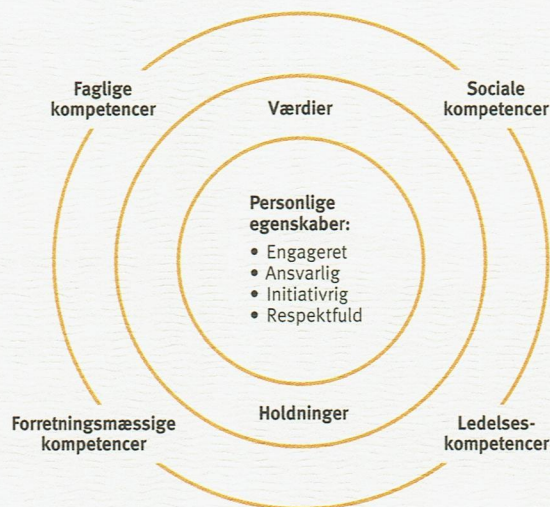
Vi tror på, at mennesker vokser og udvikler sig ved at få ansvar. Derfor giver vi vores medarbejdere klare mål og ansvarsområder, der svarer til den enkeltes kompetence, personlige kvalifikationer og udviklingsmuligheder.

I 1999 formulerede vi følgende HR-vision:

*For at kunne møde vores kunders krav og forventninger, ønsker eHuset DDE at tiltrække, fastholde og udvikle de mest kompetente medarbejdere ved at tilbyde dem de bedste faglige og personlige udviklingsmuligheder i branchen. Det er vigtigt for os, at vores medarbejdere er loyale og synlige i arbejdet for eHuset DDEs mål, og vi ønsker, at de skal være stolte af eHuset DDE som arbejdsplads. Vores organisationspolitik tager udgangspunkt i vores kerneværdier og vision, og er bygget op omkring begreberne ansvar, tillid, respekt, fleksibilitet og udvikling.*

### Kompetencestyring

I 1999 indførte vi denne kompetencemodel, der skal sikre, at alle ledere systematisk arbejder med kompetenceudvikling:





## FORANDRINGSEVNE

### Beskrivelse af vækstfaktor

I en verden i hastig udvikling er forandringsevne et vigtigt konkurrenceparameter. eHuset DDEs nuværende og fremtidige succes afhænger bl.a. af vores evne til at videreføre den forandringsvilje og forandringsevne, som har kendetegnet virksomheden siden grundlæggelsen.

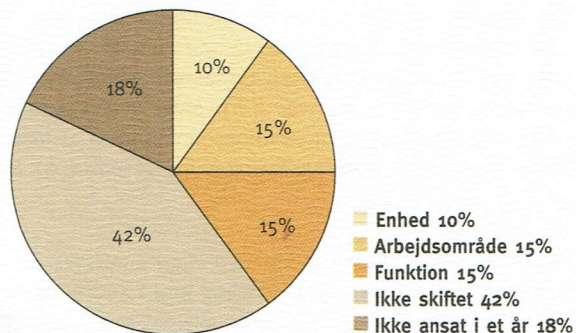
I 25 år har vi forudset nye teknologiske og markedsmæssige vilkår og tilpasset os både forretningsmæssigt og organisatorisk. Disse erfaringer kommer i dag vores kunder til gode i deres manifestation i e-økonomien.

### Status

#### Forandringsevne

Mange af vores medarbejdere skifter løbende f.eks. jobindhold og afdeling. Ved værdi- og kompetencemålingen havde medarbejderne inden for det seneste år i vid udstrækning skiftet videnområde på den ene eller den anden måde:

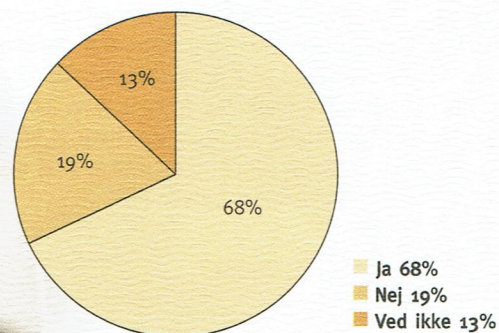
### Arbejdsområde skift



#### Forandringsvilje

Mindst ligeså vigtig er medarbejdernes vilje til at forandre sig. Vi bad de 60% af medarbejderne, som ikke havde foretaget noget videnmæssigt skift, angive, om de var villige til at udvikle deres kompetence ved at skifte enhed, arbejdsområde eller funktion, og følgende billede tegnede sig:

### Forandringsvilje



*"Jeg videreuddanner mig hele tiden i eHuset DDE. Det er nødvendigt for at kunne takle nye situationer og problemstillinger ude hos kunderne."*  
Per Christensen,  
Konsulent i e-kompetence



## Mål og indsats

I løbet af 1999/2000 har vi tre gange foretaget væsentlige ændringer i vores organisationsstruktur. Ændringerne er sket med afsæt i kundernes behov, markedets udvikling og for at øge udnyttelsen af vores egne kompetencer. En sådan tilpasning vil foregå løbende fremover.

Vi mener samtidig, det er vigtigt, at den enkelte medarbejder tilpasser sig nye vilkår. Derfor indførte vi i 1999/2000 en positiv politik for intern jobrotation. Vi tror på, at jobrotation øger kompetencen, forståelsen for andre og bidrager til fornyelse. Målet er, at ca. **30%** af medarbejderne løbende foretager arbejdsmæssige skift af forskellig art.

I relation til forandringsevne har vi også gavn af vores partnerskaber med eksterne teknologileverandører, som bidrager til at styrke idégenereringen og forny vores organisation og arbejds måder til gavn for kunderne.

Vores teknologiske forandringsevne understøttes ligeledes af vores partnerskaber. Eksempler herpå er formelle uddannelsesforløb og konferencer, som introducerer nye teknologier og giver overblik. Derudover kan nævnes fælles kompetenceopbygning sammen med partnere og kunder i forbindelse med pilotforløb hos kunder, samt mere uformelle seancer og workshops i relation til nye produkter.

## MENNESKER OG MULIGHEDER I eHuset DDE

Vi forstår kompetence som den enkeltes og organisationens evne til at anvende, udvikle og dele viden, færdigheder og erfaringer således, at det til stadighed omsættes til værdi for eHuset DDEs kunder.

Personlige egenskaber ligger som bekendt dybt forankret i individet, og det er derfor ikke her, vi ønsker at sætte vores udviklingsindsats ind. Rekrutteringen af nye medarbejdere er en omhyggelig udvælgelsesproces, der giver os sandsynlighed for overensstemmelse på dette område. I rekrutteringsprocessen sikrer vi ligeledes, at kommende medarbejdere er indstillet på, at virksomhedens grundholdninger og værdier skal komme til udtryk i den enkeltes adfærd og handlinger.

For at sikre at vi arbejder holistisk med kompetencer, og at alle medarbejdere har en helhedsforståelse for kunden, fokuserer vi på følgende fire kompetencetyper:

- **Faglige kompetencer** – det er kompetencer, som kræves i en given situation for at løse en specifik opgave. Det kan f.eks. være salgsteknik, C++, HTML, NT eller objektorienteret analyse.
- **Sociale kompetencer** – det er kompetencer, som kræves i en given funktion for, at den enkelte i samspil med andre kan udnytte de øvrige kompetencer. Det kan f.eks. være teamwork, kommunikation eller forhandlingsteknik.
- **Ledelseskompetencer** – det er kompetencer, som kræves i ledelsesmæssig sammenhæng. Det kan f.eks. være projektledelse, salgsledelse eller personaleledelse.
- **Forretningsmæssige kompetencer** – det er kompetencer, som kræves for at tænke forretningsmæssigt uanset jobfunktion. Det kan f.eks. være købmandskab, branchekendskab eller kundekendskab.

Ved systematisk at vurdere det nuværende kompetenceniveau og kontinuerligt undersøge hvilke fremtidige kompetencer, vi har behov for i eHuset DDE, kan alle ledere udarbejde kompetence- og udviklingsplaner for såvel enhed som den enkelte medarbejder i forhold til de opstillede kompetencemål.



## Beskrivelse af vækstfaktor

I en transformationsproces over i e-verdenen er opgaven ofte at sammenkæde mange forskellige arbejdsprocesser og data-systemer hos kunden. Dette er en opgave, som forudsætter stor innovation, forretningsforståelse og kreativitet.

Vi tror på, at mangfoldighed i medarbejdersammensætningen, hvad angår uddannelse, alder og herkomst, medvirker til at skabe et innovativt miljø i virksomheden – et miljø, som stimulerer utraditionel idédannelse og inspiration, og nedbryder forståelsesbarrierer mellem samarbejdende mennesker med vidt forskellige baggrunde.

I eHuset DDE finder vi i dag medarbejdere med så forskellige uddannelser som datalog, ingeniør, bibliotekar, cand.com., cand.mag. og korrespondent. Vores alderssammensætning er ligeledes spredt, og vi har medarbejdere med mange forskellige etniske baggrunde, udover dansk er det bl.a. svensk, tyrkisk, iransk, amerikansk og italiensk.

Med afsæt i en række e-projekter for vores kunder, har vi skabt en procesmodel for samarbejdet mellem eHuset DDE og kunden. Modellen, der er vist side 16, skal sikre en optimal innovativ arbejdsproces og er opdelt i fire faser:

**Initieringsfasen** tager ofte afsæt i et inspirationsarrangement, hvor mulighederne for kunden i e-verdenen afdækkes og perspektiveres. Herefter følger en baggrundsanalyse af virksomheden og i forlængelse heraf formuleringen af en egentlig eBusiness vision.

I **analysefasen** formuleres kundens eBusiness strategi, som efterfølgende transformeres til enkeltmoduler. I analysefasen får kunden overblik over udbytte, økonomi og tid i relation til modulerne. Kommunikationsdelen skal sikre, at der bygges bro til målgrupperne, og at net-tilstedeværelsen afspejler værdier og holdninger.

I **implementeringsfasen** udvikles og implementeres eBusiness applikationer, ydelser mv. eHuset DDE arbejder i projektførløb af maksimalt tre måneders varighed, hvorved kundens manifestation i den nye økonomi bliver en fortløbende proces, der løbende tilpasses den aktuelle situation.

I **evalueringsfasen** analyseres det enkelte modul med afsæt i de fastsatte succeskriterier. Herefter følger eHuset DDE op med yderligere inspiration, rådgivning og udvikling, som kan bidrage til, at kunden til stadighed optimeres teknologisk og forretningsmæssigt.

## Status

### Fornyelsesevne (9)

I 1999/2000 kom **30%** af vores omsætning fra produkter, som vi ikke kendte et år tidligere.

Det forretningsmæssige skift fra egen hardware-produktion til nye aktiviteter relateret til eHuset DDE kan illustreres af udviklingen i antal ansatte, der beskæftiger sig med de to områder (10):

Antal medarbejdere (excl. adm.)



### Egen opfattelse af innovationsgrad (11)

I værdi- og kompetencemålingen ligger medarbejdernes vurdering af, hvorvidt vi er en innovativ virksomhed på: **3,6**

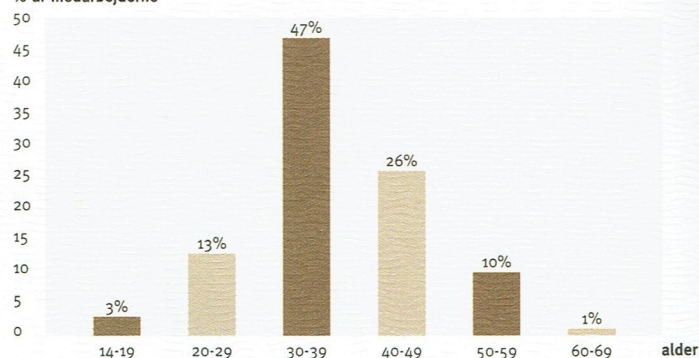
### Kundernes opfattelse af innovationsgrad (12)

I kundeloyalitetsmålingen er vurderingen af, hvorvidt vi er en innovativ virksomhed: **3,9**

### Aldersspredning

Aldersmæssigt er der en god fordeling. Dette giver forskelligartet input til idéudvikling og kundeprojekter:

% af medarbejderne





## Mål og indsatser

### Fornyelsesevne

Vores mål er, at vi vil levere kreative og innovative e-løsninger. Derfor ønsker vi, at vores fornyelsesgrad også fremover skal ligge på **25-30%** af omsætningen.

Dette er en af årsagerne til, at vi indgår strategiske partnerskaber med eksterne teknologileverandører. F.eks. har vi i år indledt et samarbejde med Ericsson omkring udvikling af WAP (Wireless Application Protocol) løsninger. Dette er et område med omfattende forretningsmuligheder i de kommende år. Via samarbejdet med Ericsson m.fl. investerer vi i udvikling af nye innovative produkter. Andre eksempler herpå er vores samarbejde med SuperOffice på CRM område og med ScanJour på journalområdet.

Som led i transformationen fra Dansk Data Elektronik til eHuset DDE har det været vigtigt for os at registrere et hurtigt skift i den faktiske omsætning. Vi forventer, at alle medarbejdere i løbet af 2-3 år er beskæftigede med den nye forretning. Et af de værktøjer, vi anvender for at nå dette mål, er vores e-inspirationsdage, som vi afholder med eksisterende eller potentielle kunder, og som ofte fungerer som afsæt for digitalisering af kundernes forretningsprocesser.

Samtidig har vi nedsat en "task force", som har til opgave at dokumentere vores e-proces i detaljer. Processen forventes at øge innovationsgraden og den gensidige inspiration på tværs af organisationen i vores kundeprojekter. Modellen sikrer, at der skabes helhed i kundens valg af IT, eBusiness strategi og kommunikationsmæssige tiltag, og at kunden bevarer overblikket og dermed friheden til at vælge til og fra.

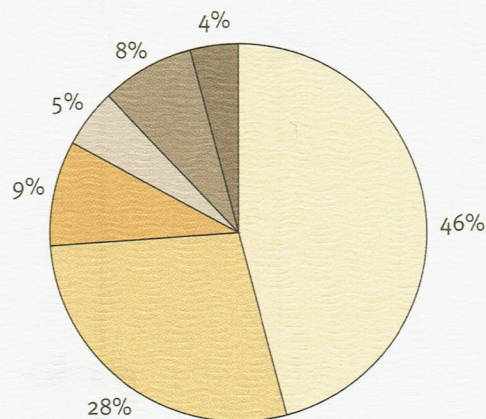
## MENNESKER OG MULIGHEDER I eHuset DDE

### Udvikling

I 1999 indførte vi et nyt koncept for udviklingssamtaler, hvor netop kompetenceprofiler og -planer er vigtige elementer. I udviklingssamtalerne har den enkelte medarbejder i konstruktiv dialog med nærmeste leder mulighed for at diskutere og påvirke sin arbejdssituation og at medvirke aktivt i tilrettelæggelsen af den personlige og faglige udvikling. Dialogen mellem leder og medarbejder indebærer løbende tilbagemeldinger og opfølgning på mål, ligesom der udveksles tanker og ideer om den øjeblikkelige arbejdssituation. I udviklingssamtalen – hver medarbejder har mindst tre samtaler årligt – opstilles individuelle mål, så det er klart, hvad der forventes af medarbejderen i den kommende periode. I forlængelse af udviklingssamtalen udarbejdes en kompetenceopbygningsplan for hver enkelt medarbejder, ligesom der følges op på, hvordan det går med opfyldelsen af de mål og den kompetenceopbygning, der blev aftalt tidligere.

I løbet af det kommende år vil vi udarbejde kompetenceprofiler for samtlige jobfunktioner i eHuset DDE. Som en konsekvens af den mere målrettede kompetencestyring samt af eHuset DDEs strategiske hamskifte, forventes kompetencebudgettet fordoblet i det kommende år. Kompetencebudgettet for 1999/2000 fordeler sig således:

### Fordeling af kompetencebudget

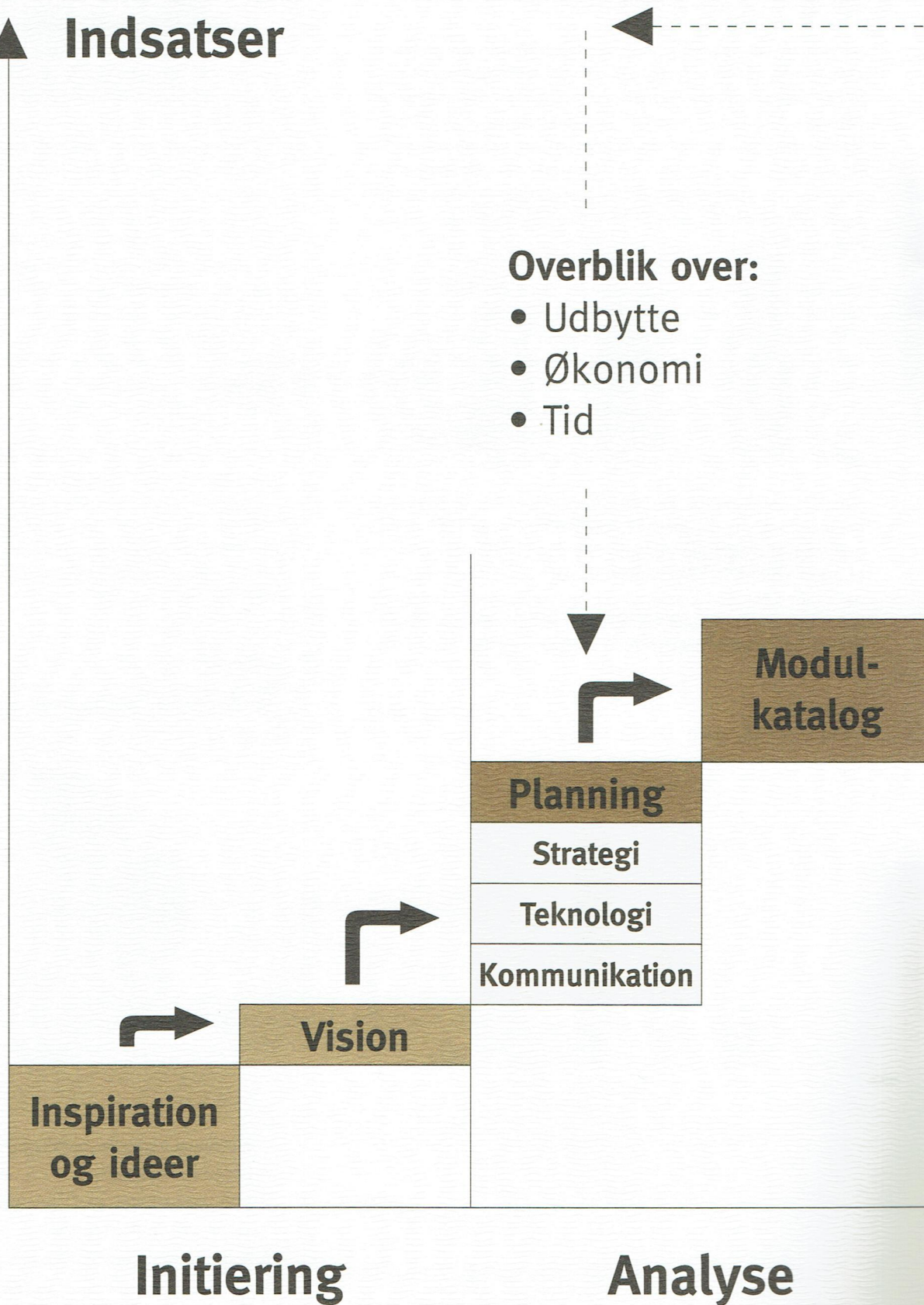


- Individuel kompetenceopbygning 46%
- Lederudvikling 28%
- DDE Universitetet, excl. ledelseslinier 9%
- Teknologicertificering 5%
- Andre centrale strategiske tiltag 8%
- Centrale træningstilbud, sociale kompetencer 4%

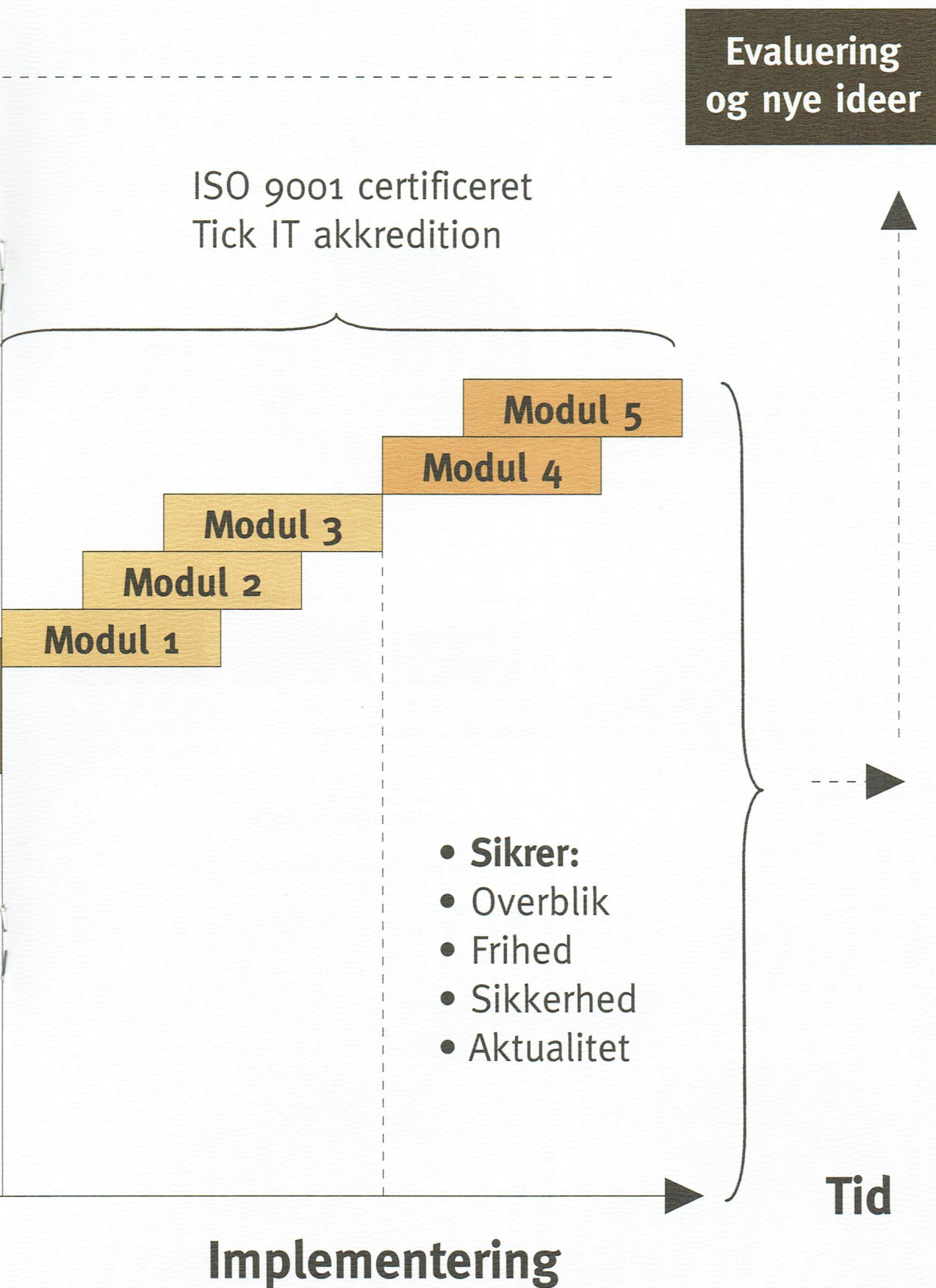


# e-processen

▲ **Indsatser**









## LEDELSE

### Beskrivelse af vækstfaktor

I eHuset DDE mener vi, at en af de vigtigste faktorer for succes er god ledelse. Lederens vigtigste opgaver er dels at sætte mål og skabe engagement om målene, og dels at udvikle sine medarbejdere, så de bidrager til opnåelsen af eHuset DDEs mål.

Succes på markedet for den nye økonomi stiller store krav til lederne. I eHuset DDE har vi valgt i de kommende år at arbejde med følgende fem ledelsesmæssige kernekompetencer, som er centrale for den kvalitet, der skal være i lederskabet på alle niveauer:

- Forandringshastighed og fleksibilitet
- Hurtighed i beslutninger og handlingskompetence
- Kommunikation
- Coaching og sparring
- Forretningsudvikling.

Disse kernekompetencer skal afspejles i lederens virke, og de skal udøves ud fra et holistisk syn på hele forretningen og med fokus på vores samlede mål.

I 1999/2000 introducerede vi med afsæt i vores kerneværdier en model for den måde, vi ønsker, at lederrollen skal komme til udtryk på i eHuset DDE. Se mere om dette i afsnittet "Ledelse og ledelsesudvikling i eHuset DDE".

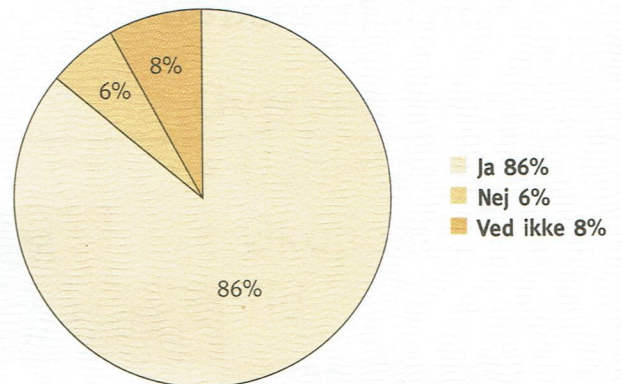
### Status

#### Medarbejderloyalitet (13)

85% af vores medarbejdere angiver, at de er ansat i virksomheden om to år.

71% angiver, at de inden for de seneste to år ikke har søgt job uden for eHuset DDE.

På spørgsmålet "Er du generelt glad for at være her", tegner der sig følgende billede:



#### Personaleomsætning opført som indekstal (14)

År	Indekstallet
1997/1998	100
1998/1999	97
1999/2000	88

#### Kvalitet af produktiv ledertid (15)

Planlægning af mål:	3,6
Styring efter vision og mål:	3,5
Motivering for vision og mål:	3,7
Udvikling af afdeling og medarbejdere:	3,5

#### Ledelseskvalitet i forhold til lederrollen på en skala fra 1 (lav) – 6 (høj) (16)

Teambuilderen:	4,14
Kompetenceudvikleren:	4,25
Forretningsudvikleren:	4,44
Kommunikatoren:	4,39
Forretningslederen:	4,47

*"Alle døre i eHuset DDE er åbne for dem, der vil og tænker selv."  
Karsten Nelboe Jeppesen,  
Sektionschef i Salgsadministrationen.*



## Mål og indsats

### Medarbejderloyalitet og personaleomsætning

Medarbejdernes loyalitet samt vores personaleomsætning bestemmes af ledelseskvaliteten og en række andre faktorer. Vores mål er, at personaleomsætningen skal under gennemsnittet for branchen. For at nå dette mål skal vi i de kommende år fortsætte implementeringen af vores HR- og videnstrategi i forhold til bl.a. uddannelse, træning, kompetence og øvrige arbejdsforhold. I 2000/2001 ønsker vi at reducere personaleomsætningen **15%** i forhold til den eksisterende omsætning til index 75.

Jo mere synlige, tydeligt kommunikerende, visionære og mål-styrede ledere vi har, jo mere motiverede og produktive medarbejdere får vi. Derfor spiller ledelseskvaliteten ind her.

At **85%** angiver, at de forventer at være ansat om 2 år er yderst tilfredsstillende og kan indikere det ønskede fald i personaleomsætningen. At **71%** angiver, at de ikke har søgt job uden for eHuset viser dels en stor loyalitet, og at medarbejdere i vores branche i højere og højere grad bliver headhun-tet af rekrutteringsbureauer fremfor selv at søge job. Det betyder blot, at vi som virksomhed konstant må sørge for at være mere attraktiv omkring uddannelses- og udviklingsmuligheder for at konkurrere med udefra kommende tilbud.

### Kvalitet af produktiv ledertid

For at styrke ledelseskvaliteten gennemgik **21%** af eHuset DDEs ledere i 1999/2000 en af linierne på DDE Universitetet. Denne uddannelsesindsats fortsætter i de kommende år, og i 2000/2001 planlægger vi at anvende **26%** af uddannelsesbudgettet til at styrke ledelse på alle niveauer i eHuset DDE, bl.a. via intensive træningsforløb for lederne i vores fem kernekompetencer.

I 1999/2000 blev der for alle ledere gennemført en 360 graders feedbackundersøgelse, hvor alle ledere blev evalueret ud fra en række udsagn af medarbejdere, kollegaer og nærmeste leder. Resultaterne blev opgjort i en individuel rapport for hver leder, som danner afsæt for, at alle ledere sammen med deres nærmeste leder udarbejder en individuel udviklingsplan.

Vi betragter resultatet af denne første måling som en baseline for fremtidige undersøgelser, så vi kan følge, om ledelseskvaliteten forbedres, sådan som det er vores mål.

## MENNESKER OG MULIGHEDER I eHuset DDE

### Uddannelse

I eHuset DDE har vi et princip om livslang læring for alle medarbejdere. Uddannelse og udvikling er et integreret element i vores virksomhedskultur og en forudsætning for at kunne arbejde her. Når en medarbejder bliver ansat i eHuset DDE, står hun eller han derfor i en jobsituation, som rummer flere gode udviklingsmuligheder.

Det er afgørende vigtigt for eHuset DDEs udvikling, at vi fastholder medarbejderne og den potentielle værditilvækst, de repræsenterer, længst muligt. Vores HR-strategi skal sikre, at eHuset DDE bliver en af de mest spændende og attraktive arbejdspladser i branchen – og vi er allerede godt på vej mod det mål. Eksempelvis kan vi – bl.a. via antallet af såvel opfordrede som uopfordrede, kvalificerede jobansøgere – konstatere, at eHuset DDE i højere og højere grad opfattes som en attraktiv arbejdsplads af såvel nyuddannede som allerede beskæftigede.

### Certificeringsprogrammer for medarbejderne

I efteråret 1999 lancerede vi otte tekniske certificeringsforløb inden for tre udvalgte teknologier. Vi har investeret i foreløbig tre "Computer Based Training" biblioteker og tilbyder nu vores medarbejdere formel certificering inden for henholdsvis Microsoft, Oracle og Cisco. Undervisningen blev lanceret i forlængelse af et tilbud om medarbejder pc til samtlige medarbejdere. Indtil videre har **27%** af vores udviklingsmedarbejdere indledt et sådant kompetencegivende certificeringsforløb. Ordningen er et supplement til både interne og eksterne kurser inden for de nævnte teknologier, og den bidrager til at sikre, at medarbejderne og eHuset DDE er på forkant af den teknologiske udvikling.



## Teknologi

eHuset DDE adskiller sig væsentligt fra webbureauerne, som udgør en stor del af spillerne på e-markedet. Vi baserer os på 25 års solid IT-erfaring, som gør, at vi behersker den grundlæggende teknologi bag den visuelle fremtræden på internettet.

Vi er optimalt rustet teknologisk og videnmæssigt til at yde strategisk rådgivning og konsulentbistand i hele e-processen. Fra den første idé til fuld digitalisering af aktiviteterne med nye forretningsmuligheder og konkurrencefordele til følge. Vi medvirker endvidere til at definere succeskriterier og til at opsætte målemetoder, der kan dokumentere den forretningsmæssige udvikling, som den iværksatte e-transformation fører med sig.

Vi har et indarbejdet teknisk miljø i virksomheden, som sikrer, at vi kan være på forkant med de nyeste teknologiske muligheder.

Vi baserer vores løsninger på Unix, Microsoft, Oracle og Web- og WAP-teknologi.


## Status

### Ny teknologi (17)

I 1999/2000 har vi opgjort, at **12%** af vores omsætning er skabt ved brug af ny teknologi, der er taget i anvendelse i 1999/2000.

### IT-investering (18)

I 1999/2000 udgjorde eHuset DDEs IT-investering **89%** af vores samlede anlægsinvesteringer.



*" Som leder i en IT-virksomhed er det nødvendigt at udvikle både sin ledelseskompetence og sin tekniske viden – og det har jeg alle muligheder for i eHuset DDE."*  
Per Bech Hansen,  
Divisionschef i eInfrastruktur



## Mål og indsatser

### Ny teknologi

Vi ønsker løbende at inddrage ny teknologi i vores løsninger og services. Målet er, at vi ved at placere os teknologisk i front kan tilbyde kunderne de mest optimale løsninger.

I 1999/2000 anvendte vi eksempelvis ca. **8%** af vores uddannelsesbudget på opbygning af Windows 2000. I 2000/2001 fortsætter denne investering i form af certificeringstilbud til alle vores udviklingsmedarbejdere i nye teknologier.

Sidste år indførte vi en medarbejder pc-ordning, som **49%** af medarbejderne hidtil har valgt at deltage i.

Alt i alt betyder det, at eHuset DDE viderefører det høje teknologiske niveau og faglige miljø, som Dansk Data Elektronik repræsenterede.

Vi har besluttet en ny organisering omkring IT-investeringerne i organisationen. Det betyder en øget forretningsmæssig vurdering af nye tiltag. Denne implementeres i løbet af 2000/2001.

I 1999/2000 har vi implementeret ny teknologi i form af vores egen videnportal, DDE WebTop, som vi også sælger. Vi anvender DDE WebTop til vores Intranet – Hovedgaden. I 2000/2001 fortsætter vi digitaliseringen af egne processer.

## Partnerstatus

### Microsoft

Som Microsoft Solution Provider Partner (højest mulige status) har eHuset DDE adgang til værktøjer, teknisk information og andre ressourcer specielt sammensat til os, for at vi kan skabe og vedligeholde de bedste Microsoft løsninger og produkter til vores kunder. Vi får løbende tilført ekspertviden om nye produkter, værktøjer og metoder.

### Oracle

eHuset DDE har som Oracle Certified Solution Partner direkte forbindelse til Oracle produktafdeling, der løbende orienterer os om nyheder, nye produkter og features. Oracle træner vores udviklere, teknikere og sælgere, så vi konstant er up-to-date på produktudviklingsfronten. Derudover har vi adgang til elektroniske og tekniske fora og biblioteker samt tekniske videnbaser.

### SUN

Som Datacenter Reseller har eHuset DDE den højst mulige status hos Sun Microsystems. Vi sælger hele Suns produkt-sortiment fra små til meget store servere. Samtidig er vi underlagt Suns strengeste krav til fortløbende uddannelse og træning, såvel teknisk som salgs- og marketingmæssigt.

### Cisco

Gennem Cisco Danmark får eHuset DDE som Cisco Premier Certified Partner omfattende træning i salg, design og support af Cisco netværksløsninger, og vi kan trække på Ciscos ekspertise i forbindelse med installation og konfiguration af komplekse netværksløsninger, hvilket sikrer optimalt driftsikre løsninger.

## MENNESKER OG MULIGHEDER I eHuset DDE

### Karriereveje og talentudvikling

eHuset DDE tilbyder en række veldefinerede, men samtidig fleksible karriereveje for medarbejderne. Det gælder f.eks. ledere, teknikere, systemudviklere og sælgere, der herigennem får konkrete muligheder for at avancere og få mere ansvar og højere løn. Vi støtter aktivt jobrotation på tværs af organisationen og arbejder systematisk med talentudvikling af udvalgte medarbejdere. Det sker i en proces, hvor medarbejderen selv er aktiv, og hvor eHuset DDE støtter op med træning, vejledning og sparring. Vi identificerer løbende talenter, som vi udvikler i forhold til virksomhedens og medarbejderens mål.

### DDE Universitet

I 1999 oprettede vi DDE Universitetet, som tilbyder forskellige værdibaserede uddannelsesforløb, der med afsæt i vores kerneværdier og vision skal styrke vores forretningsmæssige kompetencer. Der er uddannelseslinier i ledelse, projektarbejde, salg og service. Alle ledere skal gennemføre mindst én af uddannelserne i personaleledelse, salgsledelse eller projektledelse, og alle medarbejderne skal gennemføre mindst én uddannelse inden for salg, projektarbejde eller service. De enkelte uddannelsesretninger på DDE Universitetet indeholder en række kurser, der løbende udvikles i takt med vores aktuelle behov for træning og uddannelse. Det betyder, at vores medarbejdere og ledere opnår den rette kompetence på rette tid. Vi har konstateret, at aktiviteterne på DDE Universitetet samtidig styrker vores fælles kultur og giver anledning til nye netværk på tværs af organisationen. I 1999 indførte vi i DDE Universitetets regi et introduktionsprogram for nye medarbejdere, som skal sikre, at de fra starten er fortrolige med og forpligtede i forhold til vores vision og kerneværdier.



## KUNDERELATIONER

### Beskrivelse af vækstfaktor

Det er vigtigt for eHuset DDE, at vi af vores kunder opfattes som en kompetent og troværdig leverandør og samarbejdspartner.

Kundeloyaliteten er bl.a. betinget af, at vi har en tæt og værdibaseret relation til kunderne. Kunderne kommer til os, fordi de ved, at vi har de rigtige værdier og kompetencer og derfor kan imødekomme deres ønsker og krav.

Vi tager udgangspunkt i kundernes behov, og vi hjælper dem til at nå deres mål. Vi udvælger, udvikler, driver og leverer de løsninger, ydelser og produkter, der bedst muligt gavner kundens forretningsudvikling.

Vi arbejder systematisk med Customer Relationship Management (CRM), hvilket vil sige, at vi deler vores viden om kunderne – til gavn for kunderne.

### Status

#### Kundefastholdelse og -loyalitet (19)

I 1999/2000 udgjorde den faktiske kundefastholdelsesprocent: **57%**

I kundeloyalitetsmålingen er kundeloyaliteten på en skala fra 1 (lav) – 5 (høj) opgjort til: **4,1**

#### Kundetilgang/afgang (21)

I 1999/2000 udgjorde den faktiske kundetilgang/-afgang:

Tilgang: **39%**

Afgang: **43%**

#### Realisering af visionen (22)

I vores vision siger vi, at vi i 2003 er leverandør til **50%** af de største private virksomheder i Danmark. I 1999/2000 udgjorde vores andel **24%**.

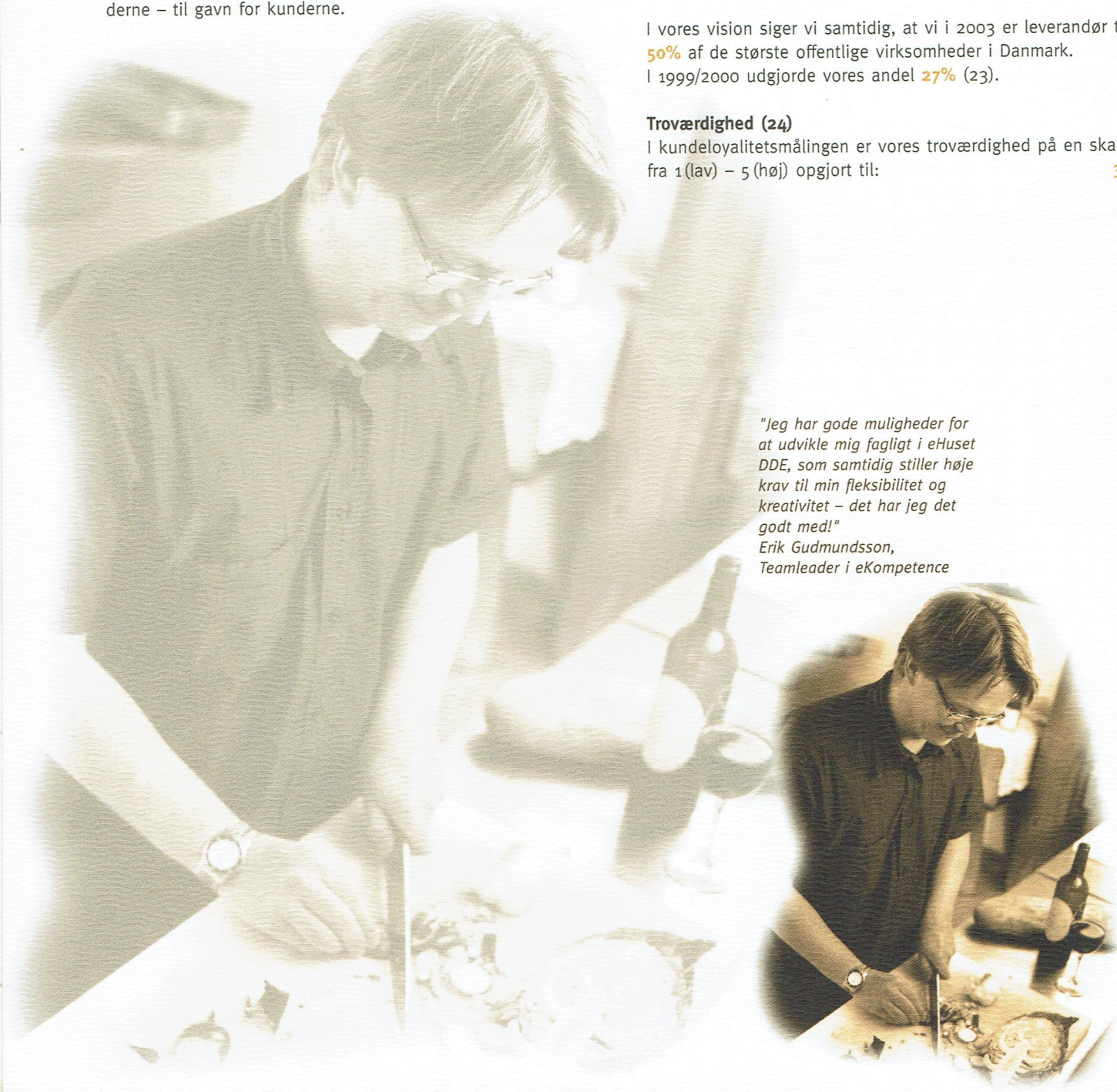
I vores vision siger vi samtidig, at vi i 2003 er leverandør til **50%** af de største offentlige virksomheder i Danmark. I 1999/2000 udgjorde vores andel **27%** (23).

#### Troværdighed (24)

I kundeloyalitetsmålingen er vores troværdighed på en skala fra 1 (lav) – 5 (høj) opgjort til: **3,9**

*"Jeg har gode muligheder for at udvikle mig fagligt i eHuset DDE, som samtidig stiller høje krav til min fleksibilitet og kreativitet – det har jeg det godt med!"*

*Erik Gudmundsson,  
Teamleader i eKompetence*





## Mål og indsatser

### Kundefastholdelse og -loyalitet

Kundefastholdelsesprocenten vurderer vi som rimelig, fordi ikke alle kunder har store IT-investeringer hvert år. Dertil kommer, at **76%** af de kunder, der indgik i vores kundeloyalitetsmåling, angav, at vi var nøgleleverandør. Samt at vi har en score på **4,1** på en skala fra 1-5, hvor 5 er højest, på spørgsmålet om, hvorvidt kunderne vil anbefale eHuset DDE til andre.

I det kommende år opdeler vi vores salgsorganisation i en produktsalgsenhed, som skal sørge for en stadig tilgang af nye kunder, og en egentlig account management funktion. Sidstnævnte skal sikre en tæt relation og behovsovervågning i forhold til de større kunder. I relation hertil gennemfører vi en omfattende key account management træning af salgsmedarbejderne.

Samtidig vil vi i 2000/2001 intensivere vores marketing- og PR-indsats med det formål at øge kendskabet til eHuset DDE væsentligt ud over den eksisterende kundekreds.

Alt i alt bør disse indsatser lede både til en større kundeloyalitet og en større kundetilgang. Og dermed også til en realisering af visionen på både det private og det offentlige marked.

### Troværdighed

I 1999/2000 formulerede vi vores imagemålsætning, hvor vi siger, at kunderne skal kunne tilslutte sig følgende udsagn: eHuset DDE er vores foretrukne IT-samarbejdspartner fordi de:

- tager udgangspunkt i vores ønsker og behov
- indfrier alle afgivne løfter
- er uafhængige
- er troværdige
- tager ansvar og
- er handlekraftige

Kundernes opfattelse af vores troværdighed er ikke tilfredsstillende. De tilfælde af leveranceproblemer og kundereklamationer, som vi oplever, skyldes primært uklarhed omkring en indgået aftale. Det gælder både internt i forhold til andre afdelingers delleverancer og eksternt i forhold til kundens forventninger. Vi vil derfor i forbindelse med revideringen af vores ISO 9001 system fortsætte implementeringen af vores salgsproces. Målet er bl.a. at øge leverancepræcisionen og dermed også vores troværdighed som leverandør.

## MENNESKER OG MULIGHEDER I eHuset DDE

### Ledelse og ledelsesudvikling i eHuset DDE

I 1999 har vi som led i vores HR-strategi systematisk arbejdet med at styrke vores ledere på alle niveauer. Dette sker ud fra den betragtning, at vores evne til at lede mod og styre efter vores mål er en helt grundlæggende forudsætning for, at vi når vores vision og forretningsmæssige mål. Vi har styrket vores ledelse gennem træning, uddannelse og rekruttering, og vi har etableret en fælles lederkultur med løbende dialog og netværksdannelse på tværs af organisationen.

Samtidig har vi introduceret en lederrolle, som tager udgangspunkt i eHuset DDEs kerneværdier, og som enhver leder uanset job og niveau anvender som rettesnor i forhold til de forventninger, vi har til hende eller ham. Lederrollen består af fem delroller:

- Teambuilderen – håndterer konflikter og stimulerer til samarbejde, kreativitet og eksterne netværk.
- Kompetenceudvikleren – coacher og sparrer, fremmer videndeling og sikrer selvudvikling.
- Forretningsudvikleren – er handlekraftig og involverer sig, ser forretningsmuligheder og omsætter ideer til virkelighed.
- Kommunikatoren – er synlig i virksomheden, kommunikerer klart og tydeligt, og giver og modtager feedback konstruktivt.
- Forretningslederen – fokuserer på resultat og kvalitet, planlægger fremtiden og skaber opbakning om visioner og mål.

Se i øvrigt afsnittet om ledelse som vækstfaktor.

### Værdibaseret ledelse

eHuset DDE opererer på et marked, hvor den enkelte medarbejder skal være i stand til at foretage de nødvendige beslutninger baseret på den nødvendige handlingskompetence. Vi ønsker, at vores organisation er så flad som mulig, og at den hurtigt kan ændres og tilpasses efter kundernes behov, og vi ønsker at praktisere værdibaseret ledelse, hvor vi leder med afsæt i værdier og visioner fremfor kontrol og centrale beslutninger.

I eHuset DDE arbejder vi endvidere systematisk med at fokusere på lederens kerneopgaver, som vi mener er at:

- Planlægge de mål der skal nås.
- Styre efter disse mål og følge op på dem.
- Motivere medarbejdere for visioner og mål.
- Udvikle område og medarbejdere.



## EVNE TIL AT STRUKTURERE VIDEN OG BRINGE VIDEN I SPIL INTERNT

### Beskrivelse af vækstfaktor

I vores videnproces skal de syv vækstfaktorer sættes i spil internt i virksomheden. Her er det afgørende, at vi formår at strukturere og lagre den viden, som vores medarbejdere besidder. På den måde bliver medarbejdernes viden i virksomheden, når de går hjem fra arbejde, skifter jobfunktion eller forlader eHuset DDE.

Samtidig er vi bevidste om, at data og informationer hurtigt forældes og bliver ubrugelige i et hurtigt skiftende marked. Derfor skal vi også skabe nogle processer, rammer eller systemer, hvor den enkelte medarbejder kan danne visdom og blive i stand til at tage bedre beslutninger end ellers. Dette er et område vi vil arbejde videre med i det kommende år, hvor vi formulerer en egentlig Knowledge Management strategi for eHuset DDE.

### Status

#### Strukturel videnkapital

##### Hovedgaden (Intranettet)

Antallet af dokumenter, der via Hovedgaden stilles til rådighed på tværs af organisationen, er øget med **141%** de seneste seks måneder.

For at sikre kvalitetsstyring som en integreret del af vores forretningsprocesser, lancerede vi i 1999 et omfattende proces-subsite på Hovedgaden. Dette svarer til en udvidelse på ca. **17%**.

##### CRM

I 1998 implementerede eHuset DDE et CRM-system. Alle kundedata, kundeaktiviteter og anden relevant information er i dag tilgængelige for medarbejdere med kundekontakt og medarbejdere, som på anden måde bidrager til vores salg og service eller har brug for informationerne i deres arbejde.

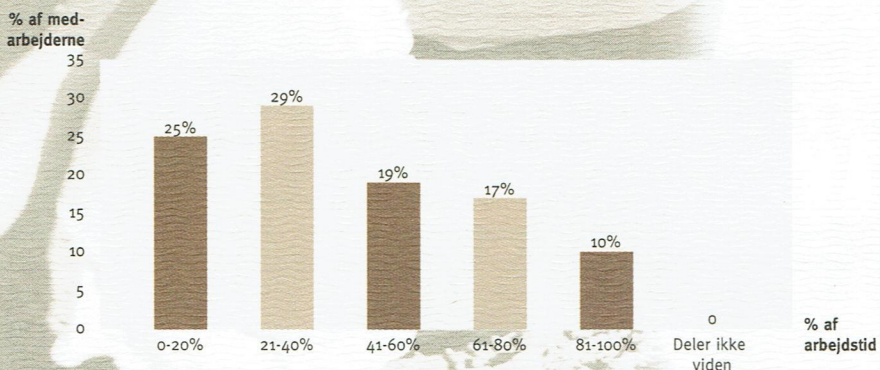
I april 2000 var der i alt 56506 opslag på CRM-systemet. Det svarer til, at medarbejdere med kundekontakt i gennemsnit laver **17** daglige opslag i vores CRM-system, hvilket tyder på et stort genbrug af viden.

##### Vidennetværk

I 1999/2000 etablerede medarbejderne to vidennetværk for henholdsvis Linux og Windows 2000. Repræsentanter fra begge netværk har på firmamøder fortalt om deres aktiviteter. Den opsamlede viden er tilgængelig for alle på Hovedgaden. To nye netværk er undervejs.

##### Videndeling

I værdi- og kompetencemålingen spurgte vi medarbejderne, hvor stor en procentdel af deres arbejdstid de anvendte på videndeling. Følgende procentfordeling viste sig:



*"Jeg kan li' at være her - vi er helt fremme teknologisk, og jeg får hele tiden nye spændende udfordringer."  
Hans Ludvigsen,  
Account Manager i Account Salg*



## Mål og indsatser

### Strukturel videnkapital og Knowledge Management

I 1999/2000 indførte vi et nyt Intranet – Hovedgaden – der er en personificeret videnportal. Ved hjælp af DDE WebTop har den enkelte medarbejder direkte adgang til netop de informationer, hun eller han har brug for.

I slutningen af regnskabsåret 1999/2000 ansatte vi en Knowledge Manager i vores HR og Viden funktion. Denne medarbejders primære opgave er at afdække og understøtte de processer, hvor viden kan bringes i spil internt i virksomheden. Samtidig skal vores Knowledge Manager sørge for at strukturere så meget viden som muligt fortrinsvis via Hovedgaden.

Til at støtte alle kunderelaterede processer anvender vi et CRM-system, hvor alle oplysninger om kunderne deles. Baseret på vores nuværende erfaringer og for at udbrede brugen yderligere skifter vi i løbet af 2000 til et nyt og mere brugervenligt system, der samtidig bidrager yderligere til opsamling og deling af information om kunderne. I foråret 2000 indførte vi endvidere et Business Intelligence System, som allerede bliver brugt af **23%** af virksomhedens medarbejdere. Antal brugere øges i 2000/2001.

### Vidennetværk

I 1999/2000 indførte vi begrebet "vidennetværk". Vores vidennetværk består af medarbejdere, der på tværs af jobtyper og organisation samles om en fælles vidennemæssig og forretningsmæssig interesse. Dette støtter vi med både tid og økonomiske midler. Betingelsen er blot, at et vidennetværk etablerer en videnkonto i vores Videnbank på Hovedgaden. Her gøres den skabte viden tilgængelig for alle andre. Vidennetværk videreføres i 2000/2001.

### Videndeling

I 2000/2001 udformer vi en Knowledge Management strategi, hvor bl.a. videndeling vil være et element. Med eHuset DDEs vækststrategi bliver videndeling essentielt, når vi skal lære de mange nye medarbejdere hurtigt op. Ét er at mange anvender tid på videndeling. Et andet er om tiden anvendes optimalt, og om det er den rigtige videndeling, der foregår.

## MENNESKER OG MULIGHEDER I eHuset DDE

I vores værdi- og kompetencemåling fra foråret 2000 siger **62%** af medarbejderne, at deres leder i høj eller meget høj grad opstiller mål og indsatser for afdelingens resultater. Til spørgsmålet omkring styring efter mål og indsatser, svarer **57%**, at deres leder i høj eller meget høj grad regelmæssigt følger op på mål og indsatser. I forbindelse med motivering for vision og mål, svarer **63%**, at deres leder er i stand til at opnå accept for vision, mål og indsatser. **54%** svarer, at deres leder i høj eller meget høj grad formår at relatere den enkelte medarbejders samt afdelingens udvikling til disse mål.

Resultatet er i sig selv tilfredsstillende, men der resterer desværre stadig mellem **10-14%** af medarbejderne, som svarer "slet ikke" eller "lidt" på ovennævnte spørgsmål, og mellem **27-34%**, som svarer "i nogen grad". Dette betyder, at fokuseringen på og styringen efter vores mål absolut skal forbedres ledelsesmæssigt.

I det kommende år anvender vi **28%** af vores uddannelsesbudget på fortsat at udvikle eHuset DDEs ledelsesmæssige kompetencer. Samtidig vil den videre implementering af vores viden- og kompetencemodeller styrke lederne i arbejdet med at relatere udvikling af medarbejdere og afdeling til målene.

### Eksterne videnressourcer

eHuset DDE gør i dag kun i et begrænset omfang brug af eksterne videnressourcer. Der har dog været og er fortsat samarbejde med forskere på universiteter og højere læreranstalter herhjemme og i udlandet. Vi vil i de kommende år intensivere samarbejdet med eksterne videnressourcer, bl.a. ved at tilknytte flere Ph.d. studerende til virksomheden. Generelt ønsker vi at fremstå som udadvendte og orienteret mod innovative forskningsmiljøer globalt. Vi mener, at en kontinuerlig tilførsel af nyt blod kan udfordre og stimulere virksomheden og bidrage til, at vi bevæger os i den rigtige retning. Ved fremover at øge fokus på eksterne videnressourcer ønsker vi samtidig at styrke vores rekrutteringsgrundlag både herhjemme og i udlandet.

I eHuset DDE lægger vi vægt på uafhængighed. Det gør vi, fordi det er den eneste måde, vi kan garantere, at den løsning, vi leverer til kunden, ikke er betinget af noget som helst andet end kundens behov. Det betyder dog ikke, at vi ikke samarbejder med andre. Tværtimod har vi meget tæt kontakt til en lang række partnere, hvilket sikrer, at vi altid er på teknologisk forkant og kan levere de bedste soft- og hardwareprodukter. Derfor er det vigtigt for os at fastholde og udbygge vores status som særligt begunstiget samarbejdspartner med bl.a. Microsoft (Microsoft Solution Provider Partner), Oracle (Oracle Certified Solution Partner), Cisco (Cisco Premier Certified Partner), IBM (Business Partner), Sun (Datacenter Reseller) og Ericsson (strategisk partnerskab omkring WAP).



## EVNE TIL AT BRINGE VIDEN I SPIL EKSTERNT OG BIDRAGE TIL KUNDERNES VÆKST

### Beskrivelse af vækstfaktor

I vores vision skriver vi: "Kunderne foretrækker eHuset DDE, fordi vi hjælper dem med at nå deres mål og tager udgangspunkt i deres behov. eHuset DDE udvælger, driver og leverer de løsninger, ydelser og produkter, der bedst muligt gavner kundens forretningsudvikling".

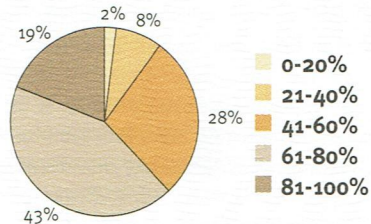
Videnmæssigt betyder den del af visionen, at vores viden skal kunne omsættes til værdi for kunderne. Vores mål er, at bidrage til deres forretningsmæssige vækst. Det betyder også, som vi skriver i vores imagemålsætning, at kunderne skal foretrække os, fordi de opfatter os som troværdige, ansvarsfulde og handlekraftige.

Kun når vores løsninger, ydelser og produkter på denne måde omdannes til værdi for kunden, oplever vi vores viden som værdifuld og effektiv.

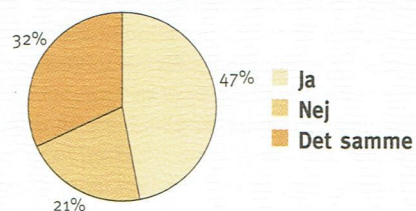
### Status

#### Kompetenceudnyttelse – selvopfattelse (25)

Vi har spurgt medarbejderne om, i hvor høj grad de udnytter deres totale kompetencer i det nuværende job:



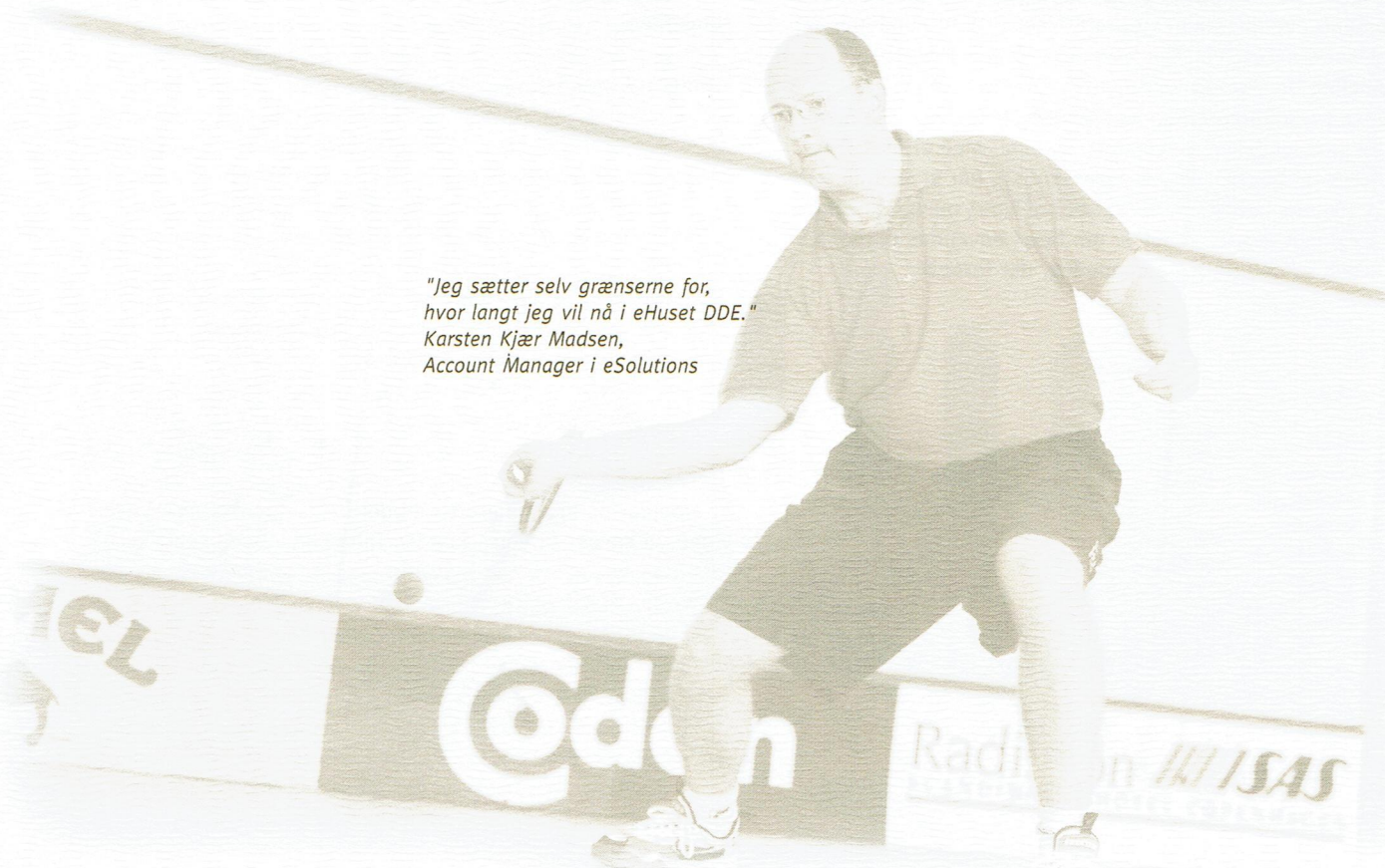
Vi har også spurgt om, hvorvidt medarbejderne mener, at deres potentiale udnyttes bedre i dag end tidligere:



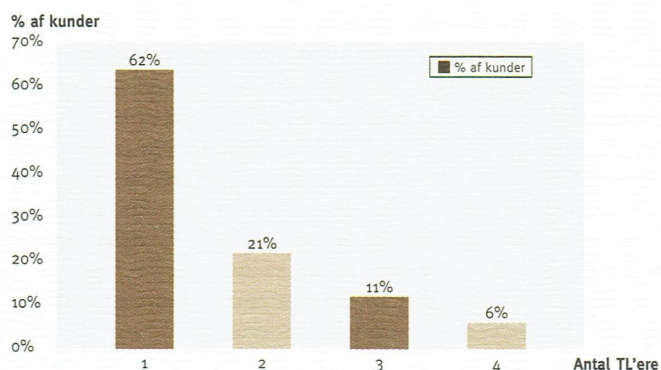
#### Salg af viden på tværs af virksomheden (26)

Et vigtigt målepunkt for denne vækstfaktor er vores evne til at sælge hele virksomheden igennem til kunden. Vi har derfor målt hvor mange procent af vores kunder, der har købt fra mere end 1 enhed – i det følgende diagram omtalt som at sælge flere tværgående løsninger. (TL'ere):

*"Jeg sætter selv grænserne for, hvor langt jeg vil nå i eHuset DDE."  
Karsten Kjær Madsen,  
Account Manager i eSolutions*







### Kundernes opfattelse (27)

Oplever du eHuset DDEs medarbejdere som handlekraftige?

Ja: **85%**  
Nej: **15%**

Oplever du, at eHuset DDEs medarbejdere har den fornødne kompetence til at løse dine opgaver?

Ja: **87%**  
Nej: **13%**

Oplever du, at eHuset DDEs medarbejdere i tilstrækkelig grad er i stand til at tage de nødvendige beslutninger for at løse opgaverne?

Ja: **79%**  
Nej: **21%**

### Videnoverførsel til vores kunder

eHuset DDEs kursusafdeling har de seneste 12 måneder afholdt 14 kundeseminarer. Seminarerne er udtryk for viden-/kompetenceoverførsel direkte fra eHuset DDE til kunderne. Efter hvert kundeseminar udfylder alle deltagerne et evalueringsskema. De seneste 14 afholdte kundeseminarer har fået følgende evaluering på en skala fra 1 til 4:

4 (Udmærket) **19%**  
3 (Godt) **71%**  
2 (Rimeligt) **9%**  
1 (Dårligt) **1%**

## Mål og indsatser

### Kompetenceudnyttelse

Vores værdi- og kompetencemåling viser, at medarbejderne mener, kompetenceudnyttelsen ikke er god nok. Dette kan bunde i interne logistik- og aftaleproblemer, som resulterer i ventetid, hvor man enten klarer andre afdelingers arbejde eller afventer at andre skal blive færdige, før man selv kan gå i gang. Vi forventer at løse problemet via den revidering og efterfølgende digitalisering af vores ISO 9001 processer, som er indledt, men endnu ikke afsluttet.

Den kommende implementering af kompetenceprofiler for alle medarbejdere på Hovedgaden vil forøge kompetenceudnyttelsen. Det skyldes, at det i højere grad end i dag bliver muligt at finde den rette medarbejder til det rette job. I dag er processen sårbar, idet udvælgelsen er afhængig af den enkelte leders viden.

Vi mener, at det vil være et acceptabelt niveau, hvis 80% af medarbejderne mener, at de udnytter op til 60% af deres totale kompetence.

Det er dog samtidig værd at hæfte sig ved, at vores værdi- og kompetencemåling også viser, at vi er inde i en positiv udvikling. Således angiver **48%**, at deres potentiale udnyttes bedre i dag end tidligere. Denne trend skal fastholdes og udbygges i det kommende år.

### Salg af viden på tværs af virksomheden

Vores analyse af salg på tværs af enhederne viser os, at bl.a. den indførte Account Management funktion skal hjælpe med i højere grad at få viden i spil hos kunderne på tværs af virksomheden.

### Kundernes opfattelse

Målet er, at **95%** af vores kunder skal opfatte vores medarbejdere som handlekraftige, kompetente og beslutningsdygtige. Vi arbejder hen imod dette mål gennem intensiveret træning og uddannelse, kombineret med reviderede ISO 9001 processer med kortere og klarere beslutningsgange.

### Videnoverførsel til vores kunder

Tallene for evalueringen af vores kundeseminarer er ikke tilfredsstillende, og vi har bl.a. skærpet vores fokusering på kundeseminarerne og forventer i 2000/2001 at få en score på **40-50%** på 4 og ca. **45-50%** på 3.

### Videnforædling

Vi arbejder på at etablere en model for differentiering af den viden, vi sælger til vores kunder. Differentieringen skal ske på forædlingsgraden, dvs. i hvor høj grad forædler vi viden, inden den sælges videre til kunderne. Det betyder, at vi sigter mod at kunne dele vores ydelser op i 3-4 forskellige typer. Det kan f.eks. være standard ydelser, hvor forædlingsgraden er lav og ikke baseret på egentlig videnopbygning i eHuset DDE. Eller specifikke ydelser, hvor vi tilegner os viden, forædler det og videreformidler det specifikt i forhold til kundens behov. Vi forventer at kunne tage en sådan model i anvendelse i næste videnregnskab.



## VIDENDELING I eHuset DDE

### Hovedgaden – eHuset DDEs Intranet

Med eHuset DDEs Intranet, som vi har døbt "Hovedgaden", har vi skabt et strategisk Knowledge Management system, som giver os overblik over vores viden og kompetencer og gør os til en klogere og mere effektiv virksomhed. Med Hovedgaden fastholder vi vores organisation som værdibase-ret og lærende, samtidig med at vi styrker eHuset DDEs fire grundholdninger – vi tager ansvar, vi er uafhængige, vi har en holdning, og vi skaber handlekraft.

Avancerede søgemuligheder på Hovedgaden giver alle medarbejdere universel adgang til vores samlede informationsressourcer og kompetencer, ligesom alle har let mulighed for at afgive og søge information på Hovedgaden.

Hovedgaden er endvidere et samlingssted, hvor nye relationer på tværs af virksomheden skabes, og hvor erfaringsbaser og diskussionsfora sætter vores viden i spil til gavn for eHuset DDE og for vores kunder. Hovedgaden er således med til at sikre, at vi ikke kun lagrer forgængelige data og informationer, men at vi etablerer nogle processer, som gør, at vi kan strukturere viden og bringe viden i spil internt i virksomheden og sikre, at den enkelte medarbejder er i stand til at træffe bedre beslutninger.

### Knowledge Management på Hovedgaden


Overordnet set betyder vores Intranetløsning, at hver eneste medarbejder kan genbruge og formidle viden om kunder, samarbejdspartnere og eHuset DDE.

Flere og flere medarbejdere i eHuset DDE får et ansvar for en del af virksomheden og skal træffe beslutninger i en dynamisk, projektstyret organisation, hvor tingene forandres hurtigt og parallelt. For at sikre hurtig adgang til informationer og viden, der ofte findes spredt i databaser, har hver medarbejder sin personlige portal på Intranettet.

Med udgangspunkt i jobfunktion og arbejdsopgaver opbygger medarbejderen sit eget "skrivebord" på Hovedgaden med netop de informationer og "links", som er nødvendige for at kunne udføre arbejdet bedst muligt. Det kan f.eks. være data om økonomi, projekter, kunder og konkurrenter, som hentes i interne databaser, bearbejdes og opsættes individuelt og/eller for grupper af medarbejdere. Derudover har medarbejderne adgang til processpecifikke portaler, f.eks. en salgs- og marketingportal og en videnportal.

### Værdibaseret ledelse via Hovedgaden

Hovedgaden understøtter vores filosofi om, at værdibaseret ledelse er det bedste grundlag for medarbejdernes orientering i en hverdag præget af højt tempo og hurtige beslutninger. Som samlet informationskanal er Hovedgaden en kulturbærer, som styrker vores fælles identitet og holdninger og bidrager til at formidle vores kerneværdier og vision. Samtidig findes der på Hovedgaden en række praktiske ledelsesredskaber, der medvirker til at skabe en ensartet og kvalitetssikret ledelse på tværs af organisationen. Det gælder f.eks. i relation til proces- og projektstyring, kompetenceudvikling, personaleudviklingsamtaler og performanceevaluering.



*"Jeg har nogle helt unikke udviklings- og karrieremuligheder i eHuset DDE."*  
Zeynep Sirek,  
Udviklingschef i Energi



## KONCERNENS HOVEDTAL

	1999/00	1998/99	1997/98	1996/97	1995/96
<b>Resultatopgørelse</b>					
Omsætning	359	314	255	266	256
Dækningsbidrag	234	214	184	189	174
Resultat før finansielle poster	10	11	(4)	6	(35)
Finansielle poster, netto	(1)	(4)	(5)	(5)	(5)
<b>Ordinært resultat før skat</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>(10)</b>	<b>1</b>	<b>(40)</b>
Ekstraordinære poster	0	0	0	(9)	(4)
<b>Årets resultat</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>(10)</b>	<b>(8)</b>	<b>(44)</b>
<b>Balance</b>					
Anlægsaktiver	48	106	107	111	119
Omsætningsaktiver	204	119	111	120	98
<b>Samlede aktiver</b>	<b>252</b>	<b>225</b>	<b>218</b>	<b>231</b>	<b>217</b>
Aktiekapital	79	79	79	79	62
Øvrig egenkapital	6	(3)	(9)	3	8
<b>Egenkapital i alt</b>	<b>85</b>	<b>76</b>	<b>70</b>	<b>82</b>	<b>70</b>
Langfristet gæld og hensættelser	3	46	50	62	55
Kortfristet gæld	164	103	98	87	92
<b>Samlede passiver</b>	<b>252</b>	<b>225</b>	<b>218</b>	<b>231</b>	<b>217</b>
<b>Gennemsnitligt antal ansatte</b>	<b>352</b>	<b>319</b>	<b>322</b>	<b>312</b>	<b>380</b>
<b>Nøgletalsberegninger</b>					
Dækningsgrad	65%	68%	72%	71%	68%
Resultat i kr. pr. aktie	14	9	(13)	1	(64)
Udbytte i kr. pr. aktie	0	0	0	0	0
Afkastningsgrad	4%	5%	(2%)	3%	(16%)
Overskudsgrad	3%	4%	(2%)	2%	(14%)
Likviditetsgrad	124%	116%	113%	138%	107%
Egenkapitalandel	34%	34%	32%	35%	32%
Egenkapitalens forrentning	14%	9%	(14%)	1%	(43%)
Regnskabsmæssig indre værdi pr. aktie	108	96	89	104	113
Børskurs pr. aktie	614	185	195	150	159
Kurs/indre værdi	5,7	1,9	2,2	1,4	1,4
Markedsværdi, mio. kr.	485	146	154	119	99
Price earning ratio	44	21	Neg.	110	Neg.

\* Nøgletallene for 1995/96 er baseret på en aktiekapital på 62 mio. kr.  
 Nøgletallene er beregnet i henhold til Finansanalytikerforeningens "Anbefalinger og nøgletal 1997".



## NOTER

1. I undersøgelsen har vi målt på medarbejdernes kendskab til vores mål og indsatser. Vi har målt på nærmeste leders evne til at opstille og følge op på individuelle mål og indsatser. Vi beder om en vurdering af, om afdelingens mål og indsatser er bestemmende for medarbejderens personlige og faglige udvikling. Et spørgsmål går på lederens evne til at motivere, og et andet på medarbejdernes loyalitet og tilfredshed. Vi måler også på, om medarbejderen har benyttet sig af rotationsmuligheden. Vi spørger til ønsker om kompetenceudvikling, og vi efterspørger en vurdering af den øjeblikkelige kompetenceudnyttelse. Vi beder også medarbejderne vurdere deres tidsforbrug på videndeling med kollegaer, og om afdelingen og eHuset DDE lever op til kerneværdierne. Vi spørger, om afdelingen styres af kundernes behov, og endelig efterlyser vi en vurdering af, om eHuset DDE er en innovativ og troværdig virksomhed, og om medarbejderne er stolte af at være en del af virksomheden.
2. Vi har bedt kunderne vurdere på en skala fra 1-5, om vi i eHuset DDE holder, hvad vi lover, hvor dygtige og kompetente vi er, hvor innovative vi er, hvor kendte vi er, og om kunderne vil anbefale os til andre. I tilknytning til hovedspørgsmålene optræder en række uddybende spørgsmål, som kunderne har besvaret ja/nej.
3. I kundelojalitetsmålingen i foråret 2000 bad vi kunderne vurdere på en skala fra 1-5, hvor kompetente vi er i eHuset DDE.
4. Til- og afgangsanalysen er beregnet som den procentvise til- og afgang inden for det pågældende område i forhold til den samlede til- og afgang i 1999/2000.
5. Portfolioanalysen fordelt på roller er beregnet som den procentvise fordeling på forskellige områder/roller i forhold til eHuset DDEs samlede kompetencepool.
6. Portfolioanalysen fordelt på kompetencer er beregnet ud fra hvor mange procent af medarbejderne (excl. de administrative medarbejdere), der besidder en given kompetence. Det vil altså sige, at den enkelte medarbejder godt kan have mere end én kompetence.
7. Værdiernes implementeringsgrad er målt via værdi- og kompetencemålingen i foråret 2000. Her har medarbejderne angivet om de slet ikke, lidt, i nogen grad, i høj grad eller i meget høj grad finder, at deres afdeling henholdsvis eHuset DDE som helhed lever op til kerneværdierne. Der er således tale om en skala fra 1-5. I samme måling er de blevet udspurgt om de kerneværdier, der omhandler troværdighed og det at være stolt af at arbejde i eHuset DDE.
8. I 360 graders lederevalueringen vurderes lederne – på en skala fra 1-6 – i forhold til, om de lever op til kerneværdierne. Dette er et gennemsnit for samtlige kerneværdier.
9. Fornyelsesevnen er opgjort som andelen af omsætningen, der kommer fra produktvarenumre, som er oprettet i 1999/2000.
10. Andelen af medarbejdere som beskæftiger sig med eHuset DDE aktiviteter er opgjort på baggrund af antal ansatte pr. 30. april 2000.
11. I værdi- og kompetencemålingen blev medarbejderne – på en skala fra 1-5 – bedt om at vurdere om de var en del af en innovativ virksomhed.
12. I vores kundelojalitetsmåling i foråret 2000 bad vi kunderne vurdere følgende hovedspørgsmål (der knytter sig endvidere underspørgsmål til disse): "Holder vi hvad vi lover? Hvor dygtige og kompetente er vi? Hvor innovative er vi? Hvor kendte er vi? Vil du anbefale os til andre? Herudfra blev bl.a. innovationsgraden beregnet på en skala fra 1-5.
13. Er målt i værdi- og kompetencemåling foretaget i foråret 2000.
14. Personaleomsætningen er angivet med 1997 som index 100
15. Den produktive ledertid er målt i en værdi- og kompetencemåling i foråret 2000. Her har medarbejderne angivet om de slet ikke, lidt, i nogen grad, i høj grad eller i meget høj grad finder, at deres leder planlægger, styrer, motiverer og udvikler jf. principperne for produktiv ledertid. Der er således tale om en skala fra 1-5.
16. Ledelseskvaliteten er målt i en 360 graders feedbackanalyse via systemet "360 Leaderview" fra Innovation Management. Alle ledere vurderes på en skala 1-6 på en række udsagn, der tager udgangspunkt i eHuset DDEs kerneværdier og beskrivelse af lederrollen. De vurderes af sig selv, 5 medarbejdere, 3 kollegaer samt af nærmeste leder. Gennemsnittet er beregnet uden at egen vurdering er medtaget.
17. Brug af ny teknologi er opgjort, som andelen af omsætningen vedrørende teknologier, der er taget i anvendelse i 1999/2000.
18. I regnskabsåret 1999/2000 har eHuset DDE foretaget anlægsinvesteringer for t.kr. 9.887 i maskiner og inventar. Af disse udgør 88% IT-anskaffelser. Endvidere er der i årsregnskabet udgiftsført småanskaffelser af IT-mæssig karakter for 1 mio. kr.
19. Kundefastholdelsesprocenten opgøres som den del af kunderne, vi har handlet med i 1999/2000, som vi også handlede med i regnskabsåret 1998/1999.
20. Kundelojaliteten er målt i kundelojalitetsmålingen. Kunderne blev bl.a. spurgt om de vil anbefale os til andre, om eHuset DDE er den foretrukne samarbejdspartner på området, om de betragter os som nøgleleverandør, og om de vil anvende os igen som leverandør.
21. Kundetilgang og kundeforladelse er opgjort ved sammenligning af hvilke kunder, vi har solgt til i regnskabsårene 1998/1999 og 1999/2000. Vurderingen af, om en kunde er ny eller gammel sker ved at foretage en sammenligning mellem



## NOTER

de to regnskabsår. Der tages således ikke højde for, om vi har solgt til kunden i tidligere regnskabsår.

**22.** Opgørelsen er lavet med udgangspunkt i Børsens Nyhedsmagasins Top 500 liste over de største virksomheder i Danmark. Listen offentliggøres en gang årligt.

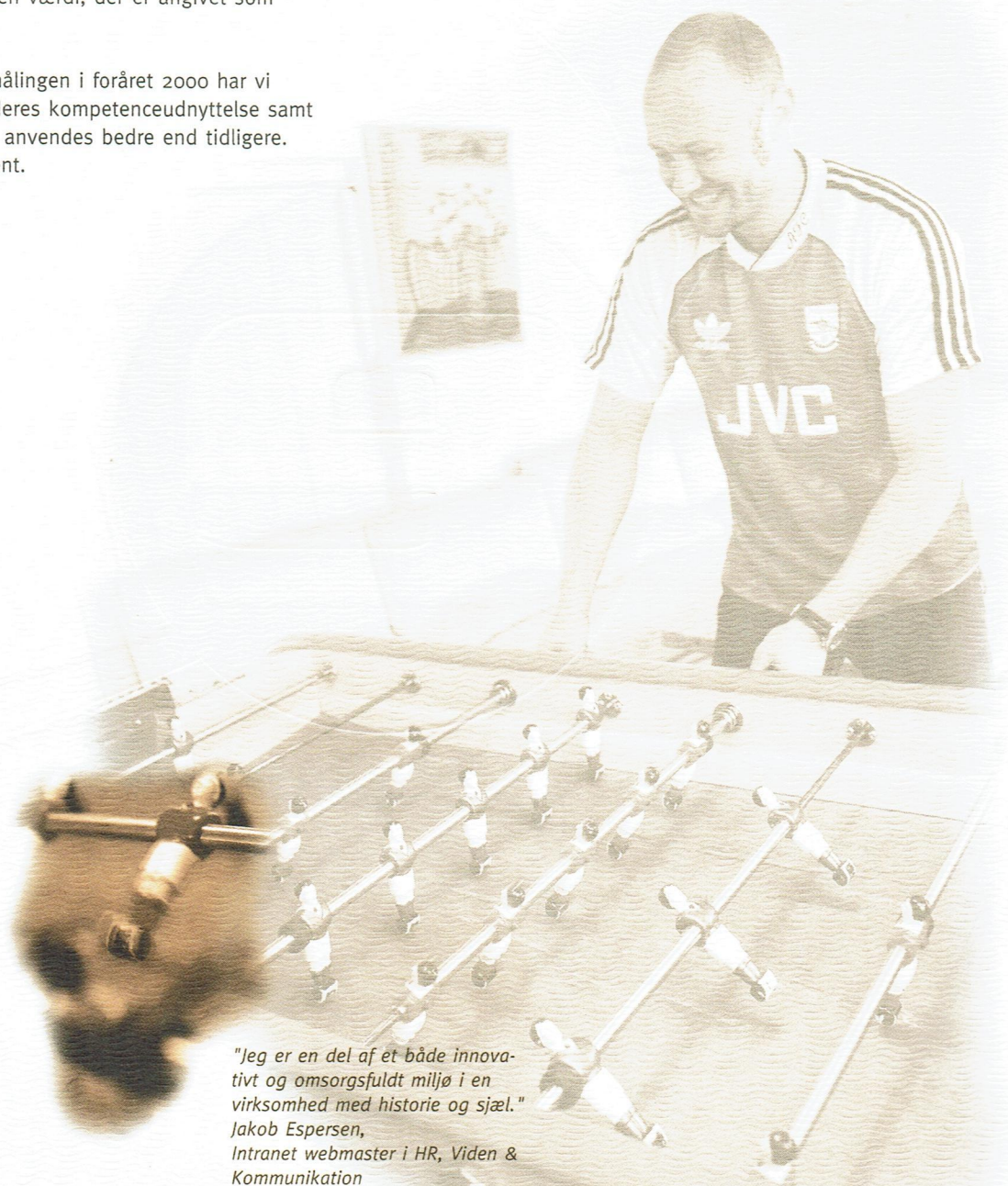
**23.** eHuset DDEs andel er opgjort ved at foretage en yderligere segmentering af det offentlige marked i følgende hovedgrupper: Kommuner (inkl. biblioteker), Amter, Ministerier (inkl. institutioner, styrelser og skoler). Dog er folkeskoler, som eHuset DDE slet ikke leverer til, udeholdt. På baggrund heraf har vi opgjort, at eHuset DDE er leverandør til 27% af de offentlige virksomheder.

**24.** I kundeloyalitetsmålingen i foråret 2000 har vi bedt kunderne – på en skala fra 1-5 – vurdere om vi holder, hvad vi lover. Dette har resulteret i den værdi, der er angivet som "troværdighed".

**25.** I værdi- og kompetencemålingen i foråret 2000 har vi bedt medarbejderne angive deres kompetenceudnyttelse samt vurdere, om deres potentiale anvendes bedre end tidligere. Begge svar er angivet i procent.

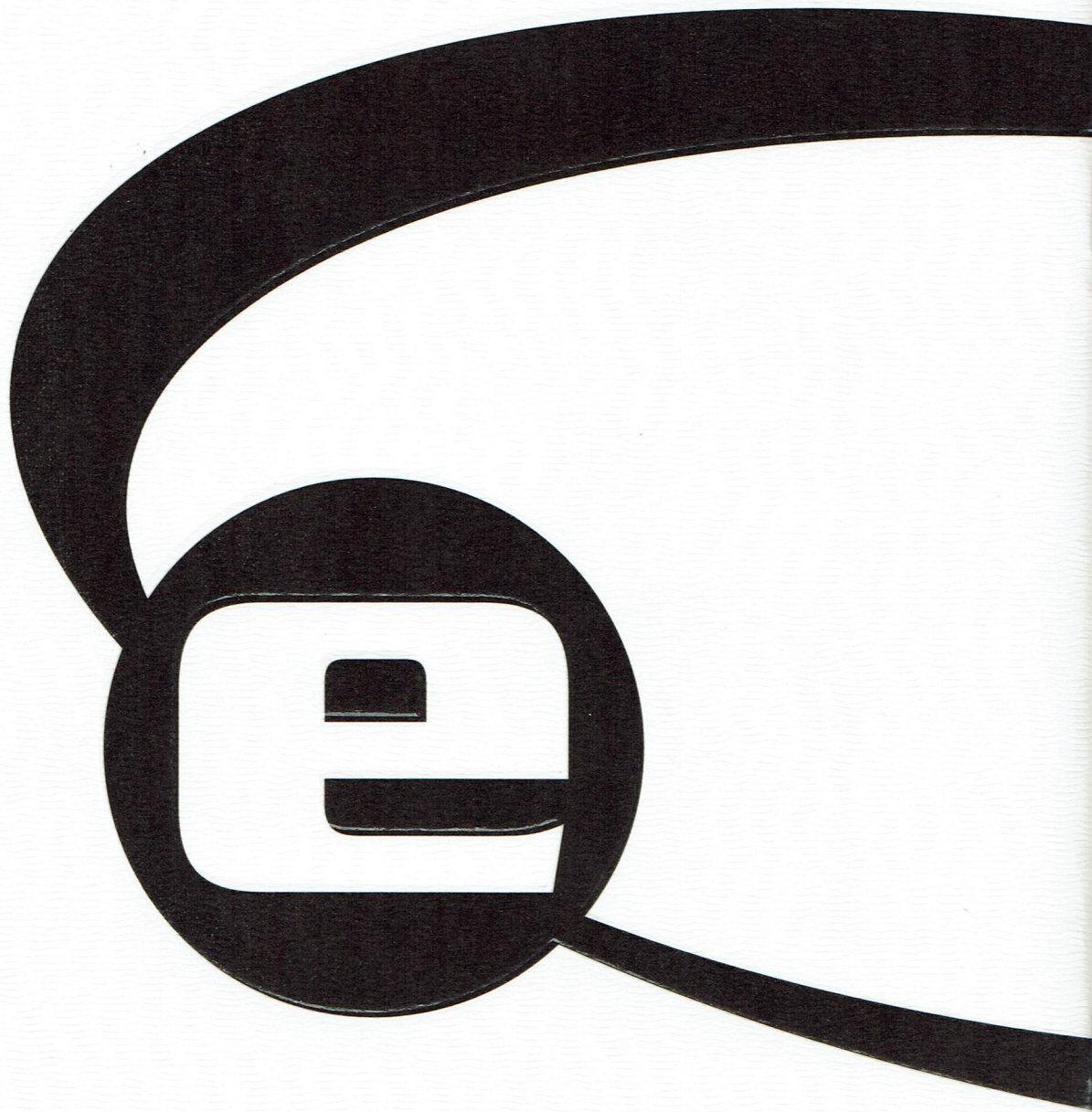
**26.** Salg af viden på tværs af virksomheden er opgjort ved optælling af, hvor mange tværgående løsninger hver enkelt kunde har købt.

**27.** I kundeloyalitetsmålingen i foråret 2000 har vi bedt kunderne om at angive på en skala fra 1-5, hvor dygtige og kompetente eHuset DDEs medarbejdere er. Derudover har vi bedt dem svare ja eller nej til spørgsmålet, om medarbejderne er handlekraftige, om de har den nødvendige kompetence, samt om de kan tage de nødvendige beslutninger.



*"Jeg er en del af et både innovativt og omsorgsfuldt miljø i en virksomhed med historie og sjæl."  
Jakob Espersen,  
Intranet webmaster i HR, Viden & Kommunikation*





Because eBusiness is your Business