

Διαχείριση Γνώσης

Επικ. Καθ. Κωνσταντίνος Μεταξιώτης
kmetax@unipi.gr

Δρ. Κωνσταντίνος Εργαζάκης
Επιστημονικός Υπεύθυνος
kergaz@epu.ntua.gr



Πανεπιστήμιο Πειραιώς - Τμήμα Πληροφορικής

Ο Οργανισμός

- Πρόκειται για Ευρωπαϊκό Οργανισμό ο οποίος λειτουργεί από το 1994
- Ο κύριος στόχος και αποστολή του είναι να βελτιώσει την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού των χωρών της Ε.Ε. μέσω της αναμόρφωσης των συστημάτων εκπαίδευσης (περιλαμβανομένης της επαγγελματικής και δια-βίου εκπαίδευσης) κάτι που μπορεί να συμβάλλει στην επίτευξη βιώσιμης ανάπτυξης και καλύτερης κοινωνικής συνοχής
- Διαθέτει περίπου 130 άτομα ως προσωπικό
- Προσλαμβάνει ειδικούς διαφόρων ειδικοτήτων ώστε να χειρίζονται τα ευρεία θέματα με τα οποία ασχολείται ο Οργανισμός στα πλαίσια ενός ομαδικού περιβάλλοντος και με στόχο να δημιουργούν συνεχώς νέα γνώση και να προσφέρουν λύσεις.

The EU agency which supports education and training in countries surrounding the EU



Countries and territories

Thematic Areas

About ETF

Activities

Events

Publications

Working with ETF

Press corner

Login

username

password

Remember me on this computer

[Forgot your password?](#)

[ETF Virtual Office \(for staff\)](#)

[Governing Board Restricted Area](#)

In Focus



Governing Board adopts ETF plans for 2011

26 November 2010 - Following an intense consultation process, a solid and future-oriented work plan for ETF operations in 2011 is now in place. On 24 November, ETF Governing Board adopted the draft ETF work programme and budget for 2011. The two documents are subject to final adoption by the European Parliament in December.



Boosting entrepreneurial culture through innovative learning

25 November 2010 - 'Entrepreneurial learning contributes to growth, employability and sustainable development', said ETF Director, Madlen Serban, opening an international conference in Turin on promoting entrepreneurial learning. The conference was organised by the ETF and Turin Polytechnic on 25-26 November.



Skills for sustainable development – area for ETF action

23 November 2010 - How can vocational education and training support sustainable development, while improving economy and solving social issues in the countries neighbouring the EU? International experts dealt with this question at a meeting about education and sustainability organised by the ETF in Turin on 22-23 November.



European Parliament to host social inclusion conference

22 November 2010 - Promoting social inclusion is the title of a conference the ETF will hold at the European Parliament in Brussels on 2-3 December. The event received the support of the European Commission's DG for Education and Culture, and is held in cooperation with the Belgian Presidency of the EU. We talked to Lida Kita, ETF expert on social inclusion.

[More news](#)

Most popular articles

[The challenge of adult learning in South Eastern Europe](#)

[Moving calls for mutual benefit: Migration as a tool for development](#)

[NQF pilots prepare to take the national scene](#)

[Kosovo* moves to set up HRD task force](#)

[Kosovo* prepares for sector wide approach to education](#)

Education and Training for Competitiveness



An ETF Innovation and Learning Project on how countries can improve their economic competitiveness by improving their

Search

Advanced

A-Z

Languages

English Français Русский

Deutsch Italiano عربي

TEXT

RSS

The ETF - European Training Foundation

helps transition and developing countries to harness the potential of their human capital through the reform of education, training and labour market systems in the context of the EU's external relations policy. We are based in Turin, Italy, and are operational since 1994.

[About the ETF](#)

[Where we operate](#)

[Organisation](#)

[FAQ](#)

Calls for tender

CFT/10/ETF/0029 - SERVICES TO SUPPORT ETF PROJECT ACTIVITIES IN BOSNIA AND HERZEGOVINA

PROMOTING SOCIAL INCLUSION
2-3 DECEMBER 2010
BRUSSELS



New publications

[Montenegro – Review of human resources development](#)

[Torino Process - Kosovo \(Under UNSCR 1244\)](#)

[Serbia– Review of human resources development](#)

[Torino Process - occupied Palestinian Territory](#)

[Education and Business - Occupied Palestinian territory](#)

Events

November 10

Mo Tu We Th Fr Sa Su

1 2 3 4 5 6 7



The EU agency which supports education and training in countries surrounding the EU

Search

Advanced A-Z

Languages

- ▶ English ▶ Français ▶ Русский
- ▶ Deutsch ▶ Italiano ▶ عربي

TXT
RSS

You are in: Home > Activities

Activities

The ETF's activities are described in our annual work programme. They are structured around a series of [projects](#) that take place in the partner countries to facilitate the reform of vocational education and training and employment systems. All activities we carry out aim at providing services to the European Commission, our partner countries and the EU Member States.

ETF services to the European Commission

We are funded from the operational budgets for the European Union's external relations programmes, and as such we are a resource for each of these programmes. We help the [European Commission](#) to make its investment in education and training reform in partner countries effective and in line with EU external relations policies. We provide advice and project cycle support to various Directorates General of the European Commission upon request, [Education and Culture](#) - our DG "de tutelle" - [External Relations](#), [Enlargement](#), [Employment](#), [Enterprise](#) and the [Europe Aid Cooperation Office](#).

ETF services to the partner countries

We support [our partner countries](#) by providing opportunities for policy learning on reform strategies to policy makers and key stakeholders in the countries. We provide advice on vocational education and training policy and innovative approaches in EU and relevant good practice from other partner countries. We seek to enable policy makers to integrate their reform efforts within the overall support framework provided by the EU. We also support our partner countries to develop participatory policy development to ensure ownership and sustainability for the reform process. In particular, we carry out targeted seminars, facilitate study visits and focus groups to encourage reflection and debate among policy makers, and we support the development of reliable information and analysis on the reform process.

ETF services to Member States

We also work in close cooperation with the [EU Member States](#) to contribute to the coordination of assistance provided by the EU, its Member States and partner countries. We seek to engage the EU Member States in our work to help ensure a common and constant focus to enhance the overall impact of EU assistance to partner countries.

See also

- ▶ [Projects](#)
- ▶ [Where we operate](#)
- ▶ [About the ETF](#)



Countries and territories

Thematic Areas

- About ETF
- Activities
 - ▶ Where we operate
 - ▶ Projects
 - ▶ Work programme/Annual report
 - ▶ Dissemination of EU policies
 - ▶ Evaluation
 - ▶ Microdata
- Events
- Publications
- Working with ETF
- Press corner

Login

username

password

Remember me on this computer

▶ [Forgot your password?](#)

▶ [ETF Virtual Office \(for staff\)](#)

▶ [Governing Board Restricted Area](#)

Ο Οργανισμός

- Το 2009, ο οργανισμός έθεσε την Διαχείριση Γνώσης ως δραστηριότητα κομβικής σημασίας για την επίτευξη της αποστολής και του στόχου του
- Οι πόροι για αυτό το σκοπό θα διατεθούν το διάστημα 2009-2013
- Όντας εξειδικευμένο κέντρο και δραστηριοποιούμενος σε πεδία που περιλαμβάνουν χώρες με τις οποίες συνεργάζεται η Ε.Ε., άλλους οργανισμούς και Ευρωπαϊκούς θεσμούς, ο Οργανισμός αναγνώρισε ότι για να είναι επιτυχής, χρειάζεται η επιτυχής ανάπτυξη και υλοποίηση μιας συγκεκριμένης στρατηγικής για τη Διαχείριση Γνώσης.

Βασικοί Στόχοι Σχετικά με τη ΔΓ (1/3)

- Οι βασικοί στόχοι που τέθηκαν από τον Οργανισμό σχετικά με τη ΔΓ ήταν οι εξής:
 - Εύρεση και τεκμηρίωση των στοιχείων γνωστικού ενεργητικού του Οργανισμού (όπως πηγές πληροφορίας και γνώσης, εργαλεία και δραστηριότητες, συστήματα, δομές, δίκτυα κλπ)
 - Αναλυτική επισκόπηση των πλαισίων, δράσεων που έχουν αναληφθεί, προϊόντων και αποτελεσμάτων
 - Εκτίμηση των επιπτώσεων, του αναμενόμενου βαθμού επιτυχίας, πιθανοί παράγοντες αποτυχίας, ώστε να χρησιμοποιηθούν οι καλύτερες βέλτιστες πρακτικές με βάση την διεθνή πρακτική.

Βασικοί Στόχοι Σχετικά με τη ΔΓ (2/3)

- Δημιουργία αναλυτικού πλάνου που θα προτείνει συγκεκριμένη Στρατηγική για τη ΔΓ, σε συνάρτηση με τις υπάρχουσες υπηρεσίες και διαδικασίες του Οργανισμού, λαμβάνοντας υπόψη τα κάτωθι:
 - Θεματικές περιοχές με έμφαση σε επίπεδο χώρας και επίπεδο έργου
 - Απαιτούμενες αλλαγές για την δημιουργία ενός περιβάλλοντος εντός του Οργανισμού πιο ευνοϊκά διακείμενου σχετικά με τη ΔΓ
 - Αποδοτικότητα της επένδυσης χρησιμοποιώντας υπάρχοντες πόρους και για τη δημιουργία συγκεκριμένου πλαισίου αποτελεσμάτων
 - Αναγνώριση βασικών πυλώνων γνώσης εντός του Οργανισμού με βάση τα πιο σημαντικά στοιχεία γνωστικού ενεργητικού και των σημαντικότερων επιχειρησιακών διαδικασιών

Βασικοί Στόχοι Σχετικά με τη ΔΓ (3/3)

- Βελτίωση του χρόνου απόκρισης του Οργανισμού στις ανάγκες των φορέων/ατόμων που λαμβάνουν τις υπηρεσίες τους αλλά και καλύτερη προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες διεθνείς και τοπικές συνθήκες
- Χρησιμοποίηση της γνώσης ως σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, δημιουργώντας καινοτομικές λύσεις και υπηρεσίες
- Διαχείριση των υπάρχοντων πόρων ώστε να επιτύχει την αρίστευση στις υπηρεσίες που προσφέρει

Δέσμευση

- Για την διαμόρφωση της στρατηγικής ΔΓ υπήρξε στενή συνεργασία με την Ομάδα Διαχείρισης Γνώσης εντός του Οργανισμού
- Υπήρξε σημαντικό επίπεδο δέσμευσης αλλά και υποστήριξης από την διοίκηση του Οργανισμού

Επισκόπηση Υπάρχουσας Προσέγγισης ΔΓ (1/4)

- Στην καθημερινή του λειτουργία ο Οργανισμός χειρίζεται πολλούς διαφορετικούς τύπους γνώσης και παράγει γνώση μέσω των αλληλεπιδράσεων του με άλλους οργανισμούς, χώρες, ειδικούς, ακαδημαϊκά ινστιτούτα κλπ.
- Η επισκόπηση της υπάρχουσας προσέγγισης ΔΓ έγινε μέσω ημι-δομημένων συνεντεύξεων με επιλεγμένους ειδικούς του Οργανισμού και επικεντρώθηκε σε τρία βασικά στοιχεία: όραμα, ανθρώπινο δυναμικό, υποδομές
- Ο διοικητής του Οργανισμού υποστηρίζει σε σημαντικό βαθμό το όραμα της ισχυρής ΔΓ εντός του Οργανισμού. Εντούτοις το όραμα αυτό δεν έχει διαδοθεί σε όλο το εύρος του Οργανισμού αλλά και σε άλλα διοικητικά στελέχη
- Η συνεργατική κουλτούρα αποδυναμώνεται σε μεγάλο βαθμό εξαιτίας της έλλειψης ολοκλήρωσης ανάμεσα στα τμήματα και τις επιχειρησιακές μονάδες του Οργανισμού

Επισκόπηση Υπάρχουσας Προσέγγισης ΔΓ (2/4)

- Οι βασικές διαδικασίες ΔΓ (η αποθήκευση, χρήση, διάχυση κλπ) λαμβάνονται από την πλειονότητα του προσωπικού ως επιπλέον φόρτος εργασίας χωρίς ξεκάθαρο και σαφές στόχο. Θεωρούν ότι χρειάζεται θεσμική υποστήριξη από την πλευρά της διοίκησης ώστε οι δραστηριότητες ΔΓ να ενσωματωθούν στην επιχειρησιακή καθημερινότητα του Οργανισμού
- Υπάρχει σημαντικός πλούτος γνώσης εντός του Οργανισμού. Εντούτοις, το προσωπικό δεν έχει την πλήρη εικόνα του ποια γνώση απαιτείται κάθε φορά, ποιος τη συλλέγει, πού είναι αποθηκευμένη και πώς οργανώνεται για αποτελεσματική και εύκολη ανάκτηση
- Πολλές πρωτοβουλίες σχετικά με τη ΔΓ υλοποιήθηκαν στο παρελθόν, χωρίς εμφανή επιτυχία. Αυτές οι πρωτοβουλίες είχαν μεμονωμένο χαρακτήρα χωρίς να υπάρχει μια ξεκάθαρη και συνολική Στρατηγική ΔΓ. Έτσι κατέληξαν σε κατακερματισμένες δράσεις, χωρίς σωστό προγραμματισμό και με χαμηλό βαθμό ολοκλήρωσης

Επισκόπηση Υπάρχουσας Προσέγγισης ΔΓ (3/4)

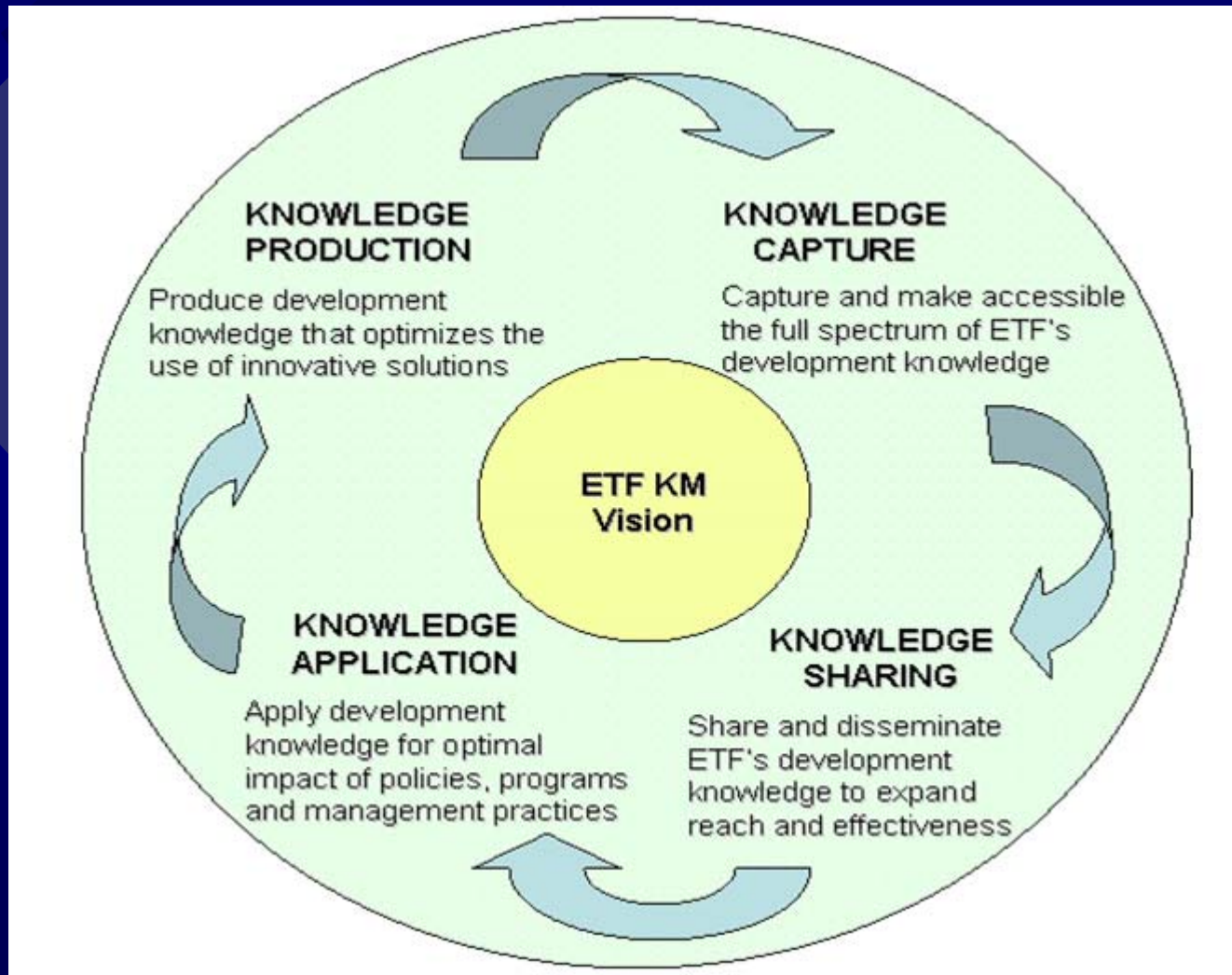
- Υπάρχει πλήθος βάσεων δεδομένων/ βάσεων γνώσης, πλατφόρμων και εργαλείων που αναπτύχθηκαν εντός του Οργανισμού χωρίς όμως ξεκάθαρο πλάνο και συντονισμό. Πολλές βάσεις γνώσεις είναι διασπαρμένες, χωρίς δυνατότητα αναζήτησης και μη φιλικές προς των χρήστη
- Η χαμηλής ποιότητα οργάνωση των πηγών γνώσης ευθύνεται για την χαμηλή αποδοχή τους από την πλευρά του προσωπικού, παρά η αποτυχία των ίδιων των συστημάτων ή η έλλειψη ικανοτήτων του προσωπικού IT
- Πολλές πρακτικές και εργαλεία για ανεπίσημη διάχυση της γνώσης (CoP, blogs, wiki, etc) έχουν αναπτυχθεί τα τελευταία χρόνια. Εντούτοις η επιτυχία τους θεωρείται σχετικά περιορισμένη
- Υπάρχει διάχυτη αίσθηση ότι η διάχυση γνώσης σημαίνει περισσότερο επιπλέον εργασία παρά έξυπνη εργασία
- Υπάρχει έλλειψη κινήτρων για την διάχυση γνώσης

Επισκόπηση Υπάρχουσας Προσέγγισης ΔΓ (4/4)

- Η διάχυση άρρητης γνώσης εντός του οργανισμού γίνεται με ανεπίσημο τρόπο (κυρίως μέσω e-mail ή συμβουλών από συναδέλφους-ειδικούς)
- Η χρήση εργαλείων κοινωνικής δικτύωσης είναι πολύ μικρή, αν όχι ανύπαρκτη
- Η βιβλιοθήκη του Οργανισμού διαθέτει σημαντικό πλούτο θεσμικής μνήμης και γνώσης στα αρχεία της. Πρέπει να διασφαλιστεί ότι αυτή η γνώση θα αποθηκεύεται και θα ανακτάται με αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο
- Δεν υπάρχουν δείκτες επίδοσης (metrics) για την αξιολόγηση των προσπαθειών και πρακτικών ΔΓ εντός του Οργανισμού. Ο Οργανισμός δεν γνωρίζει τι έχει επιτύχει σχετικά με τη ΔΓ ως σήμερα

Moving Forward

- Ο Οργανισμός πρέπει να βελτιώσει τις ικανότητές του ως Παραγωγός Γνώσης, Καταναλωτής Γνώσης και ως Οργανισμός που Μαθαίνει, για να επιτύχει το όραμα και τους στρατηγικούς στόχους του



A. Θεσμοθετώντας τη ΔΓ (1/2)

- Οργανωτική ανάπτυξη/ συστηματοποίηση για τη ΔΓ:
 - Ανάπτυξη ενός μικρού τμήματος, διαθέτοντας ένα Υπεύθυνο Γνώσης και περιορισμένο υποστηρικτικό προσωπικό. Το τμήμα θα είναι υπεύθυνο για το σχεδιασμό, υλοποίηση και παρακολούθηση των σχετικών πρωτοβουλιών ΔΓ. Το τμήμα θα βρίσκεται σε στενή συνεργασία με τα άλλα τμήματα του Οργανισμού
 - Ορισμός ενός Knowledge Management Facilitator σε κάθε τμήμα
- Καθιστώντας την Παρακολούθηση & Αξιολόγηση ως εργαλείο εκμάθησης
- Αναδιοργάνωση της υποδομής ΤΠΕ. Θα πρέπει να ανατεθεί σε μια μικρή ομάδα ειδικών ο ανασχεδιασμός και ολοκλήρωση των πολυάριθμων διασπασμένων βάσεων γνώσης και websites του Οργανισμού ώστε να γίνουν πιο λειτουργικά και φιλικά προς τον χρήστη. Θα πρέπει να καθορισθεί επακριβώς ποια γνώση θα αποθηκεύεται σε αυτά, με ποια μορφή και ποιος είναι υπεύθυνος για να το κάνει

A. Θεσμοθετώντας τη ΔΓ (2/2)

- Ανάπτυξη ενός ελκυστικού «Καταλόγου Εμπειρίας και Ικανοτήτων»
- Αναβίωση των Communities of Practice (CoP) και Thematic Groups (TGs). Σε πολλούς Οργανισμούς τα CoP είναι η «ψυχή» της ανεπίσημης διάχυσης γνώσης. Στο Οργανισμό υπάρχουν 6 CoP, αλλά ο σχεδιασμός τους δεν είναι σαφής και η επίδοσή τους αδύναμη. Κρίνεται σκόπιμο να υπάρχει ένας Συντονιστής Γνώσης (Knowledge Coordinator/ Coach) εντός των CoP και TGs που θα διευκολύνει όλες τις διαδικασίες ΔΓ.
- Αναζωογόνηση της βιβλιοθήκης. Οι πηγές που χρησιμοποιεί η βιβλιοθήκη (π.χ. εγγραφές σε journals) θα πρέπει να αξιολογούνται από ειδικούς κάθε χρόνο. Ενημερωτικές συναντήσεις θα πρέπει να οργανώνονται ανά τακτά διαστήματα ώστε όλο το προσωπικό να ενημερώνεται για προσθήκες και ανανεώσεις εκδόσεων σχετικών με τα ενδιαφέροντά τους. Η ηλεκτρονική βιβλιοθήκη θα πρέπει να αναδιοργανωθεί.

Β. Από τη Γνώση στη Δράση

- Ο Οργανισμός πρέπει να βελτιώσει την θεσμική του ετοιμότητα για βελτίωση της ΔΓ με στόχο τη χρήση της γνώσης για διαμόρφωση κατάλληλων πολιτικών
- Μια ενδεικτική δράση είναι η ανάπτυξη του Φόρουμ Πολιτικής του Οργανισμού, το οποίο θα παρέχει χώρο συζητήσεων και θα δρα ως σύνδεσμος μεταξύ της γνώσης του προσωπικού και της διαδικασίας διαμόρφωσης πολιτικής.
- Δημιουργία Περιφερειακών Θεματικών Φόρουμ, που θα δρουν ως εργαστήρια για δημιουργία και διάχυση υψηλού επιπέδου γνώσης ανάλογα με τη ζήτηση και σύμφωνα με υπάρχουσες βέλτιστες πρακτικές, πολιτικές κλπ
- Ενίσχυση Συνεργασιών Γνώσης, με βάση τις ήδη υπάρχουσες συνεργασίες του Οργανισμού. Τέτοιες συνεργασίες θα γίνονται π.χ. με ερευνητικά δίκτυα, think tanks, άλλους οργανισμούς κλπ και θα επιτρέπουν στους συνεργαζόμενους φορείς να μαθαίνουν ο ένας από τον άλλο, να ανταλλάσσουν εμπειρίες κλπ

Γ. Προώθηση της Διάχυσης Γνώσης και της Κουλτούρας Εκμάθησης

- Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να γίνεται πιο αποτελεσματικά ώστε να ενισχύει την κουλτούρα διάχυσης γνώσης και μάθησης εντός του Οργανισμού
- Ενδεικτική δράση είναι ότι οι σχετικές πρωτοβουλίες ΔΓ θα πρέπει να στελεχώνονται επαρκώς και να έχουν τους κατάλληλους πόρους από την πλευρά της διοίκησης
- Οι αρμοδιότητες των υπαλλήλων θα πρέπει να αναβαθμιστούν ώστε να περιλαμβάνουν δραστηριότητες μάθησης και σχετικές με ΔΓ.
- Δημιουργία πλαισίου παροχής κινήτρων, ώστε να ενισχυθεί η κουλτούρα ΔΓ, σε αντίθεση με την τωρινή κατάσταση που ενισχύει την ατομικότητα
- Ανάπτυξη ικανοτήτων σχετικών με ΔΓ. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω κατάλληλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων σε όλα τα επίπεδα του προσωπικού.

Πλάνο Υλοποίησης (1/2)

Strategic Directions / Actions	Indicators	Timing
A. Institutionalising Knowledge Management & Sharing		
Organisational development for KM/KS	<ul style="list-style-type: none"> • Small KM unit in the OPS Department or KM Facilitator in each Department in place • Internal procedures designed and documented 	February 2010
Making the Monitoring & Evaluation (M&E) a learning tool	<ul style="list-style-type: none"> • Lessons learnt from M&E missions drawn and codified in reports, and stored in specific e-places 	On a quarterly basis
Restructure the ICT infrastructure	<ul style="list-style-type: none"> • Team of IT experts in place • Databases, knowledge bases and platforms restructured, searchable and user-friendly • Storing of documents improved • IBM Lotus Connections installed 	April 2010
Build an attractive "Directory of Organization's Expertise/Competences	<ul style="list-style-type: none"> • Organization-wide Directory of Expertise/Competences built • All staff-skill profiles included in the Directory 	March 2010
Rejuvenate the CoPs and Thematic Groups (TGs)	<ul style="list-style-type: none"> • Knowledge Coordinator/Coach assigned in each CoP/TG • "CoP/TG Achievement" Annual Report produced • Annual workplans prepared • Pilot application in 2 CoPs 	January 2011
Revitalise the Library (physical and electronic)	<ul style="list-style-type: none"> • Library collection updated and adapted to staff needs • Resources evaluated on a yearly basis • Information meetings organised on a quarterly basis • E-library re-designed 	September 2010

Πλάνο Υλοποίησης (2/2)

	<ul style="list-style-type: none"> • Cappuccino meetings organised in the library • Library opened to the public for 3 hours/day 	
B. Translating Knowledge into Policy and Action		
Develop the Organization Policy Forum	<ul style="list-style-type: none"> • Organization Policy Forum developed 	June 2010
Build Regional Thematic Fora (RTFs)	<ul style="list-style-type: none"> • RTFs built 	October 2010
Foster Knowledge Partnerships	<ul style="list-style-type: none"> • A list of existing external networks, regional partners and actors catalogued • 2 different knowledge partnerships with 2-3 selected partners each developed (as a start) 	February 2011
C. Promoting a Supportive Knowledge Sharing and Learning Culture		
Resource KM/KS Initiatives Properly	<ul style="list-style-type: none"> • KM/KS initiatives adequately resourced • Discontinuity minimised 	March 2010
Update Job Descriptions	<ul style="list-style-type: none"> • Job descriptions updated 	March 2010
Provide Adequate Incentives	<ul style="list-style-type: none"> • Updated human resource policy and incentive framework established • KS and learning become elements of staff appraisal • Special awards or rewards created • Learning and KS competencies and experience included in the recruitment process 	January 2011
Develop KM/KS Skills and Competencies	<ul style="list-style-type: none"> • IT training to staff at all levels delivered • Use of social media encouraged • Appropriate induction training to newcomers offered systematically • Number of staff and management participation increasing • Empowerment of end-users 	December 2010

Αναμενόμενα Οφέλη και Κίνδυνοι

	Risk	Impact	Probability	Mitigation Measure
1	Knowledge management loses focus because of fragmentation of efforts	High	Medium	Embedding KM to Organization work and carefully aligning them with strategic thrusts and processes will ensure a focus on results
2	Coordination of efforts is insufficient	High	Low	Organization leadership commits itself to KM and ensures sound management and coordination Measures to build a supportive KM culture will contribute to building a unity of purpose.
3	ICT infrastructure is not user-friendly and usable for KM purposes	High	Medium	Measures to restructure existing ICT infrastructure will contribute to increasing and effective use of tools, databases, knowledge bases, systems, making them searchable and user-friendly. Proper training on new tools or induction training to newcomers will also minimise this risk.
4	Human and financial resources not available	High	Low	Organization leadership commits itself to KM and ensures adequate resources for it. Organization management carries out careful analysis and control of requirements.

Υλοποίηση Στρατηγικής ΔΓ και Μέτρηση Αποτελεσμάτων

- Η υλοποίηση της στρατηγικής ΔΓ απαιτεί ισχυρή δέσμευση της ηγεσίας του Οργανισμού και ευθυγράμμιση των κινήτρων ώστε να διασφαλιστεί το κατάλληλο επίπεδο δέσμευσης σε όλο τον οργανισμό
- Βασικό ζήτημα είναι αν θα ιδρυθεί συγκεκριμένη Μονάδα ΔΓ εντός του Οργανισμού ή θα οριστεί Knowledge Facilitator σε κάθε τμήμα
- Θα πρέπει να καθοριστεί ένα ξεκάθαρο σετ μετρήσιμων δεικτών (metrics) για την μέτρηση της επιτυχίας και προόδου της Στρατηγικής ΔΓ
- Ενδεικτικοί δείκτες: intranet hits, time-on-line, no. of active CoP, no. of RTFs, no. of Knowledge Partnerships, % of ETF staff time spent on formal and/or informal learning activities, no. of events organized in the library