

RAPPORT

Handlingsplan om Videndeling



INDHOLDSFORTEGNELSE

1. Handlingsplan om Videndeling	3
1.1 Sammenhæng til ledelsesgrundlag og Direktionens strategiplan.....	3
1.2 Hvorfor er videndeling vigtig?	4
2. Definition af "Videndeling"	5
3. Den Lærende Organisation og videndeling i Ringkøbing-Skjern Kommune.....	8
3.1 Baggrund – kick off til Den Lærende Organisation.....	8
3.2. Den Lærende Organisation og videndeling – kobling af to projekter.....	9
3.3 Det næste trin i Den Lærende Organisation – fokus på videndeling	13
4. Handleplan for trin 2 i Den Lærende Organisation i RSK	14
BILAG A.....	15
Kommissorium.....	27
BILAG B.....	28
Inddragelse af intern og ekstern viden.....	28

1. Handlingsplan om Videndeling

Direktionen for Ringkøbing-Skjern Kommune godkendte i foråret 2008 et kommissorium for en arbejdsgruppe, der skulle arbejde med videndeling. Kommissoriet fremgår af vedlagte bilag.

Afsættet for kommissoriet var Direktionens daværende strategiplan, hvor flere af de daværende temaer forudsatte, at der blev arbejdet mere struktureret med videndeling og videntilførsel.

I forbindelse med opfølgningen på arbejdet med den lærende organisation er det endvidere besluttet, at arbejdsgruppen også skal forholde sig hertil. Arbejdsgruppen har besluttet at tage afsæt i de 11 temaer bag den lærende organisation og at det skal skinne igennem i gruppens arbejde, at handlingsplanen skal skabe fundament for videndeling og videntilførsel gennem et fortsat ihærdigt arbejde med den lærende organisation. Som følge heraf vil handlingsplanen mere tage afsæt i punkt 3 end i punkt 1 og 2 i kommissoriet.

1.1 Sammenhæng til ledelsesgrundlag og Direktionens strategiplan

Skal vi lykkes med Ledelsesgrundlaget for Ringkøbing-Skjern Kommune, er det da også væsentligt, at vi lykkes med videndeling og videntilførsel. Som eksempler kan nævnes:

Vi har som mål, at "sætte borgeren i centrum" – det kan vi kun lykkes med, når vi kombinerer den stadigt mere specialiserede viden, som hver enkelte medarbejder besidder, til gavn for borgerens samlede sag.

Vi har som mål at have "en attraktiv arbejdsplads" – videndeling og videntilførsel er med til at gøre arbejdspladsen god.

Vi har som mål at have "helhed og kvalitet i opgaveløsningen" – kvalitet får vi kun gennem vedvarende videntilførsel, og helhed får vi kun gennem videndeling.

"Effektiv ressourceudnyttelse" er også et mål, som forudsætter, at vi i stedet for, at hver eneste medarbejder selv opfinder "den dybe tallerken", så deler man sin viden, og får dermed udviklet sin viden.

Det er endvidere bærende principper, at der skal ske et struktureret samspil mellem borgere, administration og politikere. Et af formålene hermed er netop at opnå videndeling og videntilførsel.

Endelig er det et bærende princip, at der skal ske udsyn og læring på alle niveauer, som må siges at være en forudsætning for, at vi lykkes med at få beslutningskompetencen i yderste

led. Det er da også derfor, at Ringkøbing-Skjern Kommune i sit ledelsesgrundlag bekender sig til den lærende organisation, og derfor var det også naturligt, at man i 2008 har sat fokus på udlevelsen af den lærende organisation i alle kommunens aftaleenheder.

En række målsætninger i Direktionens strategiplan forudsætter også videndeling. Videndeling skal således fremme kvalitet og optimal ressourceudnyttelse blandt andet gennem stærkere læring og evaluering. Attraktive arbejdspladser bliver fremmet, fordi videndeling efterspørges, og fordi personalet har viljen og lysten hertil. Vækst og udvikling fremmes gennem videndeling, som sikrer, at organisationen kan håndtere nye og skiftende behov. Videndeling lykkes allerbedst, hvis organisationen også ser mulighederne i globaliseringen. Og endelig er evnen til kommunikation en vigtig forudsætning for videndeling.

1.2 Hvorfor er videndeling vigtig?

Videndeling og videntilførsel er vigtig for en levende organisation, da det er forudsætninger for udvikling. Gennem videntilførsel får vi den viden, der skal til for at behandle stadigt mere komplekse sager, ligesom vi får andre vinkler til, hvordan sager kan løses. Videndeling giver læring og udtrykker vel også, at ingen kan vide det hele. Men med summen af viden i Ringkøbing-Skjern Kommune kan vi løse det meste, og gennem videntilførsel kan vi løse alt.

Videndeling er således en forudsætning for den medarbejderdrevne innovation, som skal bidrage til at udvikle kommunen fremover, også i lyset af en situation, hvor mange erfarne medarbejdere vil forlade kommunen de kommende år, samtidig med, at det på en række områder bliver stadigt sværere at rekruttere det personale, som man traditionelt ansætter på en række områder.

Det er da også med henblik på videndeling, at kommunerne i Danmark i stigende grad arbejder med brugen af fælleskommunale nøgletal, som kan være et af flere afsæt for at fremme læring på tværs mellem kommunerne. Og af samme årsag er målet med Vidensportalen også at give et fælles afsæt for læring på tværs i Ringkøbing-Skjern Kommune mellem såvel sektorer som institutioner.

Denne handlingsplan skal understøtte, at folk både i og omkring organisationen taler sammen, støtter hinanden og bruger de IT-systemer, der understøtter videndeling. Handlingsplanen skal også understøtte, at man henter støtte hos kollegaer og samarbejdspartnere. Viden kan ikke kontrolleres, men videndeling forudsætter en omsorgsfuld organisation, der er baseret på tillid, indlevelse, åben dialog, kommunikation, sociale relationer og netværksdannelse.

2. Definition af "Videndeling"

Som det fremgik af de foregående betragtninger, er viden og videndeling i særlig grad relevant for kommunerne, idet vi leverer serviceydelser, hvis kvalitet i overvejende grad afhænger af medarbejderne og deres viden.

Vi har valgt at definere videndeling som

videndeling er udveksling af information i en meningsfuld sammenhæng, der inkluderer personer som det bærende led.

Vores udgangspunkt er for det første, at viden er knyttet op på handling. Vi vil således gerne pointere, at viden man har, men ikke benytter, i organisatorisk sammenhæng er lig med "ikke-viden". Viden skal kunne henføres til et resultat, læring, refleksion og evt. en konkret aktivitet.¹

For det andet er det væsentligt at videndeling skal ses i forhold til den sammenhæng eller kontekst den udfoldes i. Videndeling handler ikke om at alene om at dele informationer, men om kommunikation, samarbejde, interaktion og dialog. Det handler om, hvordan viden bevæger sig mellem mennesker, hvordan den indsamles, lagres og deles.

Først når individuelle meningsstrukturer er tilgængelige for andre og bliver til kollektive meningsstrukturer, kan man sige at organisationen har lært noget.

Videndeling handler således om at identificere allerede eksisterende og tilgængelig viden, for derefter at overføre, anvende – og eventuelt lagre – denne viden til at løse konkrete aktiviteter hurtigere, bedre og mere sikkert end de ellers ville være blevet løst.²

For det tredje skal information her forstås meget bredt. I stedet for at lave en skelnen mellem data, information og viden mener vi det giver mere mening at sige, at information kan optræde både som information og viden på én gang. Det afhænger af konteksten.

Viden skabes og befinder sig i mennesker. Information bliver først til viden når den optages og internaliseres i et menneske, først der kan der opstå refleksion, læring og handling på baggrund af informationen.

¹ Inspireret af Peter F. Drucker in "The New Realities", 1989. Drucker regnes som ophavsmand til "Modern Management"

Dette syn medfører også, at den samme information kan blive til forskellig viden hos forskellige mennesker. Det afhænger nemlig af hvad den pågældende information sættes sammen med i det enkelte menneske, altså hvilken viden og information lige præcis dette menneske besidder i forvejen.

Når vi taler om videndeling mener vi implicit også videntilførsel.

Videntilførsel skal her forstås som tilførsel af ny viden – typisk "udefra", der medfører nye muligheder, der ved udnyttelsen generer mere værdi for organisationen³

Denne ny viden kan være ekstern viden, der kommer "udefra" men der kan også være tale om "gammel" viden, der anvendes på ny måde. Ny viden behøver således ikke at være viden, der knytter sig til ny banebrydende grundforskning. Ny viden betragtes objektivt som ny, fordi den er ny for de involverede.

En vigtig pointe er at videntilførsel ikke i sig selv er af værdi. En tilført viden bliver først til en erkendt ny "viden", når den anvendes og skaber en reel værdi i en given sammenhæng.

Det vi kan gøre, er dermed ikke "at styre" at der sker en øget videndeling i Ringkøbing-Skjern Kommune. Men vi kan arbejde for, at der sker en øget videndeling og den bliver brugt til organisatorisk læring:

Vi kan gøre det nemmere, at:

- Informationer opsamles til glæde for alle i organisationen
- Information kan flyde så frit som muligt i organisationen
- Personer har adgang til informationen

Vi kan påvirke, at:

- Organisationen deler en fælles meningsstruktur
- Personer har tid og plads til at reflektere over informationerne

Vi kan fjerne:

- De barrierer der psykologisk gør det mindre attraktivt at dele informationer med resten af organisationen

² Vidensdeling, Per Holdt Christensen, Handelshøjskolen i København 7. september 2004

³ Inspireret af definition på innovation på Wikipedia, 2009.

- De barrierer der i praksis i dagligdagen forhindrer personer i at dele - og reflektere over - information

Med disse betragtninger er vi ovre i sammenhængen mellem videndeling og Den Lærende Organisation.

3. Den Lærende Organisation og videndeling i Ringkøbing-Skjern Kommune

3.1 Baggrund – kick off til Den Lærende Organisation

På 5 lederseminarer i starten af 2008 blev startskuddet givet til arbejdet med et af de tre centrale styringsværktøjer i Ringkøbing-Skjern Kommune, nemlig Den Lærende Organisation. Formålet med seminarerne var at skabe en fælles forståelse omkring Den Lærende Organisation i kommunen.

Ringkøbing-Skjern Kommunes bud på, hvordan man vil arbejde med Den Lærende Organisation tager teoretisk afsæt i bogen "*Den Lærende Virksomhed*", Pedler, Burgoyne og Boydell, hvor en lærende organisation beskrives ved hjælp af 11 karakteristika. Målet på kort sigt var at sætte en proces i gang, som tager udgangspunkt i et af disse karakteristika, nemlig at skabe *et lærende miljø* i alle aftaleenheder.

Der blev også valgt en bestemt definition af Den Lærende Organisation i Ringkøbing-Skjern Kommune, nemlig følgende:

Læring er en del af enhver opgave.
For at vi hele tiden kan løse vores opgaver så godt som muligt trækker vi på hinandens viden og erfaring, suger til os og formidler viden til hinanden.
Gennem læringsalliancer lærer organisationen af andre virksomheder og mødes med dem for at udveksle erfaringer.

Procesmæssigt blev der valgt en forholdsvis løs "ramme" for aftaleenhedernes arbejde med Den Lærende Organisation. Ifølge denne skal alle aftaleenheder arbejde på at få skabt et lærende miljø. Da vilkårene imidlertid er forskellige, er der mulighed for at aftaleenhederne griber arbejdet an på forskellig måde.

Siden er processen blandt andet blevet understøttet ved, at der er etableret en Vidensportal, der er blevet nedsat ledernetværk samt at der er gennemføres en række kurser om Den Lærende Medarbejder.

I forbindelse med opstartsseminarerne blev der endvidere introduceret en tidsplan, hvor det blandt andet fremgik, at det første skridt til implementeringen af den Lærende Organisation i enhederne skulle tages i marts-oktober 2008.

Følgende kriterier var sat op for det første skridt af implementeringen:

- 1) Alle medarbejdere skal præsenteres for indholdet i Den Lærende Organisation.
- 2) Der skal lokalt være indsamlet idéer til konkrete initiativer og lagt en plan for det videre arbejde.

Der blev fulgt op på resultaterne af det første skridt i implementeringen via gennemførelse af en "Temperaturmåling" i vinteren 08/09 med henblik på at undersøge, hvor langt man var kommet med arbejdet i de enkelte enheder.

Temperaturmålingen viser overordnet, at det første trin - skabelsen af et lærende miljø - er påbegyndt, men at der fortsat er behov for at arbejde med dette i organisationen. Resultaterne fra temperaturmålingen danner hermed et naturligt udgangspunkt for overvejelserne om det videre arbejde med Den Lærende Organisation i Ringkøbing-Skjern Kommune.

3.2. Den Lærende Organisation og videndeling – kobling af to projekter

I april 2008 blev der, sideløbende med arbejdet med Den Lærende Organisation, nedsat en arbejdsgruppe, som skulle se nærmere på videndeling i Ringkøbing-Skjern Kommune og lave en handleplan for det videre arbejde med videndeling i organisationen. Kommissoriet for gruppen er vedlagt som bilag.

For at gøre emnet "videndeling" mere håndterligt blev det besluttet, at invitere Annabeth Aagaard, direktør i Den Vidende Virksomhed⁴. Hun guidede gruppen gennem en workshop om videndeling i november 2008.

På workshoppen arbejdede gruppen konkret i forhold til at kunne lave en handleplan med fokus på vision, målsætninger, vidensSWOT/ vidensanalyse, aktivitetsplan og procesmodel. Ved afslutningen på workshoppen havde gruppen lavet en aktivitetsplan med fire overordnede fokusområder samt en række underliggende aktiviteter:

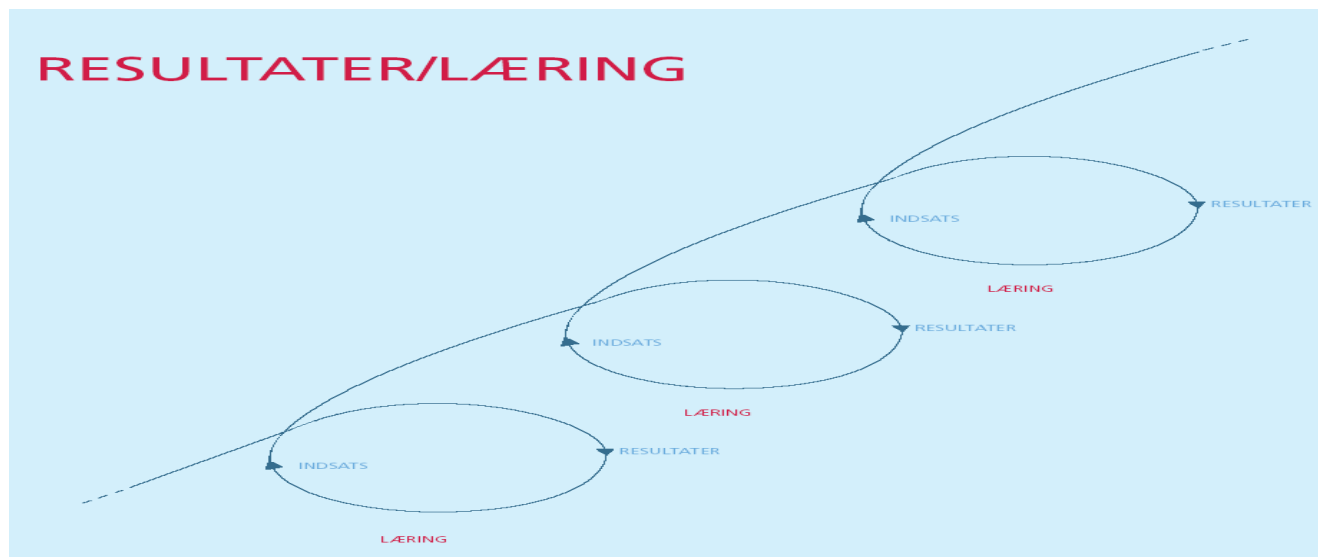
⁴ Som også har stået for dels lederseminarerne om Den Lærende Organisation og kurserne om Den Lærende Medarbejder i kommunen

Fokusområder	Aktiviteter
1) Vidensprocesser	<p>Netværksdannelse (ledere og medarbejdere). Definer kerneviden i dag og i morgen. Digitalisering/ digitaliseret videndeling. Inddragelse af intern og ekstern viden.</p>
2) Vidensledelse	<p>Kommunikation. Implementering. Procesbistand. Værktøjer. Viden om ledelsesgrundlaget (den røde tråd). Selvledelse.</p>
3) Viden og kompetencer	<p>Kompetenceafklaring. Synliggørelse af kompetencer. Rekruttering (også branding af virksomhed). Karriere og udvikling. Internationalisering. Selvledelse.</p>
4) Videnskultur	<p>Ambassadører. Tværfaglighed og netværk. Kommunikation af mening/indsalg. Nedbryd/åbne grænser.</p>

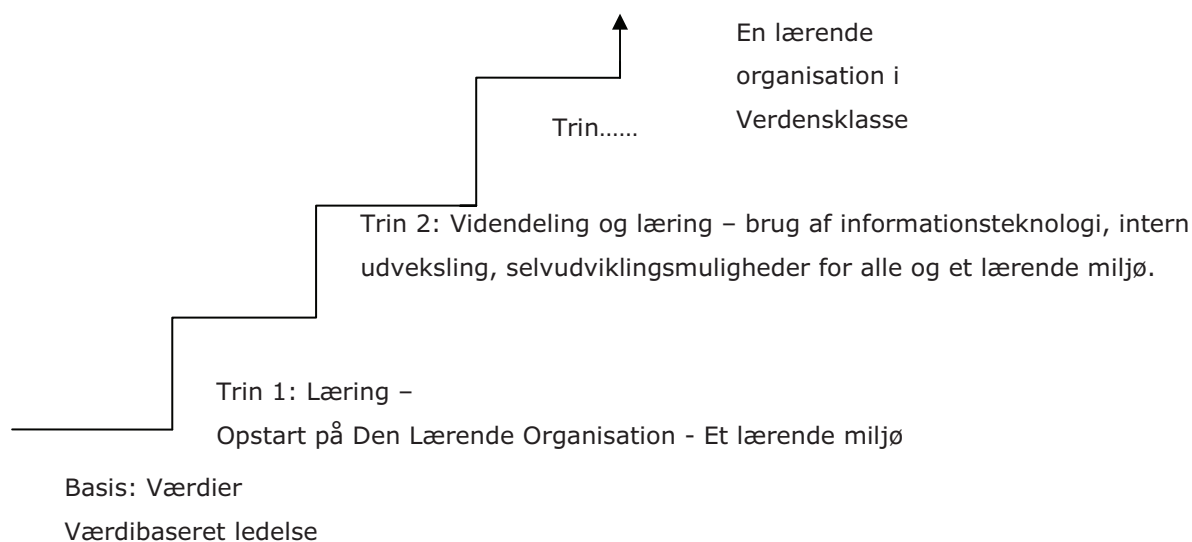
Gruppen havde også en drøftelse af procesmodellen for det videre forløb.

Der var enighed om, at arbejdet med at skabe øget videntilførsel og vidensspredning i organisationen skal ses som en naturlig forlængelse af processen vedrørende Den Lærende Organisation.

Som der ses af nedenstående figur af en læringscyklus i en lærende organisation' ses en fremadrettet udvikling i organisationernes læring.



Det samme forhold gør sig gældende i nedenstående model af trinene i en vidensbaseret organisation:



Det er tydeligt, at der er en meget nær sammenhæng til processen om Den Lærende Organisation, og det giver god mening at koble videndelingsprojektet til det arbejde, der allerede er startet med implementering af værdierne og de første skridt til implementeringen af Den Lærende Organisation.

Direktionen besluttede på et møde i februar 2009, hvor implementeringen af Den Lærende Organisation blev drøftet, at "det er vigtigt, at tænke implementeringen af den Lærende Organisation mere tværgående og således, at der arbejdes frem mod en kultur i organisationen – en lærende kultur. Således er det relevant at inddrage videndelingsgruppen, som kommer med en handlingsplan i løbet af foråret".

Herefter fik videndelingsgruppen til opgave at koble den videre implementering af Den Lærende Organisation med videndelingsprojektet.

Efterfølgende har gruppen i sit videre arbejde ønsket at få afklaret, hvor langt man er i organisationen med de forskellige aktiviteter, samt at få belyst nye problemstillinger. Der er således blandt andet arbejdet med: Kompetenceafklaring og synliggørelse af karriereveje i organisationen, om kilder til videndeling (inddragelse af intern og ekstern viden), om at nedbryde grænser – og at skabe en "alle kommer til alle – kultur", om kortlægning af eksisterende medier til videndeling samt om afklaring af kerneviden.

Disse aktiviteter understøtter det næste trin i arbejdet med Den Lærende Organisation, hvor der bliver sat særligt fokus på videndeling.

3.3 Det næste trin i Den Lærende Organisation – fokus på videndeling

I den nedenstående handleplan (jf. afsnit 4) ses det, hvordan de enkelte handlinger/aktiviteter direkte understøtter nogle af de 11 karakteristika fra "Den lærende virksomhed". Aktiviteterne beskrives kort i handleplanen.

De karakteristika, der udgør det næste trin (trin 2) i implementeringen af Den Lærende Organisation i Ringkøbing-Skjern Kommune, er:

- **Miljø for læring:** Der arbejdes fortsat med at skabe et godt og inspirerende miljø for læring i organisationen. Lederne ser det som en vigtig opgave at forbedre medarbejdernes muligheder for at eksperimentere og lære af omgivelserne, ved at stille spørgsmål, give feedback og støtte. Der arbejdes blandt andet videre med de handleplaner, som er lavet i aftaleenhederne (de som ikke har lavet en handleplan, går videre med udarbejdelse). Endvidere igangsættes der/er der igangsat andre aktiviteter, som understøtter det lærende miljø (jf. afsnit 4).
- **Intern udveksling:** Alle enheder/afdelinger betragter sig som en del af et fælles hele – hvor man alle er "kunder" eller "leverandører" i en forsyningskæde til endbrugeren. Det er naturligt at samarbejde på tværs, udveksle viden og lære af andre enheder/afdelinger. Det er naturligt at "alle-kommer-til-alle".
- **Selvudviklingsmuligheder for alle:** Der skabes gode muligheder for selvudvikling via adgang til passende tilbud og ressourcer. Der skal skabes mulighed for at registrere kompetencer og afklare hvilke kernekompetencer der findes i den enkelte enhed nu, og hvilke, der er brug for i fremtiden.
Den enkelte tager også selv ansvaret for egen læring og udvikling.
- **Læring og videndeling i samarbejde med andre virksomheder, brugere, borgere m.m.** En lærende virksomhed er altid op udkig efter muligheder for at lære sammen med andre og dele viden med andre. Der skabes muligheder for mere systematisk at lære af andre og dele viden med andre – for eksempel via deltagelse i netværk og projekter med andre.

Det er disse ovennævnte fire karakteristika, som der fortrinsvist skal arbejdes med på trin 2. Det er naturligt, at arbejde videre med at skabe "det lærende miljø" eftersom denne proces allerede er sat i gang i organisationen. Endvidere ses dannelsen af et lærende miljø som grundlæggende for det videre arbejde med læring. Af de øvrige tre karakteristika peger de to, Intern udveksling og Selvudviklingsmuligheder for alle, indad i organisationen. Arbejdet med disse befordrer muligheden for at øge den interne videndeling og læring på forskellig vis.

Det sidste karakteristikum Læring og videndeling i samarbejde med andre virksomheder, brugere, borgere m.m. peger derimod udad mod den omgivende verden, og her er der altså fokus på tilførsel af viden til organisationen. I den senere proces (trin 3 og fremefter) er det tanken, at blikket i endnu højere grad vil blive rettet udad.

Selvom der især fokuseres på de ovennævnte fire karakteristika på dette trin, udelukker dette ikke, at der også arbejdes med andre karakteristika. For eksempel er det naturligt, at der også arbejdes med "Brug af informationsteknologi". Informationsteknologien anvendes i en videndelende organisation ikke blot til at automatisere og systematisere, men også til at gøre informationerne let tilgængelige og øge videndelingen i organisationen. Dette karakteristikum kan derfor ses som underliggende de andre og som et redskab til at få disse til at lykkes. "Brug af informationsteknologi" er derfor også nævnt i den nedenstående handlingsplan .

Tidsmæssigt strækker trin 2 sig til sommeren 2011, hvorefter der følges op på, hvordan det går med implementeringen.

4. Handleplan for trin 2 i Den Lærende Organisation i RSK

Skemaet nedenfor viser de forskellige handlinger/aktiviteter, som skal iværksættes for at understøtte trin 2 i implementeringen af Den Lærende Organisation i Ringkøbing-Skjern Kommune.

Handlingerne/aktiviteterne er for overskuelighedens skyld samlet under 4 delprojekter, som igangsættes og implementeres i perioden fra 2009 til sommeren 2011. Der følges op på implementeringen af handlingerne/aktiviteterne via en "temperaturmåling", som foretages i efteråret/vinteren 2011.

Delprojekterne er:

- Videndelere: Medarbejdere med særligt fokus på videndeling
- Kompetencer og kerneviden
- Optimering af intern videndeling
- Videntilførsel

Udover den korte beskrivelse af selve handlingen/aktiviteten⁵, er der i skemaet angivet hvem der er ansvarlige samt hvornår handlingen/aktiviteten forventes at starte op.

⁵ De ansvarlige for de enkelte handlinger/aktiviteter laver er nærmere beskrivelse

I kolonnen yderst til højre er det angivet, hvilket DLO karakteristika⁶ (af de 11 karakteristika fra bogen "Den Lærende Virksomhed"), som den pågældende aktivitet understøtter.

Desuden er det eksemplificeret, hvordan aktiviteterne hænger sammen med målsætningerne i Direktionens strategiplan 2009 – 2010 (i kolonnen yderst til højre).

	Handling/Aktivitet	Ansvarlig	Tidspunkt	DLO karakteristika	Direktionens Strategiplan 2009 - 2010
Delprojekt 1: Videndelere – medarbejdere med særligt fokus på videndeling					
1	<p>Opgaven med at sætte øget fokus på videndeling i RSK er overordnet set et ledelsesansvar. For at sikre, at lærings- og videndelingskulturen bundfæster sig i hele organisationen er det dog også nødvendigt, at den enkelte medarbejder selv tager ansvar for videndeling og for at opsøge ny viden. <i>Alle</i> medarbejdere i RSK skal derfor aktivt videndele - og den tværgående videndeling i organisationen skal styrkes.</p> <p>For at underbygge denne udvikling skal der være medarbejdere på</p>	Alle områder	Skal være udpeget i løbet af november 2009	Miljø for læring (10) Intern udveksling (5) Medarbejdere som scannere af omverdenen (8)	<p>Processer:</p> <ul style="list-style-type: none"> - etablering af evaluerings- og læringskultur gennem arbejdet med DBA og DLO. - Muligheder for faglig og personlig udvikling. <p>Udvikling af menneskelige ressourcer:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vilje og kompetence til åbenhed og videndeling. - Vilje og kompetence til læring og evaluering og refleksion. - Vilje og kompetence til udvikling og innovation.

⁶ Jf. De beskrevne 11 karakteristika ved en lærende organisation fra bogen Den Lærende Virksomhed ved Pedler, Burgoyne og Boyde, som er valgt som Ringkøbing-Skjern Kommunes teoretiske udgangspunkt for arbejdet med Den Lærende Organisation. Der er vedlagt en kort beskrivelse af disse.

	<p>alle fag- og stabsområder, som har særligt fokus på videndeling – nemlig såkaldte "videndelere". Disse medarbejdere bistår ledelse og kolleger med at dagsordenssætte videndeling og skal blandt andet være opmærksomme på ny viden indenfor området samt være opmærksomme på allerede etablerede og nye metoder til at videndele indenfor området, på tværs af organisationen og med eksterne parter. Det forventes således også, at disse personer deltager i relevante videndelingsfora (netværk m.m.).</p> <p>Hvem videndelerne er, hvordan opgaven nærmere tilrettelægges samt hvilket omfang der er tale om, besluttes på de enkelte områder. Det vigtige er, at der arbejdes efter ovenstående formål. Anvendelsen af videndelerne er tænkt at være på stort set samme måde, som i forbindelse med</p>		Januar / februar 2010		
--	--	--	--------------------------	--	--

	<p>introduktionen til den lærende organisation (trin 1), hvor der blev lagt op til at gøre brug af nøglepersoner rundt i fagområderne til at hjælpe med at få sat processen godt i gang.</p> <p>Den tværgående videndeling skal også sikres via en årlig videndelingsworkshop for videndelerne, hvor fokus vil være på ny viden indenfor tværgående emner.</p> <p>I forbindelse med den første workshop (i starten af 2010) vil der også blive opfordret til dannelse af et netværk mellem videndelerne.</p> <p>Der opfordres i øvrigt også til andre tværgående videndelings tiltag i organisationen.</p>	<p>Viden og Strategi, Intern Udvikling og Personale</p> <p>Af allerede eksisterende tiltag kan nævnes et tværgående café-seminar om helhed i opgaveløsningen, som involverer flere fagområder, den 5. oktober 2009. Voksenhandicap og Social-psykiatri og</p>			
--	--	---	--	--	--

		Borgerservice tilrettelægger dette.			
Delprojekt 2: Kompetencer og kerneviden					
2	Velkomstmesse for nyansatte. Man præsenteres for kommunen, møder andre nyansatte. Der gives mulighed for snak/small talk. Fælles informationsmateriale til nyansatte.	Intern Udvikling og Personale	2 gange årligt fra 2009	Intern udveksling (5) Miljø for læring (10)	Jf. ovenfor
3	Fokus på tiltag som understøtter videndelingen på medarbejderniveau ved at etablere/støtte videnkulturen. Der udbydes løbende kurser i Den Lærende Medarbejder, videndeling, selvledelse m.v., som understøtter de styrende principper, værdier og lign.	Alle aftaleenheder Intern Udvikling og Personale	Løbende i 2009 – 2011 <u>DLM:</u> løbende 2009 - 2011	Miljø for læring (10) Selvudviklingsmuligheder for alle (11)	Jf. ovenfor
4	Kompetenceafklaring indgår i HR-strategien. Der skal decentralt ske registrering af kompetencer.	Alle aftaleenheder	2009-2011	Selvudviklingsmuligheder for alle (11)	Jf. ovenfor
5	Kortlægge kerneviden i dag og i fremtiden (kompetencegab)	Alle aftaleenheder	2009-2011	Selvudviklingsmuligheder for alle (11)	Processer: - Optimering af organisatoriske processer og

	<p>Hver enkelt aftaleenhed forholder sig en gang om året til, hvilken kerneviden og kompetencer aftaleenheden har på det pågældende tidspunkt, og hvilke, der vil være behov for om f.eks. 5 år. Der skal lægges en strategi for, hvordan man i den enkelte enhed kan dække kompetence-gabet.</p>				<p>strukturer gennem læring og evaluering.</p>
6	<p>Synliggørelse af karriereveje. I forhold til rekruttering/tiltrækning af nye medarbejdere/elever. For dermed at fremme organisationens udviklingspotentiale.</p> <p>Der laves historier "fra det virkelige liv" med medarbejdere fra organisationen, som viser hvordan karrierevejene kan være. Disse lægges på hjemmesiden.</p> <p>Der laves desuden et tema i 3D (med gode eksempler).</p> <p>Der lægges information</p>	<p>Evt. i forhold til rekrutteringsstrategi - Intern Udvikling og Personale</p> <p>Kommunikationsafdelingen.</p>	Efterår/ vinter 2009	Selvudviklingsmuligheder for alle (11)	<p>Processer:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kommunikation og profilering. <p>Menneskelige ressourcer:</p> <p>Jf. ovenfor samt at</p> <ul style="list-style-type: none"> - Den enkelte medarbejder lærer at fortælle den gode historie

	om førlederuddannelse og andre relevante karrieremuligheder på hjemmesiden.				
7	<p>Projektorganisering</p> <p>Tværgående organisering af arbejde om konkrete projekter Der udbydes allerede projektlederkursus i Uniq-regi</p> <p>Evt. udbydes andre kurser i at arbejde projektorienteret.</p> <p>Der er etableret et projektleder-/fundraisernetværk i RKSK. Dette netværk skal fremme overblik, videndeling og synliggøre organisationens samlede fundraisingressourcer.</p> <p>Medlemmer af netværket er medarbejdere i kommunen - og evt. nære samarbejdspartnere (kultur-</p>	<p>Direktionen</p> <p>Intern Udvikling og Personale</p> <p>Netværket er tværgående</p>	<p>Efteråret 2009</p> <p>Der er i foråret 2010 udbudt et kursus i projekthåndtering i samarbejde med Mindbiz.</p> <p>Er igangsat.</p>	<p>Intern udveksling (5)</p> <p>Selvstændig gørende strukturer (7)</p> <p>Miljø for læring (10)</p>	<p>Processer:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Optimering af organisatoriske processer og strukturer gennem læring og evaluering. - Muligheder for faglig og personlig udvikling. <p>Udvikling af menneskelige ressourcer jf. ovenfor.</p> <p>Jf. ovenfor</p>

	<p>og erhvervsaktører etc.), der aktivt arbejder med fundraising, projektledelse og projektudvikling.</p> <p>Netværkets opgaver er:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Afholdelse af interne kurser i fundraising og projektledelse. • Networking. • Udvikling af en RSK projektmodel. • Erfaringsudveksling. • Inspiration. <p>(Ekskursioner, foredrag mv.)</p> <p>Der udarbejdes en projekthåndbog og en metodehåndbog.</p>		<p>Projektledernetværket uddannes i disse i efteråret 2010</p>		
8	<p>Netværk</p> <p>Der er dannet interne ledernetværk på tværs af organisationen. Der skal fortsat være stort fokus på at styrke dem. Ledere skal prioriterer netværksdannelse, og ledelsen skal give opgaver til netværkene.</p>	<p>Direktionen Ledere</p>	<p>2009 - 2011</p>	<p>Miljø for læring (10) Intern udveksling (5) Læring og videndeling i samarbejde med andre virksomheder, brugere, borgere</p>	<p>Processer: - etablering af evaluerings- og læringskultur gennem arbejdet med DBA og DLO. - Muligheder for faglig og personlig udvikling.</p> <p>Udvikling af menneskelige ressourcer jf. ovenfor</p>

				m.m. (9) Medarbejdere som scannere af omverdenen (8)	
9	<p>Struktureret deling af viden - for eksempel i forbindelse med personalemøder, når nogen kommer hjem fra kurser, konferencer, seminarer osv.</p> <p>Der kan findes inspiration til at gøre dette i værktøjskassen fra kurset Den lærende medarbejder – jf. "Det lærende møde".</p>	Alle aftaleenheder	2009-2011	Intern udveksling (5)	<p>Processer:</p> <ul style="list-style-type: none"> - etablering af evaluerings- og læringskultur gennem arbejdet med DBA og DLO. - Muligheder for faglig og personlig udvikling. <p>Udvikling af menneskelige ressourcer jf. ovenfor.</p>

Delprojekt 3: Optimering af intern videndeling

10	<p>Klarlæggelse og udmelding vedrørende hvad de enkelte videndelingssystemer kan bruges til/ikke kan bruges til.</p> <p>Optimering og videreudvikling af videndelingsmedier.</p> <p>Udgangspunkt: Vi bruger ikke vores elektroniske medier optimalt.</p> <p>Nogle konkrete tiltag (jf. også vedlagte</p>	<p>Viden og Strategi</p> <p>Sammenhæng med IT- og Digitaliseringsstrategi.</p>	Vinter 2009/2010	<p>Brug af informationsteknologi (3)</p> <p>Intern udveksling (5)</p>	<p>Processer:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Optimering af organisatoriske processer og strukturer gennem læring og evaluering. - Effektiv intern kommunikation. <p>Fysiske og økonomiske ressourcer: Optimal udnyttelse af IT-systemerne.</p>
----	--	--	------------------	---	--

	<p>bilag...):</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Gør intranettet til startside. Det skal også gøres mere enkelt og indbydende. ○ Gør vidensportalen almindelig kendt og brugt i dagligdagen ○ Fokus på at vi ikke "drukner" i informationer. ○ Større brug af GoPro ○ Fokus på "systemer" som letter videndelingen f.eks. evalueringsdatabasen og en let tilgængelig "good practice database" (på intranettet, vidensportalen). ○ Lave "boplan", som viser hvor de forskellige (administrative) medarbejdere befinder sig. 	<p>IT</p> <p>Viden og Strategi</p> <p>Alle</p> <p>Viden og Strategi</p> <p>Viden og Strategi</p> <p>IT (i forbindelse med intranet)</p>			
11	<p>Fokus på den interne kommunikation. Det er vigtigt, at indholdet kan overskues/forstås hurtigt, og overskriften klart viser hvad kommunikationen drejer sig om mv.</p> <p>Kurser i at skrive -</p>	Alle	Efteråret 2009	<p>Brug af informationsteknologi (3)</p> <p>Intern udveksling (5)</p>	<p>Processer:</p> <p>- Effektiv intern kommunikation.</p>

	<p>både breve og til nettet:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Målrettet personer, som ofte skriver til mange. Om hvordan budskabet formidles og tilpasses til målgruppen samt anvendelse af forskellige medier (intranet, mail, møder osv.). ○ Fokus på mailkultur. Hvad skriver vi, til hvem og til hvor mange? ○ Udarbejdelse af vejledning om gode informationsvaner. 	Viden og Strategi			<p>Menneskelige ressourcer jf. ovenfor samt</p> <ul style="list-style-type: none"> - Den enkelte medarbejder lærer at fortælle den gode historie
--	---	-------------------	--	--	---

Delprojekt 4: Videntilførsel

12	<p>Etablering af idégenerator og blog.</p> <p>Det foreslås, at der på hjemmesiden etableres en idégenerator. Der skal løbende udvælges fem områder, hvortil kommunen gerne vil have ideer fra offentligheden. Der kan sættes fokus på emnerne via en blog, hvor direktionen eller andre skriver om disse. Brugere skal have</p>	Viden og strategi	Efteråret 2009	Miljø for læring (10)	<p>Processer:</p> <ul style="list-style-type: none"> - etablering af evaluerings- og læringskultur gennem arbejdet med DBA og DLO. - Kommunikation og profilering. - Nye former for "offentlig/privat" samarbejde.
----	---	-------------------	----------------	-----------------------	---

	<p>mulighed for at udvikle hinandens ideer, og kommunen skal efter et stykke tidspunkt fortælle, hvordan man vil bruge ideen, hvorefter der kommer nye ideer.</p> <p>Inspirationen til idégeneratoren er på Skanderborg Kommunes hjemmeside.</p>				
13	<p>Der afholdes mindst fire arrangementer med forskere i forbindelse med Forskningens Døgn.</p> <p>Der etableres en arbejdsgruppe i efteråret 2009, som varetager koordineringen af arrangementer i 2010.</p>	Fællesledergruppen og Direktionen	Foråret 2010 Kolliderer med sundhedsugen	Læring og videndeling i samarbejde med andre virksomheder, brugere, borgere m.m. (9) Miljø for læring (10)	<p>Processer:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nye former for "offentlig/privat" samarbejde. - Fremme innovativ kultur.
14	<p>Deltagelse i EU-projekter med det formål at få viden om, hvordan man driver et EU-projekt, og at få viden om de støttemuligheder, der er i EU-systemet. Endelig vil vi få viden om indsatsen i andre dele af Europa.</p> <p>Gennemføres som et delprojekt i Direk-</p>	Plan, Udvikling og Kultur	2009 - 2011	Læring og videndeling i samarbejde med andre virksomheder, brugere, borgere m.m. (9) Miljø for læring (10)	<p>Processer:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nye former for "offentlig/privat" samarbejde. - Fremme innovativ kultur.

	tionens Strategiplan.				
15	Der skal desuden være større fokus på eksterne netværk (videntilførsel). Der opfordres endvidere til, at medarbejdere også deltager i interne og/eller eksterne netværk.		2009 - 2011	Læring og videndeling i samarbejde med andre virksomheder, brugere, borgere m.m. (9) Miljø for læring (10)	Processer: - Nye former for "offentlig/privat" samarbejde. - Fremme innovativ kultur.
16	Bruge Borgerpanel, virksomhedspanel og brugertilfredsundersøgelse aktivt	Alle aftaleenheder	2009 - 2011	Læring og videndeling i samarbejde med andre virksomheder.. m.m. (9) Miljø for læring (10)	Processer: - Nye former for "offentlig/privat" samarbejde. - Fremme innovativ kultur.

BILAG A

Kommissorium

"Af ledelsesgrundlaget for Ringkøbing-Skjern Kommune fremgår det, at

- ✓ det er et mål, at der er helhed og kvalitet i opgaveløsningen.
- ✓ vi har antennerne ude
- ✓ vi lærer af hinanden, vores arbejde og vores relationer
- ✓ vi strør af guldkornene.

I Ringkøbing-Skjern Kommune er der masser af krøllede ideer og kreativitet.

I Ringkøbing-Skjern Kommune er der masser af faktisk viden om forskellige forhold.

Men -

Er vi altid gode nok til at formidle den viden og kreativitet derhen, hvor der er brug for den, og er vi samtidig sikre på, at det også er relevant viden, vi formidler?

Hænder det, at nyttig viden og kreativitet, som man har i en del af organisationen, ikke anvendes i en anden del af organisationen, som kunne have stor glæde af den pågældende viden?

Har vi altid den viden, der skal til for at imødekomme morgendagens behov?

Formålet for arbejdsgruppen er at beskrive en handlingsplan, der kan sikre den fornødne videntilførsel og videnspredning.

Arbejdsgruppen skal udarbejde en handlingsplan, som beskriver

- 1) Hvordan organisationen gennem netværksdannelse mv. kan få tilført viden fra andre organisationer og virksomheder.
- 2) I hvilket omfang der kan og skal tilføres viden fra forskermiljøet med henblik på at tilføre viden til organisationen.
- 3) Hvordan den viden og kreativitet, der er i de enkelte dele af organisationen, kan spredes til andre dele af organisationen."

Arbejdsgruppen bestod af Thomas Andersen, Per Høgh Sørensen, Birthe Færgemand, Preben Hørsted, Hanne Damgaard, Carsten Spang, Jette Anna Sørensen, Lene Vesely og Mogens Pedersen

BILAG B

Inddragelse af intern og ekstern viden

Mange beskriver vort samfund som et "Videnssamfund", hvor vi hver eneste dag møder, deler og videregiver viden. Men hvem er det egentlig vi helt konkret deler viden med?

Nedenstående tabel giver et overblik over hvem, hver enkelt fag- og stabsområder angiver som kilder til videndeling.

Det drejer sig om inddragelse af **intern viden** fra f.eks. egne og andre fagområder, afdelinger, enheder (kolleger) o. lign indenfor Ringkøbing-Skjern Kommune. Det drejer sig også om inddragelse af **ekstern viden** fra f.eks. ministerier (lovkrav), uddannelsesinstitutioner, forskere, virksomheder, andre kommuner, regioner og lande. Kort sagt inddragelse af viden fra aktører udenfor Ringkøbing-Skjern Kommune.

I forhold til **typer** af viden, kan I tage afsæt i Christian Lystbæks⁷ opdeling i former for videndeling:

	Det vi ved	Det vi ikke ved
Det vi kan	<i>Akkumulation</i>	<i>Information</i>
Det vi ikke kan	<i>Applikation</i>	<i>Innovation</i>

Hvor videndeling som akkumulation er: Opsamling af tilgængelig viden og dernæst lagring og spredning af denne viden gennem eksempelvis: Databaser, Intranet, Mailsystemer, Vidensportalen, manualer mv.

Videndeling som udveksling af information er: Indsamling af viden om praksis med efterfølgende formulering og eksponering gennem eksempelvis: Nyhedsbreve, Avisartikler, Fremvisning, Workshop, PR-fremstød, Udstillinger mv.

⁷ Christian Lystbæk, lektor fra VIA University College, holdt foredrag om Videndeling og Den lærende organisation på Rådhuset/Ringkøbing den 22.09.08

Videndeling som applikation dvs. anvendelse af viden er: Anvendelse af (eksplicit) viden i praksis med efterfølgende implementering gennem eksempelvis besøg, netværk og praktisk samarbejde.

Endelig kan der være tale om videndeling som innovation: Videndeling som udvikling af ny viden gennem eksempelvis udkrystallisering af nye idéer, undersøgende fællesskab og udfordrende refleksion.

	Intern viden: - hvem? - I hvilken forbindelse?	Ekstern viden: - hvem? - I hvilken forbindelse?	Type af viden? - akkumulation - information - applikation og - innovation	Eventuelle hængepartier:	Ideer og fremadrettede muligheder:
Undervisning	Vidensportal Brugertilfredshedsundersøgelser Kvalitetsrapport DBA opfølgning Skoleledermøder Lederteammøder Personalemøder Nyhedsbreve Projektgrupper Andre fagområder: Dagtilbud Børn og Familie Økonomi IT Intern Udvikling Byrådssekretariatet Teknik og Forsyning Analyse- og Kvalitetsafdelingen	Undervisningsministeriet KL Via University College BUPL/FOA DLF HK Børne- og Kulturchefforeningen Andre kommuner			
Dagtilbud	Vidensportal Brugertilfredshedsundersøgelser Institutionsledermøder Personalemøder Nyhedsbreve Projektgrupper	Social- og Indenrigsministeriet KL Via University College BUPL/FOA Andre kommuner HK Børne- og Kulturchefforeningen	Blanding		

	<p>Andre fagområder: Undervisning Børn og Familie Økonomi IT Intern Udvikling Byrådssekretariatet Teknik og Forsyning Analyse- og Kvalitetsafdelingen</p>				
<p>Børn og Familie Sundhed og omsorg</p>	<p>Hovedsagelig fra bl.a. afdelinger internt, stabe, fagområder og enheder (hjemmeplejeområder og ældreinstitutioner). Intern viden anvendes i det daglige arbejde og i den fremadrettede planlægning.</p>	<p>Ekstern viden modtages hovedsagelig fra bl.a. netværk, ministerier, styrelser, KL, Regionen, andre kommuner, interesseorganisationer, forskellige råd og lignende. Viden modtages i forbindelse med kommunale opgaver eller opgaver som skal igangsættes.</p>	<p>Alle 4 typer</p>	<p>- få viden ud i yderste led (1200 ansatte) - er der den rette holdning m.h.t. videndeling bl.a. personalet (her tænkes på om man giver og opsøger viden i tilstrækkelig grad)</p>	<p>Hovedsagelig fra bl.a. afdelinger internt, stabe, fagområder og enheder (hjemmeplejeområder og ældreinstitutioner). Intern viden anvendes i det daglige arbejde og i den fremadrettede planlægning.</p>
<p>Voksenhandicap og socialpsykiatri</p>	<p>Personalemøder Ledermøder Fælles ledermøder Chefmøder Fag- og stabsovråder Politisk udvalg</p>	<p>Ministerier og styrelser KL VISO Netværk med andre kommuner Regionen Faglige organisationer</p>	<p>Alle 4 typer</p>		

	<p>Handicapråd MED-system Nyhedsbreve Besøg i decentrale enheder Tværfaglige møder Netværksmøder Arbejdsgrupper Projektgrupper Styregrupper Brugertilfredshedsundersøgelser Evalueringer Arbejdsgangsanalyser Intranet Interne kurser og temadage Via mails</p>	<p>Revisionen Kurser og temadage Konsulenter Leverandører Tidsskrifter JYFE</p>		
<p>IT:</p>	<p>Personalemøder Faglige teammøder Arbejdsgangsanalyser Intranet Mailsystemet Interne databaser Help-desk system</p>	<p>IT- og Telestyrelsen Videnskabsministeriet KL Andre kommuner Leverandører Foreningen af kommunale IT-chefer Faglige netværk Kurser Efter- og videreuddannelser</p>		
<p>Økonomi:</p>	<p>Udvikling økonomien, herunder budget og regnskab. Videndeling til politikere, direktion, fag-/stabschefer etc.</p>	<p>KMD, revisionen, KL, ministerier dels til intern videndeling i økonomi, dels videndeling til relevante fagområder, institutioner m.v.</p>	<p>Udvikling økonomien: Akkumulation, information. KMD m.fl.: Information, applikation.</p>	

<p>Intern udvikling og personale</p>	<p>Møder med ledelseslagene i organisationen og medarbejdere i egen afdeling i forskellige faglige sammenhænge</p> <p>På mails udveksles megen viden med hele organisationen.</p> <p>Internet, intranet som giver oplysninger om organisatoriske og personalemæssige forhold</p> <p>Personaleweb, løn- og personalsystemer samt journaliseringssystem</p> <p>Interne kurser</p> <p>Interne netværk</p>	<p>KL som arbejdsgiverforening</p> <p>Personlige netværk i faglige regi på tværs af kommuner og virksomheder</p> <p>Digitale netværk</p> <p>Kurser og uddannelser</p> <p>Styregruppe med KMD</p>	<p>Efter min opfattelse er det en blanding af alle 4 – meget sjældent er kun 1 ting i spil</p>	
<p>Byrådssekretariatet</p>	<p>Møder med ledelseslagene i organisationen</p> <p>Medarbejdere i egen afdeling i forskellige faglige Teams</p> <p>På mails udveksles viden med hele organisationen.</p> <p>Internet og Intranet som bl.a. giver oplysninger om organisatoriske og personalemæssige forhold</p> <p>Personaleweb, Rollebaseret Indgang GoPro</p> <p>AgendaPro</p> <p>E-Handel</p> <p>Interne kurser</p> <p>Interne netværk</p> <p>Vidensportalen</p> <p>KMD – Decentral Lønstyring</p> <p>Chefmøder</p> <p>Direktionsmøder</p> <p>Sagsgangsanalyse</p>	<p>Statens Arkiver</p> <p>Diverse Ministerier</p> <p>KL</p> <p>Faglige netværk</p> <p>Personlige netværk</p> <p>Digitale netværk</p> <p>Kurser</p> <p>Efter- og videreuddannelser</p> <p>SKI</p> <p>IKA</p> <p>Konsulenter – Capacent</p> <p>UNIQ</p> <p>PRIMO</p> <p>Willis</p> <p>Andre Kommuner</p> <p>EDB-Gruppen</p> <p>Udbudsportalen</p>	<p>En blanding af alle fire muligheder.</p>	<p>Ajourføring af centrale oplysninger på Vidensportal</p>

<p>Ekstern Udvikling og erhverv</p>	<p>Direktion, især egen direktør. Borgmester Byrådsmedlem (ELL) Fag- og stabsovråder, især Plan samt Miljø og natur i f m konkret projektsamarbejde. Byrådssekretariatet især juristfunktionen, Økonomi ifm økonomi-opfølgningsmøder Ledernetværk. Chefmøder (FS).</p>	<p>Især ved projektsamarbejde med: ErhvervsCenter, Handels- og TurismeCenter, Vækstforum/ Reg. Midtjyll., Campus styregruppe, Markedsplads følgegruppe, Element.Z projektgruppe, Midtjysk Turisme, VisitDenmark. Skive og Norddjurs, Herning kommune, Capacent Epinion, SBS Byfornyelse, Alexandra-instituttet Århus Universitet, AU-HIH, Aalborg Universitet. Herudover netværk, møder og seminarer med: RegLab Ringkøbing-Skjern Museum AU-HIH LAG-bestyrelsen Landdistriktsrådet Erhvervsrådets bestyrelse Turistgruppen Vestjylland. Forsknings- og innovationsstyrelsen. Ved deltagelse i eksterne kurser og seminarer: Viden fra andre deltagere.</p>	<p>Alle 4 typer, men nok især applikation og innovation, idet opsamling af viden ofte sker ifm. projektsamarbejde.</p>	<p>Mere koordinering med bosætnings-konsulenter ønskes.</p>	<p>Det er især i projektsamarbejde der skabes nye arenaer for videntilførsel, især med eksterne partnere.</p>
--	--	---	--	---	---

		<p>Studerende i praktik fra diverse universiteter.</p> <p>Medarbejderes netværk fra studier og universiteter.</p> <p>Nyhedsbreve fra:</p> <p>Midtjyllands Bruxelleskontor</p> <p>Forsknings- og innovations-styrelsen</p> <p>IFUL</p>			
Borgerservice	<p>Ledelsesmøder</p> <p>Faglige team-møder</p> <p>Arbejdsgangs-analyser</p> <p>Intranet</p> <p>Vidensportal</p> <p>Interne netværk og kursus</p> <p>Mailsystemet</p>	<p>Borgerservice Danmark</p> <p>Faglige erfagrupeer</p> <p>Efter- og videreuddannelse</p> <p>Faglige og personlige netværk</p> <p>Brugertilfredsheds-undersøgelser</p> <p>KL</p>	En blanding af alle fire muligheder.		
Miljø og natur					
Planlægning					
Beskæftigelse	<p>Vidensportal</p> <p>Ledermøder</p> <p>Personalemøder</p> <p>GoPro</p> <p>Identifikations-gruppen</p> <p>Nyhedsbreve</p> <p>Projektgrupper internt</p> <p>Projektgrupper andre fagområder</p> <p>Beskæftigelses-udvalg</p> <p>Intranet</p> <p>Mailsystemet</p> <p>MED-systemet</p>	<p>Chefforening</p> <p>Private netværk</p> <p>Velfærdsministeriet</p> <p>Beskæftigelsesministeriet</p> <p>Lokale beskæftigelsesråd</p> <p>Regionale beskæftigelsesråd</p> <p>Regional beskæftigelsesregion</p> <p>KL</p> <p>Fagforeninger/ A-kasser</p> <p>Praktiserende læger</p> <p>Erhvervscentret</p> <p>Virksomheder</p> <p>Pressen</p> <p>Uddannelser</p> <p>Institutioner</p> <p>Borgere</p>	Alle 4 typer	Fortsat procesarbejde mod bærende principper	Fortløbende implementering og forankring
Kultur og fritid	<p>Museet, Musikskolen, biblioteket,</p>	<p>Ministerier, KL, litteratur, DGI, DIF, Div.</p> <p>Faglige landsorganisationer m.fl</p>	Alle fire typer		

	<p>Foreningsamvirket, Aftenskolesamvirket, Kulturelt Samråd, Arkivsamvirket, Natur og Miljø, Ekstern Udvikling Brugerundersøgelser, Brugerbestyrelser m.fl</p> <p>Hovedsagelig fra bl.a. afdelinger internt, stabe, fagområder og enheder (hjemmeplejeområder og ældreinstitutioner).</p> <p>Intern viden anvendes i det daglige arbejde og i den fremadrettede planlægning.</p>	<p>Møder med kunder, rådgivere, andre kommuner, virksomheder Efter- og videreuddannelse Netværk, fagligt og personligt Brugertilfredshedsundersøgelser KL KTC Vejdirektoratet, Midttrafik,</p>	<p>Alle fire typer</p>	<p>Videndeling på tværs af afdelinger, mange emner har flere interessenter som man skal huske. Vi skal huske at bruge og dele med andre afdelinger og T/R</p>	<p>Information til vore politikere, videndeling om problemstillinger, ikke konkrete sager, men at "klæde på"</p>
<p>Direktion</p>					
<p>Analyse- og kvalitetsafdelingen</p>	<p>Møder med direktion og f-s chefer samt enhedsledere. Vidensportalen: med alle fagområder og enheder via DBA, nøgletal mv. Evalueringer, brugertilfredshedsundersøgelser og løbende analyser: typisk de involverede fagområder/enheder Sagsgangsanalyser med de involverede fagområder/</p>	<p>KL, borgere (borgerpanelet fx), firmaer (virksomhedspanelet fx.), kommuner og regioner, private konsulentfirmaer, uddannelsesinstitutioner m.fl. Personlige netværk i faglige regi på tværs af kommuner og virksomheder Digitale netværk Kurser og uddannelser</p>	<p>En blanding af alle fire typer: ved vidensportalen er der tale om databank, undervisning i brugen af portalen, udvikling af systemer, metoder og fælles sprog. Og ved f.eks. brugertilfredshedsundersøgelser: praktisk samarbejde, berigende</p>	<p>Få viden – og efterfølgende tilbagemeldinger/opfølgning - ud i yderste led og i alle kanter altså blive bedre til at vidensprede internt</p>	<p>Fremadrettet koordinering og forankring af videndeling: en procesplan</p>

	enheder		diskussioner om metode o.a., afrapportering, presse, opfølgning ifht. efterfølgende DBA aftale.		
--	---------	--	---	--	--

Opsamling:

Et gennemgående træk ved tilbagemeldingerne er for det første en ganske betydelig grad af videndeling både internt og eksternt. Videndeling er et mix af de fire typer som Christian Lystbæk har skitseret.

Det er karakteristisk, at videndelingen er mere intens jo tættere man er på ledelsesniveauet. Det betyder at udfordringen bliver at tale om videndeling ud i de yderste led. Samt at forankre dette – både ved at etablere/støtte videnkulturen men også gennem mere praktiske øvelser som procesplaner o. lign.