



Ministero per la pubblica amministrazione e l'innovazione

Sistema di Knowledge Management
“Magellano”

INDICE

1. KNOWLEDGE MANAGEMENT NELLA PRATICA AZIENDALE E NEL SETTORE PUBBLICO	3
2. IL SISTEMA	4
3. GLI STRUMENTI.....	4
ORGANIZZATIVI	4
SOCIALI.....	4
INFORMATIVI.....	5
FORMATIVI.....	5
4. GENERATORI DI CONOSCENZA	5
5. LA TASSONOMIA	6
6. GLI UTENTI	6
7. LA STRUTTURA.....	6
HOME PAGE	6
AREA DI LAVORO.....	6
AREA PUBBLICA	7
8. FUNZIONALITÀ	7
MOTORE DI RICERCA	7
SPIDER.....	7
FORUM.....	8
WIKI	8
CHAT.....	8
SONDAGGI, CALENDARIO EVENTI, NEWSLETTER, UTENTI COLLEGATI	9
9. EVENTI E COMUNICAZIONE.....	9

1. Knowledge Management nella pratica aziendale e nel settore pubblico

Il Knowledge Management (KM) propone essenzialmente una **gestione integrata e sistematica del "capitale intellettuale d'azienda"** volta a migliorare i risultati e generare valore per tutti i soggetti interessati. L'oggetto d'intervento del KM è, pertanto, la conoscenza aziendale, sia essa "esplicita" intesa come già formalizzata, leggibile e riproducibile, disponibile nei database di documenti e negli archivi cartacei, e conoscenza implicita "nella testa" delle singole persone che, pertanto, a volte rimane inespressa.

Le ragioni che stanno alla base dell'introduzione delle logiche di KM nelle Pubbliche Amministrazioni sembrano essere riconducibili all'esigenza, avvertita in particolar modo dal Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP), di attivare all'interno delle PA un processo di "sedimentazione", in grado di **trasformare la conoscenza in patrimonio** a disposizione del sistema complessivo della PA, assicurando così la continuità dell'innovazione organizzativa ed aiutando i processi di cambiamento. Allo scopo di analizzare le relazioni che intercorrono tra KM e PA, si fa riferimento alle indicazioni del Public Management Committee (PUMA) per le politiche di riforma e modernizzazione dei Paesi membri dell'OCSE, una cui recente indagine ha rilevato che la gestione della conoscenza costituisce una delle prime cinque priorità nell'*agenda* delle amministrazioni interrogate e che quest'ultime stanno compiendo concreti sforzi per introdurre o migliorare le pratiche di KM.

Facendo esplicito riferimento al contesto in cui Magellano si trova ad operare, il concetto di comunità sopra richiamato si può estendere agli appartenenti a tutte le PA che, nel loro insieme, compongono il **"sistema PA"**.

Il sistema PA diventa, quindi, l'ambiente di lavoro nel quale, con un diverso grado di complessità rispetto alla singola organizzazione, introdurre le logiche e le finalità generali del KM.

Lo scopo che il DFP - Ufficio per l'Informazione Statistica e le Banche Dati Istituzionali si propone con l'introduzione delle logiche di KM nel proprio ambiente di riferimento è pienamente riconducibile all'**attivazione di processi di apprendimento** perseguita nelle organizzazioni private che si dotano di sistemi di KM. Nel nostro caso, il processo dovrebbe avvenire attraverso il coinvolgimento delle PA e, dunque, delle persone che con esse interagiscono ai fini della condivisione, creazione e **diffusione di conoscenza** esplicita ed implicita.

In definitiva, Magellano si rivolge, non ai dipendenti di un'unica amministrazione, ma alle persone che operano nell'intero "ambiente di lavoro" delle PA.

La macro comunità di riferimento, vale a dire l'insieme delle professionalità che appartengono ad organizzazioni (PA) distinte, autonome ed eterogenee, è uno degli elementi che caratterizzano Magellano e che lo qualificano come sistema a **"perimetro variabile"**, nel senso che la popolazione dei suoi utenti non rappresenta un insieme precisamente quantificato a priori, ma, al contrario, soggetto a modificazioni. Questa caratteristica, più di altre, fa di Magellano un'esperienza pressoché unica, determinando una certa difficoltà nel realizzare raffronti significativi con esperienze analoghe.

Come abbiamo visto nella prima parte del lavoro, il concetto di conoscenza non si limita al *knowledge* in quanto risultato, dato, prodotto da archiviare, accessibile e facilmente recuperabile, ma comprende anche il cosiddetto *knowing*, vale a dire il processo che si svolge nei luoghi di **creazione e condivisione di conoscenze e competenze**.

Nel contesto di riferimento, il sistema PA, tale processo dovrà essere reso il più possibile esplicito, **trasparente, permeabile**. Esso dovrà poter essere partecipato e, potenzialmente, **accessibile** da tutte le amministrazioni (cioè delle persone che dentro le amministrazioni agiscono) che vogliano offrire il proprio contributo in termini di idee, esperienze e competenze.

Magellano, dunque, consente la condivisione, non solo dei risultati, degli *output* del processo di generazione di conoscenza, ma anche la **partecipazione al complessivo processo di innovazione**.

In termini pratici, il principio viene reso operativo attraverso l'integrazione, in Magellano, di alcune funzionalità che consentano agli utenti:

- di avere a disposizione, non solo la conoscenza esplicita o il **know-how** derivante dalle esperienze già maturate, ma anche il **knowing**, rendendo, in questo modo, trasparente e aperto il processo di formazione della conoscenza della Pubblica Amministrazione;
- di **partecipare**, attraverso differenti modalità, **al processo di generazione della conoscenza**. Come verrà specificato successivamente, in Magellano è presente una sezione Forum, una sezione Wiki, una sezione dedicata alla chat e un'area di lavoro collaborativo, oltre che funzionalità che danno la possibilità all'utente di inviare i propri commenti o di rispondere a sondaggi. Meccanismi automatici di news, *alert* legati a newsletter periodici, terranno aggiornati gli utenti sulla "vita" del sistema e stimoleranno la partecipazione degli stessi all'acquisizione della conoscenza, alla sua selezione e fruizione.

2. Il Sistema

Magellano si presenta, in primo luogo, come un sistema integrato, vale a dire un sistema che offre all'utente un'**unica porta di accesso** alla conoscenza ricercata.

La seconda caratteristica del KMS è la sua apertura intesa come **adattabilità** ad eventuali nuove esigenze, ma anche come accessibilità per una comunità di utenti "a perimetro variabile".

La terza caratteristica del sistema è la **collaboratività/permeabilità**, intesa come capacità di rappresentare, attraverso spazi di lavoro collaborativi, uno strumento di interazione con e fra gli utenti.

Dal punto di vista dell'utente, il sistema, nel suo insieme, si presenta come un "portale" nel quale sono integrate tutte le funzioni che verranno di seguito dettagliate.

3. Gli Strumenti

Oltre agli strumenti **tecnologici**, ve ne sono di altrettanto importanti per garantire un corretto funzionamento del KM. Fra questi, possiamo distinguere cinque categorie: **organizzativi**, **sociali**, **informativi** e **formativi**.

Organizzativi

Consistono in accorgimenti nel disegno degli **elementi strutturali** dell'organizzazione (unità, ruoli, compiti, processi, relazioni istituzionalizzate) **funzionali** alla **gestione della conoscenza**.

Ne sono esempi:

- la costituzione di gruppi di lavoro interdisciplinari ("knowledge teams" o "knowledge centres"), incaricati di sviluppare metodologie e competenze di KM e di fare da agenti di facilitazione e miglioramento per i processi e le problematiche organizzative connesse alla conoscenza;
- l'adozione della logica di gruppo, se la composizione e il funzionamento del gruppo sono opportunamente studiati per favorire lo sviluppo e la messa in comune della conoscenza.

Sociali

Riguardano la promozione di occasioni di **comunicazione** e **collaborazione informale**, per la diffusione e il reciproco arricchimento della conoscenza. Tra questo tipo di iniziative si possono annoverare:

- azioni di impulso alla formazione e al funzionamento delle comunità professionali, tra cui la strutturazione del sistema di KM in base ai loro fabbisogni conoscitivi;

-
- la creazione di reti per lo scambio di conoscenze, che attraversino i confini funzionali e geografici dell'organizzazione;
 - la predisposizione di "talk room" (spazi attrezzati per le discussioni informali tra il personale).

Informativi

Si tratta di **iniziative** o **strumenti** specificamente dedicati all'acquisizione, alla **diffusione** o all'**analisi di informazioni e conoscenze**. Tra i più noti:

- la raccolta di repertori di soluzioni, storie di successo, business cases, e soprattutto delle "best practices" (i procedimenti che si sono rivelati più adeguati per certi obiettivi in una data situazione) e delle lezioni apprese (resoconti su come l'organizzazione ha affrontato in passato determinate situazioni, su quali scelte hanno dato buon esito e perché), e la loro messa in comune tramite documenti e appositi incontri;
- incontri o seminari variamente strutturati in cui i componenti di diverse unità organizzative, ed eventualmente interlocutori esterni qualificati, presentano agli altri il proprio lavoro e le rispettive tematiche di interesse, e discutono idee, progetti, problemi, conoscenze.

Formativi

La formazione è una leva importante per il KM, in quanto le conoscenze di per sé sono inerti ed il modo in cui vengono selezionate, interpretate ed utilizzate dipende in forte misura da fattori per incidere sui quali la formazione è uno dei mezzi potenzialmente più validi: tra i principali, le modalità ed il contesto in cui le persone entrano in contatto con le **conoscenze** stesse e le **competenze individuali**, che chiamano in causa la base di conoscenze preesistenti, le capacità e gli atteggiamenti.

In una prospettiva di sviluppo delle competenze, sono particolarmente efficaci i metodi formativi che prevedono una **partecipazione attiva** del formando in **attività pratiche**, in contesti per quanto possibile realistici e nell'ambito di un gruppo, come hanno messo in evidenza le teorie e le ricerche sull'apprendimento situato.

4. Generatori di Conoscenza

I generatori di conoscenza, ovvero i **soggetti che contribuiscono alla generazione della conoscenza** di Magellano e **alla sua alimentazione**, potranno essere: gli utenti del sistema, altre attività realizzate dal Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP) e ritenute utili per la generalità delle PA, Università o centri di documentazione specializzati, Comunità di pratica, altri organismi nazionali ed internazionali che generano conoscenza utile ai destinatari del KMS.

Uno dei principali generatori di conoscenza che potranno contribuire all'alimentazione del sistema è costituita dagli **utenti** del sistema stesso. Le funzionalità di Magellano (che verranno di seguito descritte), hanno, infatti, lo scopo di far sì che il sistema sia aperto e collaborativo e in definitiva, strumentale alle politiche di *knowledge sharing*.

Una importante fonte di informazioni che possono tradursi in conoscenza per Magellano, consiste nelle attività realizzate dal **Dipartimento della Funzione Pubblica** e ritenute utili per la generalità delle amministrazioni pubbliche. Si pensi, ad esempio, alla rete URP degli URP.

Si ritiene, poi, che un KMS come quello in oggetto debba porsi l'obiettivo di offrire agli utenti una panoramica più ampia di quanto accade intorno all'unità di conoscenza ricercata. Per tale ragione, si ritiene utile considerare, fra i generatori di conoscenza per il sistema, anche altri soggetti, organismi nazionali ed internazionali che generano conoscenza utile ai destinatari del KMS.

5. La Tassonomia

La costruzione di un KMS richiede l'individuazione di criteri che consentano di **organizzare** e **classificare** la conoscenza in **categorie omogenee**, al fine di facilitarne la fruizione e lo scambio da parte degli utenti.

La strutturazione della conoscenza avviene secondo una gerarchia di argomenti o un **albero della conoscenza**. Nelle tematiche di dettaglio Magellano propone i progetti e le innovazioni, la normativa afferente all'ambito nonché gli studi, le indagini e lo stato dell'arte.

La Tassonomia è soggetta ad una evoluzione nel tempo, allo scopo di approfondire nuove tematiche di interesse per la Pubblica Amministrazione.

6. Gli Utenti

Che si tratti di conoscenza implicita o esplicita, che si parli di rapporti coi cittadini o di qualità dei servizi, un sistema di Knowledge Management non può esimersi dal prendere in considerazione i destinatari della conoscenza. L'ulteriore criterio di classificazione della conoscenza nell'ambito del nostro KMS ha, dunque, come necessario punto di riferimento **gli utenti**.

A seconda del grado di partecipazione al processo di generazione della conoscenza, è possibile distinguere:

- utenti **contributori** nel processo di generazione della conoscenza; riconosciamo fra questi le persone appartenenti a quelle amministrazioni che partecipano attivamente ai progetti finalizzati. In questa prima classe, possiamo comprendere anche gli appartenenti ai network professionali comunemente riconosciuti come Comunità di Pratica.
- utenti **fruitori**; sono da ricondurre alle amministrazioni e agli utenti in generale che, pur non partecipando attivamente ai processi di generazione della conoscenza, aderiscono alle iniziative di diffusione dei risultati dei progetti, ad esempio, attraverso la partecipazione ai workshop, ai Forum e in generale, manifestando un interessamento verso i temi dell'innovazione. Si tratta, di norma, di amministrazioni e utenti interessati ad emulare percorsi innovativi o interessati a ricevere l'informazione periodica distribuita attraverso newsletter o mailing list, riservandosi di effettuare ricerche specifiche.

Ulteriori criteri di segmentazione sono la tipologia di amministrazione, la dimensione, la localizzazione geografica, il ruolo svolto dal soggetto nell'organizzazione di appartenenza, etc.

7. La struttura

Home Page

La Home Page è l'area che consente all'utente di avere una percezione immediata dello stato di aggiornamento del KMS, in quanto presenta e rende accessibili gli ultimi documenti inseriti all'interno del sistema secondo le preferenze espresse.

Area di lavoro

L'area di lavoro è uno spazio virtuale legato a un determinato progetto, attività o argomento e viene creata dal suo responsabile di riferimento (Project Manager). Ha lo scopo di gestire la documentazione relativa al progetto, attività e/o argomento per tutta la sua vita operativa.

Oltre al Project Manager, l'accesso all'area di lavoro è consentito agli utenti che, per proprio lavoro o interesse specifico, vi sono legati.

Il Project Manager ha la responsabilità e la facoltà di gestire l'area di progetto in merito alla supervisione dei documenti inseriti e all'attività degli utenti del team.

I documenti presenti nell'area di lavoro sono corredati di metadati, ovvero informazioni accessorie che li caratterizzano e ne aiutano la classificazione ed il reperimento.

Per consentire l'organizzazione delle informazioni in modo più strutturato è possibile creare cartelle all'interno dell'area di lavoro con le seguenti caratteristiche:

- **Limiti di accesso:** per la gestione di documenti riservati è possibile limitare l'accesso alla cartella ad un sottoinsieme degli utenti dell'area di lavoro
- **Metadati:** è possibile associare uno o più metadati alla cartella, tali metadati vengono automaticamente associati ai documenti presenti all'interno

Area pubblica

L'area pubblica è lo spazio in cui è disponibile la consultazione dei documenti pubblicati a tutti gli utenti del portale.

In questo spazio sono organizzate le aree tematiche della conoscenza, strutturate in forma gerarchica; per questo motivo tale struttura è anche detta *albero tassonomico*.

I documenti disponibili nell'area pubblica possono avere due provenienze:

- **Documenti prodotti all'interno** delle aree di lavoro, ovvero i documenti ritenuti significativi ai fini della consultazione pubblica. L'operazione di pubblicazione è delegata ai Project Manager, che possono scegliere una o più categorie dell'*Albero tassonomico* all'interno delle quali i documenti risultano essere più pertinenti.
- **Documenti provenienti da fonti esterne** di interesse, individuate da esperti del settore, sulla base delle aree tematiche di Magellano.

8. Funzionalità

Motore di ricerca

Il modulo di ricerca di Magellano è un motore di ricerca intelligente di nuova generazione, basato su sistemi di elaborazione concettuale, che consente di effettuare ricerche sia con il metodo delle **parole chiave** (es. autore, data creazione, tipologia di documento etc.), in **linguaggio naturale** e **per frase esatta**. Oltre ad impiegare tecniche algoritmiche complesse per l'**interpretazione del linguaggio** e l'**indicizzazione ragionata dei contenuti**, il motore di ricerca è in grado di superare gli eventuali errori ortografici contenuti nelle domande formulate.

Magellano permette inoltre di effettuare le **ricerche** sulla base delle **aree tematiche** di specifico interesse, consentendo una migliore circolazione dell'informazione, e favorendo la condivisione e la produzione dei documenti.

L'utente contributore, che ha accesso sia alle **aree di lavoro progettuali** che all'**area pubblica**, avrà la possibilità di utilizzare il motore di ricerca su entrambe le aree, avendo così accesso da un unico punto sia ai documenti prodotti internamente ma non ancora pubblicati che a quelli pubblici.

Spider

Lo Spider è il modulo che consente di alimentare in modo automatizzato Magellano con **documenti provenienti dall'esterno** (Internet). I documenti raccolti dallo Spider vengono indicizzati ed elaborati

da appositi moduli, che rendono l'**informazione centralizzata e fruibile** attraverso un avanzato motore di ricerca.

La forte integrazione con i moduli sopra citati consente di effettuare **ricognizioni automatiche** dello Spider che scaricano i documenti non solo in base alla tipologia, ma anche in relazione all'interesse verso il contenuto, estraendo dalle fonti indicate solo i documenti pertinenti.

Forum

Ogni utente registrato potrà scrivere dei **messaggi** (post) o **commenti**, che verranno **pubblicati in uno spazio comune** insieme ai messaggi degli altri utenti. Ad ogni messaggio potranno seguire diverse risposte (reply), che seguiranno l'argomento del messaggio originario (topic).

La moderazione del forum avverrà mediante la sinergia di strumenti automatici di verifica sui termini inseriti (prevenzione dell'uso di termini volgari o impropri) e monitoraggio costante da parte degli utenti amministratori che, pur evitando qualsivoglia forma di censura, interverranno qualora il comportamento di taluni soggetti dovesse rivelarsi improprio (moderazione effetto flame, pubblicità illecita, ecc...).

L'inserimento di nuovi argomenti sarà possibile per ogni utente registrato, mentre la **consultazione** dei contenuti verrà resa disponibile **anche agli utenti esterni al sistema**, mediante link presente nella home page pubblica.

Wiki

I Wiki Wiki Web, o semplicemente Wiki, sono uno **strumento per raccogliere idee**, note, appunti, frammenti di conoscenza e le loro associazioni. Sono una grande bacheca a cui si possono attaccare i pensieri e collegarli l'uno all'altro con semplicità. I Wiki sono strumenti agili rispetto ai classici sistemi di *content management*, **non impongono un criterio di classificazione** dell'organizzazione delle informazioni o un ordine cronologico dei contenuti, **capaci di adattarsi** a diverse situazioni e di mutare con l'**evolvere** delle condizioni circostanti.

I Wiki possono essere utilizzati come sistemi per la gestione della conoscenza da singoli individui, da gruppi di persone ed enti. È un ottimo strumento per la gestione di una comunità legata da un interesse comune, e come **strumenti di supporto** ad attività di **scrittura collaborativi e documentazione di progetti**.

Alcuni punti di forza della logica del Wiki si possono riassumere in:

- Ogni contributore, in quanto tale, è responsabile dei propri contenuti
- Ogni informazione può essere modificata o cancellata, lasciando solo le informazioni più significative
- E' molto semplice da usare, per cui chiunque può contribuire e pubblicare contenuti anche senza capacità tecniche
- E' uno strumento atto a formalizzare la conoscenza tacita o implicita che permette il riutilizzo ed una ricerca efficace
- Permette facilmente di strutturare le informazioni

I Wiki, oltre alla loro estrema semplicità, sono strumenti che **stimolano l'associazione creativa di idee** ed invitano gruppi di persone a **collaborare scambiandosi conoscenza**.

Si prevede una moderazione mediante la sinergia di strumenti automatici di verifica sui termini inseriti (prevenzione dell'uso di termini volgari o impropri) e monitoraggio costante da parte degli utenti amministratori.

La possibilità di alimentare l'area Wiki sarà garantita a tutti gli utenti registrati, ma si prevede di rendere fruibile la **consultazione** dei contenuti **anche agli utenti esterni al sistema**.

Chat

Consente agli utenti registrati al portale di poter **dialogare, scambiare informazioni e documenti in tempo reale con altri utenti** collegati alla stessa *chat room*. Si prevede una moderazione mediante la sinergia di strumenti automatici di verifica sui termini inseriti (prevenzione dell'uso di termini volgari o impropri) e monitoraggio costante da parte degli utenti amministratori.

Sondaggi, calendario eventi, newsletter, utenti collegati

Sono inoltre disponibili funzionalità accessorie personalizzabili quali, **sondaggi** e **calendario eventi** che tengono informati gli utenti su tematiche ed eventi ritenuti di interesse.

La **newsletter**, inviata con cadenza regolare a tutti gli iscritti, è aperta a chiunque e fruibile da parte degli utenti non censiti dal sistema come registrati. In ogni momento i vari sottoscrittori possono iscriversi o cancellare la propria iscrizione.

Il modulo **utenti collegati** permette inoltre di visualizzare in tempo reale gli utenti connessi al sistema. Tale funzionalità consente un'interazione più immediata tra gli utenti registrati, permettendo loro di scegliere se comunicare in tempo reale (mediante le apposite funzionalità di comunicazione) con chi risulta collegato nello stesso momento.

9. Eventi e comunicazione

Il Piano di comunicazione è lo strumento di **programmazione** di tutte le **attività promozionali** volte a far conoscere Magellano alla Pubblica Amministrazione. Il piano è finalizzato a dare notorietà al KMS e incentivarne l'utilizzo, ciò illustrandone il funzionamento ed esaltando i vantaggi che offre, in termini concreti e operativi, all'intera macchina amministrativa istituzionale.

Il Piano di comunicazione si articola nelle seguenti fasi principali:

- **Fase di lancio**, nel corso della quale gli strumenti di comunicazione (es. conferenza stampa, workshop, seminari, newsletter, etc.) sono usati in doppia funzione, informativa e formativa
- **Fase di sviluppo**, durante la quale si mira a consolidare il rapporto tra utente e KMS attraverso comunicazioni mirate ed eventi informativi, virtuali e non
- **Fase di richiamo**, volta a colmare eventuali lacune in merito alla conoscenza dello strumento KMS e a rendere noto il livello di diffusione e gradimento dello strumento