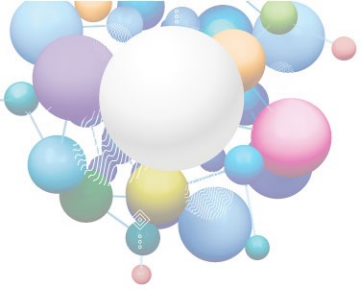


LA SFIDA DELLA CRESCITA
DALL'UNICITÀ ALLA CO-CREAZIONE
DI VALORE

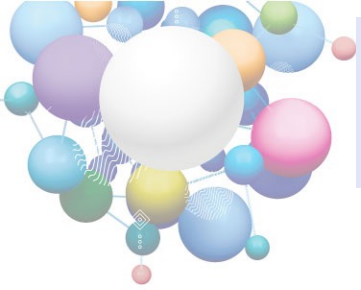
25•26•27 OTTOBRE 2022
TRIESTE



«*SPACE TO KNOWLEDGE MANAGEMENT IN ASI*»

Massimo De Angelis (ASI)

Trieste, 25.10.22



Riorganizzazione dell'ente (implementazione Legge 7 del 2018)

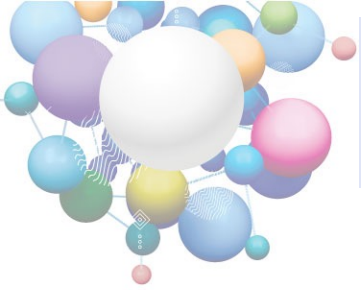
Piano assunzioni ambizioso: 31/12/2020, 277 unità di personale => 31/12/2026, previsione 600 unità di personale (TI)

Forte sviluppo organizzativa: 01/01/2020, 2 Settori tecnici + Direzione generale => 31/12/2020, 5 Direzioni + 2 Direzioni tecniche + Direzione generale

Organizzazione dove l'Asset Capitale Umano è strategico

Dal 2021 al 2025 si è calcolato un importante turnover del personale dell'Ente per collocamento in quiescenza

Rilevazione Gap tra la conoscenza reale e quella condivisa in termini di saper fare e prassi di alcune attività caratteristiche dell'ente (non diffusione/formalizzazione adeguata delle conoscenze e del know how) tra il personale dell'ASI (2020)

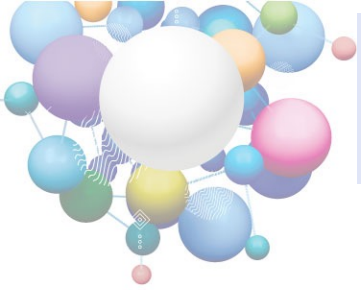


PROGETTO SPACE TO KNOWLEDGE MANAGEMENT IN ASI



L'iniziativa ha l'obiettivo di **patrimonializzare i saperi e le competenze sviluppate nel tempo in ASI**, rendendoli un *asset* dell'Ente e al servizio di tutti i dipendenti dell'Agenzia.

Il progetto nello specifico, ha la **finalità di rilevare, condividere, conservare e valorizzare la conoscenza generata negli anni nell'ambito di attività peculiari e specifiche che caratterizzano l'Agenzia Spaziale Italiana anche per facilitare l'integrazione dei neo-assunti e metterli in condizione di contribuire, con le loro professionalità e il senso di appartenenza, alla realizzazione della missione istituzionale dell'Ente.**

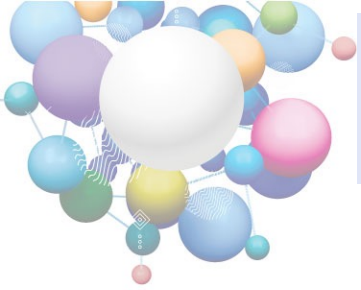


- Condivisione con il vertice
- Rilevazione di possibili azioni da intraprendere
- Rilevazione di quanto in essere per gestire il rischio (*AS IS*)
- Individuazione e definizione del concetto di conoscenza in ASI da patrimonializzare
- Rilevazione della conoscenza tacita
- Costruzione del processo (individuazione di KPI)
- Implementazione
- Monitoraggio e interventi migliorativi



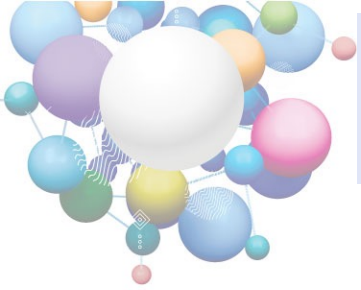
Riunione con il Direttore generale e con tutti i Direttori dell'Ente
(fase di *coinvolgimento* ed *endorsement*)

- Rilevazioni esigenze
- Individuazioni delle possibili azioni da avviare
- Focus su possibili criticità e opportunità



1. saper fare (es. conoscenza dei processi e delle modalità di come procedere, gestire e superare le criticità)
2. Prassi / *best practices* gestionali (es. gestioni di eventi di natura strategica, operativa, gestionale e/o organizzativa)
3. metodi e tecniche di gestione (conoscenza delle metodologie e degli strumenti per operare nei processi)
4. network dei referenti esterni e conoscenze/informazioni collegate

che sono specifici e peculiari dell'Ente rispetto ad altre pubbliche amministrazioni (*specializzazioni di carattere strategico, diplomatico, scientifico e tecnologico*) perché sono il risultato dell'esperienza individuale e di gruppo e della continua esecuzione dei processi caratteristici dell'Ente

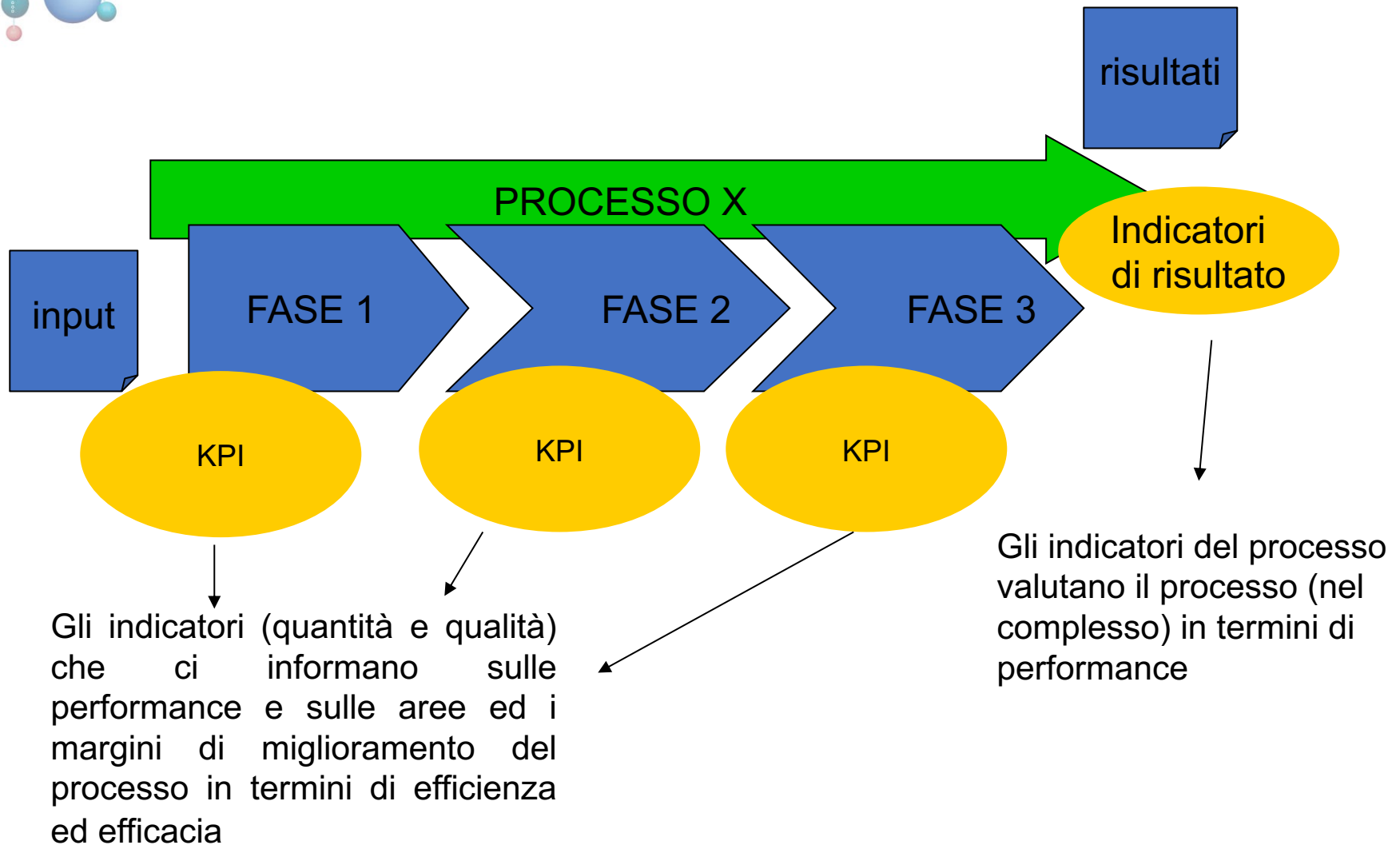


- **16 ambiti gestionali *driver* di conoscenza peculiare dell'ente da patrimonializzare**

- ..
- Gestione delle relazioni/interazioni istituzionali
- Gestione e aggiornamento dei network esterni (di ogni settore organizzativo dell'Ente)
- Gestione della sicurezza nei diversi settori organizzativi dell'Agenzia
- Partecipazione e gestione Board ESA
- Space Project Management (gestione delle istruttorie e dei progetti spaziali e/o con elevata complessità tecnologica e scientifica)
- Politiche industriali (programmazione delle politiche industriali)
- Geo politica dell'esplorazione spaziale
-



COSTRUZIONE DEL PROCESSO DI KNOWLEDGE MANAGEMET



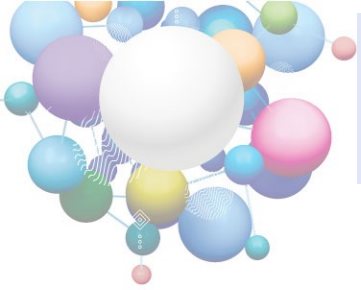


Rilevazione e
organizzazione della
conoscenza

Socializzazione e
trasferimento della
conoscenza

Valorizzazione e
conservazione





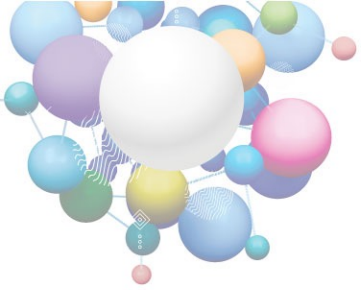
RILEVAZIONE ED ORGANIZZAZIONE DELLA CONOSCENZA

- ✓ Aggiornamento/revisione/monitoraggio dei criteri per l'identificazione della conoscenza dell'Ente (Saperi dell'Ente)
- ✓ Rilevazione della conoscenza tacita e sua formalizzazione
 - Attivazione di una **funzione di internal audit** (controllo interno di terzo livello) e di **nuove forme/strumenti di management** (controllo interno di primo e secondo livello)
- Organizzazione della conoscenza
 - Sviluppo di database consultabili
 - Manuali di processo, procedure facilmente consultabili e accessibili



SOCIALIZZAZIONE E TRASFERIMENTO DELLA CONOSCENZA

- Socializzazione della conoscenza attraverso. Es.:
 - ✓ **Intranet**
 - Incontri e corsi di formazione interna
 - Social networking
 - Riunioni trasversali tra unità organizzative che partecipano i processi
 - Iniziative verso i cittadini interessati alle attività dell'ente e che possono essere utili ai fini della partecipazione ai bandi di concorso ASI: *career days* presso gli atenei, etc.....
- Trasferimento della conoscenza
 - Facilitazione dell'inserimento dei neo assunti nell'ente
 - Istituzione e formazione dei mentore
 - ✓ **Formazione e sessioni / incontri con esperti e con personale in uscita o in stato di quiescenza per trasferire conoscenze ed esperienze (iniziativa *il mestiere ASI*)**



- ✓ **Coinvolgimento del personale dell'ente già in stato di quiescenza (iniziativa *il mestiere ASI*)**
- ✓ **Valorizzare il personale in uscita (es.: *exit interview*)**
 - **Tutor, docenza**
- Utilizzo della conoscenza per assicurare la continuità operativa/gestionale dell'ente
 - Attività di affiancamento ai responsabili
- Avvio di corsi verso l'esterno e di iniziative verso i cittadini interessati alle attività dell'ente e che possono essere utili ai fini della partecipazione ai bandi di concorso ASI: *career days* presso gli atenei, etc...(valorizzazione siccome coinvolgerebbe il personale ASI esperto)
- Database conoscenze
 - WIKI ASI

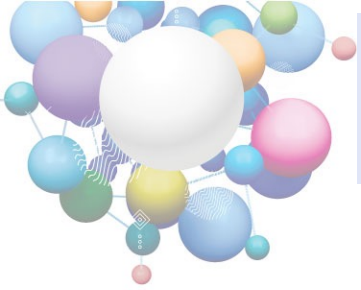


LESSON LEARNED. REQUISITI: KNOWLEDGE MANAGEMENT OFFICER



Il ruolo del **Knowledge Manager officer** è un ruolo di governance: si occupa di **identificare, raccogliere, sintetizzare, organizzare e amministrare le informazioni raccolte e le prassi** acquisite dall'organizzazione di riferimento (conoscenze e *saperi*) affinché siano di supporto alle varie strutture dell'ente. Sviluppa tecniche e procedure per organizzare, localizzare e consentire l'accesso alle conoscenze e alle competenze dell'ente.

Rimane in contatto con le varie strutture dell'ente e lavora a stretto contatto con le principali parti interessate per allineare strategia e visione.



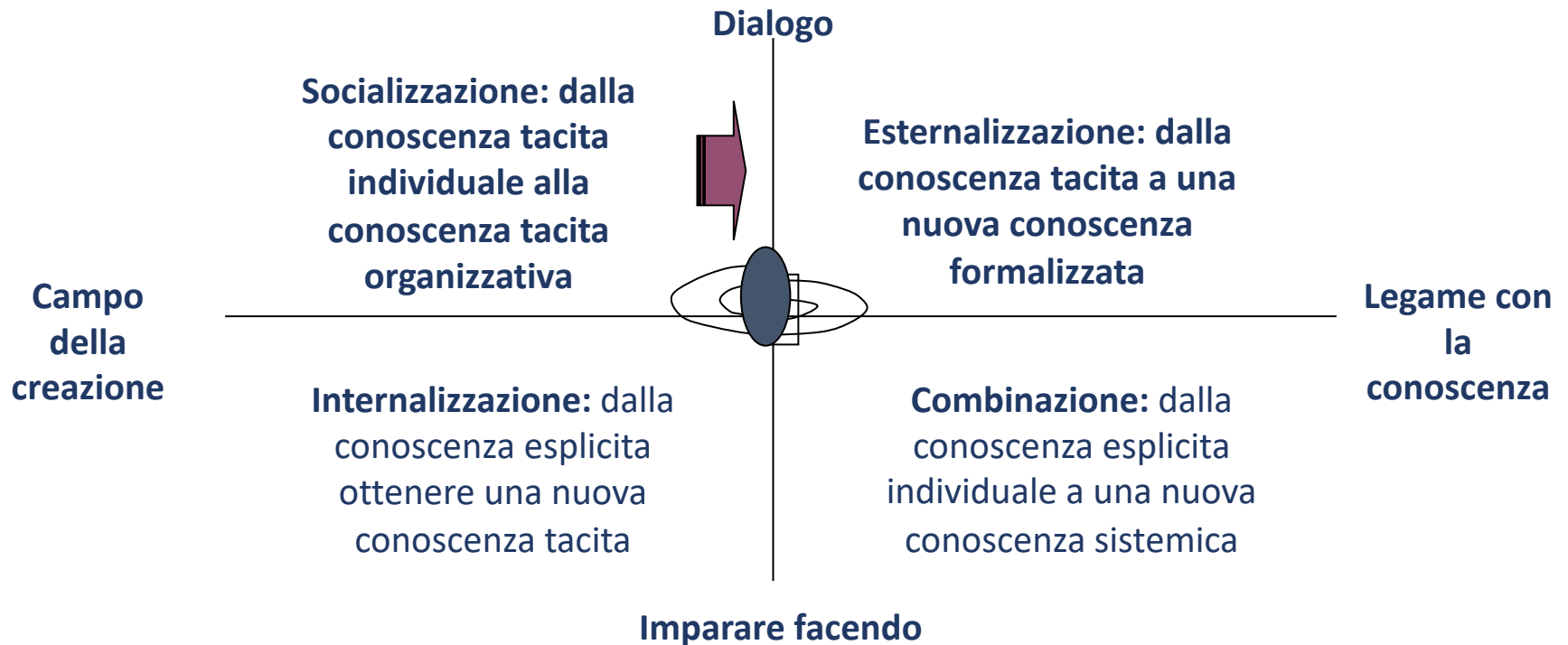
LESSON LEARNED: REQUISITI. I CONTROLLI INTERNI

- Struttura responsabile della **comunicazione interna**
- Struttura responsabile dei **processi interni (organizzazione della conoscenza)**
- Struttura responsabile della **funzione di internal audit**
 - > **knowledge audit**
 - ⇒ Creare una “**strategia di knowledge**” => la **strategia di knowledge management** deve essere legata alla **strategia organizzativa**
 - ⇒ **Monitorare e aggiornare costantemente la “knowledge map di ASI”** relativamente alle tre tipologie di conoscenza:
 - *Content*;
 - *personal knowledge* ovvero la conoscenza immagazzinata dalle singole persone che supporta la loro capacità di sapere e di saper fare (competenze);
 - *Social knowledge* conoscenza relazionale e più strettamente legata ai processi lavorativi e di comunità organizzative.



KNOWLEDGE AUDIT

RILEVAZIONE DELLA CONOSCENZA TACITA

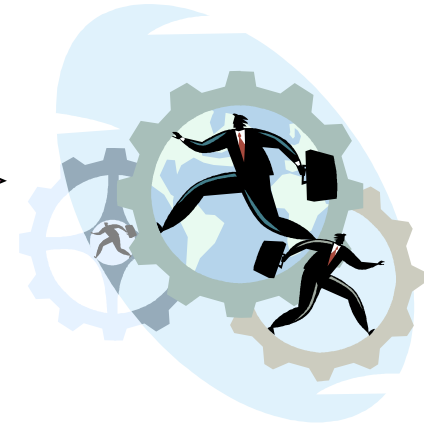


KNOWLEDGE AUDIT DALLA CONOSCENZA TACITA A QUELLA ESPLICITA



**Conoscenza tacita
specialistica ASI:**

soggettiva, derivata
dall'esperienza, abilità
cognitiva, individuale,
difficilmente trasmissibile



Conoscenza esplicita:

Attendibile, Codificata,
Condivisibile, Reperibile
facilmente, organizzata, di
facile comunicazione

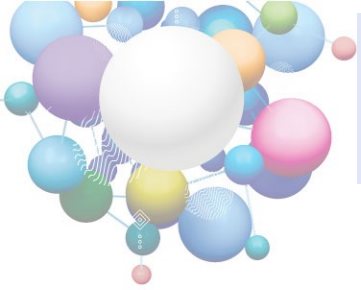


Conoscenza



TRASFERIMENTO DELLA CONOSCENZA: INIZIATIVA SESSIONI «IL MESTIERE ASI»

- Rilevazione e analisi del personale ASI prossimo alla pensione nel prossimo triennio (organizzandolo per aree di competenza e per prossimità alla quiescenza);
- Individuazione di strumenti e possibilità, laddove opportuno per l'Ente, per continuare con loro una collaborazione (es.: associatura);
- Pianificazione di lezioni, sessioni da remoto e webinar su esperienze realizzate durante la permanenza in ASI nell'ambito delle loro competenze (videoregistrate e archiviate in ASI, con bookmark digitale su argomenti di particolare interesse, a disposizione dei colleghi);
- Individuazione di KPI quantitativi e qualitativi



«IL MESTIERE ASI» APPROCCIO SCIENZE COMPORTAMENTALI

Scienze comportamentali per il successo delle sessioni «il mestiere ASI»

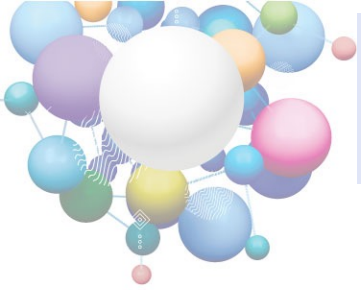
*Utilizzo di un approccio orientato alle scienze comportamentali per gestire e mitigare i rischi collegati a **BIAS** e sviluppare **NUDGE***

BIAS (che originano rischi)

- *Euristica della disponibilità e della rappresentatività*
- *Detenzione della conoscenza*
- *Curse of knowledge: quando pensiamo che una informazione in nostro possesso non sia molto rilevante ai fini dell'economia complessiva*
- *Paura di dire una cosa inesatta (costo sociale di sbagliare..)*

NUDGE per facilitare la rilevazione, partecipazione e condivisione della conoscenza

- *Frame effect*
- *Semplificazione dell'iter di gestione della conoscenza*
- *Moderatore presente alle sessioni di trasferimento della conoscenza*
- *Evidenziare soprattutto gli svantaggi di una mancata possibilità di acquisire conoscenze ed esperienze.. (Effetto scarsità ed Avversione alla perdita)*
- *Coinvolgimento con percorsi esperenziali*



«IL MESTIERE ASI» PRIMI RISULTATI

1. Più di 40 nuovi dipendenti che seguono regolarmente le sessioni. Due sessioni mediamente per mese (ciascuna di due ore max)
2. Dicono dell'iniziativa...
 - *«Elementi utili per comprendere contenuti e modalità operative di attività ASI»*
 - *«Agevola il processo di inclusione nell'Ente»*
 - *«Consapevolezza del valore del patrimonio di conoscenze generate dall'ASI»...*
3. Pubblicazione sull'intranet delle sessioni videoregistrate
4. KPI: Qualitativi e Quantitativi
5. **WIKI ASI..... a tendere**



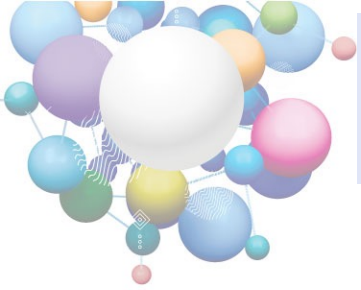
CONCLUSIONI VANTAGGI DEL PROGETTO

1. **Aumentare attrattività dell'Ente** da parte di (nuove) figure professionali
2. **Creare una nuova cultura del lavoro** sulla base di principi/valori di condivisione, di squadra e processi integrati tra le diverse direzioni/unità
3. **Valorizzare nel presente e con riferimento al futuro**, conoscenze e saperi sviluppati nel passato
4. **Valorizzare il personale «Senior»** presente nell'Ente e prossimo alla pensione
5. **Pianificare e gestire preventivamente** i pensionamenti e garantire la continuità di gestione nelle successioni
6. **Favorire la collaborazione** inter-funzionale tra i diversi settori organizzativi
7. **Garantire la continuità delle attività** dell'Ente
10. **Evitare la perdita di saperi *esperenziali***, specialistici e peculiari dell'Ente che costituiscono un patrimonio inestimabile (e intangibile) per l'Ente e per i quali l'Ente ha sostenuto l'intero costo
11. **Pianificare** interventi di formazione esterni (sulla base delle effettive esigenze)
12. **Favorire l'assorbimento di nuovi saper fare/best practices** dei quali possono essere portatori collaboratori neo-assunti
13. **Ridurre i tempi e i costi del percorso di inserimento** lavorativo in agenzia di nuove risorse



CONCLUSIONI AREE DI ATTENZIONE

1. **Attuazione approccio per processi**
2. **Avversione alle innovazioni (resistenze interne)**
3. **Coesistenza attività ordinaria con quelle del KM**
4. **Formalizzazione processo e KPI**
5. **Controlli interni**



COMPETENZA: UNA DEFINIZIONE CONDIVISA

La Commissione Europea ha adottato i termini **competenze** e **competenze chiave** preferendolo a competenze di base, in quanto quest'ultimo è generalmente riferito alle capacità di base nella lettura, scrittura e calcolo. Il termine "**competenza**", nel contesto europeo, è stato invece riferito a una "**combinazione di conoscenze, abilità e atteggiamenti appropriati al contesto**". Allo stesso tempo, le "**competenze chiave sono quelle di cui tutti hanno bisogno per la realizzazione e lo sviluppo personali, la cittadinanza attiva, l'inclusione sociale e l'occupazione**".

Raccomandazione del Parlamento Europeo e del Consiglio 18.12.2006





COMPETENZA: UNA DEFINIZIONE CONDIVISA

Raccomandazione del Parlamento Europeo e del Consiglio 23.04.2008

- **“Conoscenze”**: indicano il risultato dell’assimilazione di informazioni attraverso l’apprendimento. Le conoscenze sono l’insieme di fatti, principi, teorie e pratiche, relative a un settore di studio o di lavoro; le conoscenze sono descritte come teoriche e/o pratiche.
- **“Abilità”** indicano le capacità di applicare conoscenze e di usare know-how per portare a termine compiti e risolvere problemi; le abilità sono descritte come cognitive (uso del pensiero logico, intuitivo e creativo) e pratiche (che implicano l’abilità manuale e l’uso di metodi, materiali, strumenti).
- **“Competenze”** indicano la comprovata capacità di usare conoscenze, abilità e capacità personali, sociali e/o metodologiche, in situazioni di lavoro o di studio e nello sviluppo professionale e/o personale; **le competenze sono descritte in termini di responsabilità e autonomia.**



“L’unico capitale insostituibile che un’organizzazione possiede è il sapere e la capacità dei suoi membri. La produttività di questo capitale dipende dall’efficienza con cui i membri condividono le loro competenze con coloro che possono usarle.” (ANDREW CARNEGIE)



GRAZIE PER L’ATTENZIONE
massimo.deangelis@asi.it