

# Redesign dell'architettura dell'informazione della intranet della Regione Emilia Romagna (Internos)

Roberto Cobianchi, Francesca Fabbri, Stefano Bussolon, Milco Forni

**Sommario** Secondo le più recenti teorie aziendali, l'asset più importante di una organizzazione è la conoscenza. Non può esservi però conoscenza senza le persone che lavorano ed interagiscono con l'organizzazione.

La condivisione della conoscenza diviene dunque un processo fondamentale per perseguire e raggiungere gli scopi organizzativi, tanto che alcuni autori propongono il concetto di Knowledge centric Organization (Smith et al., 2001). In questo processo l'infrastruttura tecnologica, seppure essenziale, non basta. Se non vi è conoscenza senza le persone, un sistema di gestione della conoscenza non può non mettere al centro le persone.

La riprogettazione di Internos, la intranet della Regione Emilia Romagna, è partita da questi presupposti. In fasi di analisi e di progettazione, l'integrazione fra design partecipativo e approccio euristico ha permesso di innescare il processo a spirale di generazione, condivisione e utilizzo della conoscenza implicita ed esplicita dell'organizzazione (Nonaka and Toyama, 2002).

L'integrazione di una solida architettura informativa, focalizzata all'utilità, all'usabilità e alla trovabilità, e gli strumenti social di Enterprise 2.0, finalizzati alla socializzazione della conoscenza implicita, hanno permesso di realizzare una intranet che rispetta i criteri che Choi and Lee (2003) definiscono dynamic-oriented.

**Key words:** intranet, knowledge management, participatory design

---

Roberto Cobianchi  
Mimulus, e-mail: roberto.cobianchi[at]mimulus.it

Francesca Fabbri  
Mimulus, e-mail: francesca.fabbri[at]mimulus.it

Stefano Bussolon  
Hyperlabs, e-mail: stefano[at]bussolon.it

Milco Forni  
Regione Emilia Romagna – Servizio Comunicazione e-mail: MiForni[at]Regione.Emilia-Romagna.it

## 1 knowledge management

Secondo Regev and Wegmann (2005) una organizzazione può essere vista come un sistema aperto (nei termini della teoria generale dei sistemi (von Bertalanfy, Maturana e Varela), e dunque per alcuni aspetti paragonabile ad un sistema biologico, in quanto condivide con i sistemi biologici lo scopo fondamentale: la propria sopravvivenza ed il mantenimento della propria identità. Questa necessità è chiara per quanto concerne le aziende private, che per sopravvivere devono rimanere sul mercato ed affrontare la concorrenza, ma in maniera diversa vale anche per le pubbliche amministrazioni.

In questa prospettiva, il business model dell'organizzazione può essere definito in termini di scopi (goals), che corrispondono al livello più alto dei requisiti. Uno scopo, nella letteratura dedicata alla goal requirements analysis, viene definito un obiettivo non operativo che il sistema deve perseguire: sono obiettivi da ottenere, che costituiscono un framework che definisce lo stato desiderato del sistema. I goal sono gli obiettivi di alto livello del business, dell'organizzazione, o del sistema. Esprimono il *razionale* dell'organizzazione e guidano le decisioni, a vari livelli, all'interno dell'impresa.

Al fine di poter perseguire i propri scopi, le organizzazioni hanno bisogno di conoscere lo stato del sistema e dell'ambiente circostante. Se per i sistemi biologici questa conoscenza avviene attraverso il sistema nervoso, possiamo estendere la metafora, considerando il sistema di gestione della conoscenza come il sistema nervoso dell'organizzazione.

Appare dunque chiaro come un sistema di gestione e condivisione della conoscenza assuma un ruolo centrale nel perseguire e raggiungere gli scopi, tanto che alcuni autori propongono il concetto di **Knowledge centric Organization** (Smith et al., 2001) e definiscono il Knowledge management come uno dei processi finalizzati ad ottimizzare l'effettiva applicazione del capitale intellettuale al fine di perseguire gli obiettivi dell'organizzazione.

Secondo la prospettiva knowledge based le aziende vengono definite come un sistema di conoscenza, impegnato nella creazione, archiviazione, trasferimento ed applicazione della conoscenza, in una visione coerente con la definizione di cognizione organizzativa, ovvero una forma di cognizione distribuita e relativamente indipendente dagli attori e dagli strumenti su cui è realizzata. La cognizione e la conoscenza può essere trasferita e analizzata a più livelli: l'individuo, il gruppo, l'organizzazione nel suo insieme.

Secondo (Smith et al., 2001), una organizzazione diventa Knowledge centric attraverso quegli strumenti che permettono di connettere le persone fra di loro, e offrendo l'informazione corretta, e solo l'informazione corretta, nel momento opportuno, per aumentare l'apprendimento, l'innovazione, l'efficacia e la produttività, permettendo all'organizzazione e alle sue strutture di assumere decisioni in maniera efficiente ed agile.

La gestione della conoscenza (Knowledge Management, KM) fornisce delle metodologie per creare e modificare i processi al fine di promuovere la creazione e la condivisione di conoscenza. Si focalizza sulla comprensione dei bisogni conoscitivi

dell'organizzazione, e sulla creazione e condivisione come parte integrante del processo produttivo, supportando così l'empowerment e la responsabilizzazione delle persone.

Connettere gli attori è il focus principale della KM: il fine non è banalmente quello di aumentare l'accesso all'informazione, ma di trovare il giusto equilibrio fra la pertinenza dell'informazione codificata e i link con le persone che hanno la competenza sufficiente per essere d'aiuto.

I benefici più importanti del KM sono

- l'aumento della performance organizzativa, attraverso un aumento dell'efficacia, produttività, qualità e capacità innovativa;
- l'aumento del valore economico dell'organizzazione, in quanto vi è una maggior valorizzazione delle risorse umane e della conoscenza.

La conoscenza di una organizzazione costituisce un asset fra i più importanti, in quanto può produrre un vantaggio competitivo sostenibile a lungo termine. Il valore della conoscenza, però, è tale solo nella misura in cui può essere applicata efficacemente, ed il vantaggio competitivo è sostenibile solo se la conoscenza viene aggiornata e nuova conoscenza viene prodotta.

L'innovazione può essere definita come un processo in cui l'organizzazione crea e definisce problemi e sviluppa attivamente nuova conoscenza per risolverli.

## ***1.1 La conoscenza***

Una effettiva gestione della conoscenza di una organizzazione non è un compito semplice, e affinché possa essere efficace è necessario un forte coinvolgimento da parte del management.

### **1.1.1 Definire la conoscenza**

La conoscenza, in termini filosofici, è definita come una *justified true belief* (Alavi and Leidner, 2001). In una prospettiva pragmaticista, la conoscenza è un insieme di informazioni che permettono ad un attore di agire in maniera efficace.

La conoscenza è dinamica, in quanto è creata attraverso interazioni sociali fra individui e organizzazioni (Nonaka et al., 2000). È contestuale, ed è essenzialmente legata alle azioni di un agente. In quanto tale, rappresenta una forma di commitment e credenza, ed è ampiamente legata ai sistemi di valori e alle motivazioni delle persone. L'informazione diventa conoscenza quando è interpretata da un individuo, all'interno di un contesto, ed è ancorata alle sue credenze e impegni. La conoscenza, dunque, è relazionale.

La conoscenza è incorporata e trasmessa attraverso molteplici entità, che includono l'identità e la cultura organizzativa, le routines, le politiche organizzative, i sistemi, i documenti e naturalmente le persone.

In base a queste premesse, appare chiaro che la conoscenza non si riduce alla base di dati, e nemmeno al concetto di informazioni. I dati sono numeri e fatti, l'informazione si basa sul processamento dei dati, e la conoscenza è informazione che può essere trasformata in azione (*made actionable*).

Secondo Ipe (2003) la conoscenza può essere definita come un fluido mix di esperienze, valori, informazione contestuale e intuizioni esperte che forniscono un quadro per valutare e incorporare nuove esperienze e informazioni. È originata e applicata nella mente degli esperti.

Dunque:

- La conoscenza è una funzione di una particolare prospettiva, intenzione o atteggiamento preso dagli individui.
- La conoscenza è generalmente finalizzata, ed è legata all'azione.
- La conoscenza è specifica al contesto e relazionale.

### Conoscenza e persone

La conoscenza non esiste indipendentemente da un agente: è modellata dai bisogni e dalla conoscenza pregressa dell'individuo, è il risultato di processi cognitivi innescati dalle informazioni (Fahey and Prusak, 1998). Le informazioni sono trasformate in conoscenza attraverso il processamento nella mente degli individui, e la conoscenza diviene informazione nel momento in cui viene articolata (esplicitata) e presentata, in forma di testi, grafici, numeri, parole. La conoscenza risiede negli utenti, e non nelle base di dati. È uno stato cognitivo, ed in quanto tale implica delle credenze (*belief*) sulla correttezza delle informazioni, la fiducia (*trust*) sulle fonti, e sulla loro applicabilità ed efficacia (*actionability*)

Per questa ragione, la gestione della conoscenza non può prescindere dagli utenti finali.

Questi assunti hanno delle conseguenze importanti:

- Affinché la conoscenza di una persona o di un team possano essere utili ad altri, è necessario che vengano espresse e comunicate in modo da poter essere interpretate correttamente.
- La massa di informazioni non ha valore: solo l'informazione che può essere processata dagli individui, attraverso un processo di riflessione, intuizione o apprendimento può risultare utile.

Secondo Ipe (2003), l'ambito del knowledge management è stato tradizionalmente dominato da una prospettiva centrata sulla tecnologia, ma vi è un crescente riconoscimento non solo del ruolo degli individui ma anche della loro prospettiva. Le tecnologie dell'informazione (IT) possono dunque svolgere un importante ruolo nella manipolazione, archiviazione e distribuzione dell'informazione, attraverso strumenti come internet, le intranet, le extranet, le basi di dati, le tecniche di data mining. Ma tutto questo non basta, affinché la conoscenza si propaghi nell'organizzazione. In assenza di una strategia manageriale forte, le tecnologie abilitanti

possono avere un impatto marginale nel flusso di conoscenza. Le organizzazioni non possono creare conoscenza se non attraverso gli individui.

### Commitment

Il commitment è una delle componenti più importanti per promuovere la formazione di nuova conoscenza in una organizzazione. I fattori più importanti del commitment sono: *intenzione, autonomia e circostanze ambientali*.

Appare dunque sempre più chiara la necessità che gli individui possano e vogliano condividere la propria conoscenza, affinché vi sia creazione, disseminazione e gestione della conoscenza organizzativa. La conoscenza degli individui viene amplificata e internalizzata nella base di conoscenza dell'organizzazione, anche attraverso l'interazione fra gli individui.

### La condivisione

La condivisione della conoscenza implica la sua conversione in una forma che possa essere capita, assorbita ed usata da altri individui. Generalmente, la condivisione implica il fatto che chi condivide decide di farlo, consciamente, e pertanto rinuncia alla proprietà di quella conoscenza.

La condivisione è un processo in cui si assume la prospettiva degli altri e le conoscenze individuali vengono scambiate, valutate ed integrate, portando alla disseminazione di nuove idee ed incentivando la creatività (Ipe, 2003).

#### 1.1.2 Tipi di conoscenza

Choi and Lee (2003), nel ribadire l'importanza della gestione della conoscenza, enfatizzano la distinzione di Polanyi fra conoscenza tacita ed esplicita, sostenendo che la conoscenza esplicita dev'essere catturata e condivisa attraverso le tecnologie dell'informazione (IT). La conoscenza tacita risiede nella testa e nel comportamento delle persone, ed è dunque difficile da formalizzare e comunicare. Evolve attraverso l'interazione delle persone, e richiede competenze e conoscenza. In base a questa distinzione, Choi and Lee (2003) definiscono la conoscenza *system-oriented* (esplicita) e *human-oriented* (implicita). La conoscenza esplicita è codificata nella forma di procedure, codici e manualistica. La conoscenza human-oriented si origina dai network sociali informali, è condivisa informalmente, e pertanto la comunicazione e la fiducia fra gli attori risulta fondamentale (Hildreth et al., 2002).

L'approccio alla gestione della conoscenza più efficace, sebbene il più costoso, è naturalmente quello capace di integrare i due livelli. In questo approccio, il sistema informativo è utilizzato non soltanto per archiviare e mettere a disposizione le fonti di conoscenza esplicita, ma anche per supportare il lavoro di gruppo e la comunicazione. In questo contesto, strumenti di elicitazione della conoscenza implicita

risultano fondamentali nel processo di sedimentazione e al limite di formalizzazione di questo sapere.

### Conoscenza implicita - tacita

Il concetto di conoscenza implicita si basa sul fatto che noi sappiamo più di quel che sappiamo di sapere, e più di quello che riusciamo a dire.

Ma perché la conoscenza implicita è tale?

Vi sono almeno 3 motivi che rendono parte della conoscenza difficile da esplicitare e da codificare.

### La conoscenza esplicita

La conoscenza esplicita, ovviamente, è quella che può essere catturata e condivisa in maniera più semplice attraverso gli strumenti tecnologici.

Secondo Choi and Lee (2003) le aziende che loro definiscono system-oriented sono focalizzate alla codifica e riuso della conoscenza esplicita, attraverso le tecnologie dell'informazione (IT). La conoscenza è gestita e condivisa attraverso metodi formali: procedure, codice software, manualistica.

È interessante notare come uno dei fini della condivisione della conoscenza esplicita attraverso le tecnologia sia quello di eliminare – o quantomeno diminuire – la necessità di comunicare fra le persone nell'organizzazione.

## ***1.2 Convertire la conoscenza***

Come abbiamo visto, il fine della gestione della conoscenza è quello di permettere che venga condivisa, assorbita e trasformata in azione da parte dell'organizzazione. Abbiamo visto inoltre che la conoscenza esplicita è quella più facilmente condivisibile. Appare dunque logico interrogarsi sulla possibilità di trasformare la conoscenza.

Secondo Nonaka and Toyama (2002) è necessario poter disporre di 4 tipi di trasformazione: da implicita a implicita, da implicita a esplicita, da esplicita a esplicita e infine da esplicita ad implicita. Nonaka et al. (2000) definiscono il modello SECI:

- socializzazione: condivisione da implicita ad esplicita;
- esternalizzazione: trasformazione della conoscenza implicita in esplicita
- combinazione: riformulazione e aggiornamento della conoscenza esplicita
- internalizzazione: acquisizione di nuova conoscenza tacita a partire da quella esplicita

Nonaka and Toyama (2002) vedono la creazione di conoscenza a livello dell'organizzazione come un processo a spirale, che parte dal livello individuale e si muove

verso il gruppo e verso l'organizzazione o a livello inter-organizzativo (attraverso la socializzazione, l'esternalizzazione, la combinazione) e ritorna a livello degli individui, con l'internalizzazione. A mano a mano che questo processo si compie, la conoscenza totale si accresce, a spirale appunto.

La conoscenza individuale è ampliata attraverso l'interazione fra esperienza e razionalità, e cristallizzata in una prospettiva unica, originale per un individuo. Queste prospettive originali sono basate sulla credenza individuale e dal sistema di valori, e costituiscono la sorgente interpretativa dell'esperienza condivisa con altri nella concettualizzazione.

### 1.2.1 Socializzazione (implicita - implicita)

Secondo Nonaka et al. (2000), la socializzazione è il processo di condivisione della conoscenza tacita attraverso esperienze condivise. La socializzazione avviene prevalentemente in contesti tradizionali (off line), ed è prevalentemente informale.

Affinché i sistemi informativi possano incentivare la socializzazione, non possono limitarsi a condividere le informazioni (esplicite) ma devono offrire quegli strumenti tecnologici capaci di permettere la socializzazione anche on line. Questo passaggio è fondamentale soprattutto quando non vi è co-locazione, ovvero quando gli individui di una organizzazione sono distribuiti sul territorio.

L'aspetto social di strumenti di gestione della conoscenza come le intranet viene implementato, come vedremo, attraverso quegli strumenti che, nel linguaggio comune, sono noti come 2.0: i social networks, strumenti di chat e di videoconferenza (skype) e così via.

### 1.2.2 Esternalizzazione: da implicita ad esplicita

Come abbiamo visto, vi sono diverse tipologie di conoscenza implicita. Una parte di questa conoscenza non può proprio essere formalizzata: la conoscenza sub-simbolica, quella *embodied* tipica di quelle competenze non verbali, motorie. Per questa parte, la socializzazione (off line e on line) appare insostituibile.

Quella conoscenza che è implicita a causa della difficoltà di renderla esplicita in assenza di adeguati metodi di elicitazione, può essere esternalizzata – tautologicamente – attraverso metodi di elicitazione adeguati.

Cooke (1999) cita i metodi di osservazione partecipata, in contesto naturale o simulato. Le interviste, soprattutto nelle prime fasi del processo, possono essere aperte, semi-strutturate, strutturate. Cooke (1999) elenca la *scenario simulation interview*, la *goal decomposition interview*, l'elicitazioni di diagrammi, il metodo *teachback* (l'esperto spiega all'intervistatore, che deve poi rispiegare il concetto all'esperto); *il gioco delle venti domande*, in cui l'esperto deve indovinare un concetto facendo delle domande a cui l'intervistatore risponde con dei sì e no. Le domande che l'esperto fa sono sintomatiche dei processi cognitivi dell'esperto.

Il limite delle tecniche osservative e delle interviste è che si raccolgono molte informazioni, spesso ricche, ma la loro analisi risulta non facile e dispendiosa. Inoltre, tecniche di elicitazione diretta come il *thinking aloud* sono criticate in quanto i processi cognitivi dell'esperto vengono modificati dal compito. Inoltre, non è garantita la corrispondenza fra ciò che l'esperto sa e quello che riesce a spiegare. Metodi meno diretti, come quello del gioco delle venti domande, la *goal decomposition interview* appaiono invece più efficaci, soprattutto nell'elicitarne i processi di *problem solving* e *decision making*.

Alla definizione del dominio informativo e all'elicitazione dei requisiti sono dedicati metodi di elicitazione come i *focus group* ed i metodi di *brain storming*. Il limite di questi metodi è che, nonostante il facilitatore stabilisca la regola che vieta ai partecipanti di giudicare e censurare le idee degli altri, spesso la produzione di idee e concetti è monopolizzata o comunque condizionata da un ristretto numero di persone all'interno del gruppo di lavoro, con la conseguenza di limitare la creatività e di ridurre la diversità di elementi generati.

Strumenti come il *free listing*, soprattutto se somministrati in forma anonima ad un ampio gruppo di persone appartenenti a diversi segmenti, possono superare questo limite e generare risultati più ricchi e diversificati.

Infine, vi è quella parte di conoscenza difficile da elicitarne perché frutto di apprendimento implicito (Reber, 1989). Fra questo ambito si collocano dimensioni conoscitive molto importanti: le reti semantiche, gli schemi cognitivi ed i modelli mentali si basano, per lo più, su questo tipo di conoscenza. È la conoscenza concettuale tacita.

Questo tipo di conoscenza va fatto emergere attraverso quelli che Cooke (1999) definisce *metodi concettuali*.

Cooke (1999) identifica quattro passaggi:

1. elicitazione dei concetti (attraverso i metodi appena citati);
2. applicazione di tecniche finalizzate ad elicitarne giudizi di similarità;
3. tecniche statistiche di riduzione e rappresentazione dei dati
4. interpretazione dei risultati.

Nei giudizi di similarità si chiede alle persone di valutare la similarità di coppie di concetti. Lo svantaggio di questo metodo è che il numero di coppie da giudicare aumenta esponenzialmente ( $n*n/2$ ). Il *card sorting* permette di misurare la similarità e non è soggetto allo stesso svantaggio. Un'altra tecnica è quella delle griglie di repertorio, in cui si chiede di valutare ogni concetto per una o più dimensioni concettuali; la similarità viene calcolata misurando la distanza di ogni coppia di concetti sulle diverse dimensioni.

Fra le tecniche statistiche di elaborazione dei giudizi di similarità si annoverano lo *scaling multidimensionale*, la *cluster analysis* e la tecnica di *Pathfinder* (Schvaneveldt et al., 1985).

Le tecniche di *clustering*, infine, aiutano il ricercatore nell'interpretazione dei dati.

### 1.2.3 Combinazione: elaborazione della conoscenza esplicita

Nonaka et al. (2000) definiscono combinazione l'elaborazione della conoscenza esplicita, finalizzata ad una maggiore sistematizzazione.

La rielaborazione della conoscenza è essenziale quando questa è codificata in maniera non strutturale, ad esempio come un database di record o una lista di documenti fra loro non relati.

I metodi concettuali appena citati (elicitazione di concetti, di giudizi di similarità, statistiche di scaling e di clustering) hanno il vantaggio che permettono non solo di rendere esplicita la conoscenza, ma di strutturarla in base alla conoscenza concettuale tacita degli utenti.

In questa fase va anche annoverato il complesso processo di sistematizzazione delle risorse. Creazione e aggiornamento di metadati, classificazione a faccette, classificazione delle risorse (documenti, file, immagini, risorse multimediali, eventi, news).

Infine, nella prospettiva del social network aziendale, vanno definite e sistematizzate le pagine e le informazioni dedicate alle persone e alle strutture.

### 1.2.4 Internalizzazione: dall'esplicito all'implicito?

Nello schema logico di Nonaka et al. (2000) vi è un quarto passaggio, dall'esplicito all'implicito.

Vi è una vera e propria forma di internalizzazione in quei processi di apprendimento in cui la conoscenza esplicita viene *assorbita* ed integrata nella conoscenza implicita delle persone.

Più in generale, in questa fase il sistema deve rendere possibile la ri-trasformazione della conoscenza in qualcosa di operativo e contestuale. I contesti e gli scopi degli utilizzatori finali, però, spesso non sono noti a priori, possono variare, possono emergere contesti e bisogni diversi.

Affinché il suo uso sia proficuo, è necessario che la conoscenza venga messa a disposizione in maniera flessibile, prevedendo multiple possibilità di accesso ed utilizzo. Luisa Carrada propone la metafora della torta millefoglie:

Scelgiate la metafora che preferite, inventatene una nuova, ma cambiate il vostro modo di pensare il testo, sul web e sulla carta. Provate a pensarlo "a strati". Luisa Carrada

Più in particolare, è necessario che l'informazione possa essere utilizzata in forma di:

- tassonomia gerarchica (o multigerarchica);
- accesso in base ai processi e alle funzioni organizzative;
- associazione semantica (ad esempio attraverso l'uso di tag e folksonomies);
- motori di ricerca;
- navigazione adattiva (preferiti, ultimi visitati, argomenti correlati).

## 2 La intranet

Nella sezione precedente abbiamo posto le basi teoriche della gestione della conoscenza in un'azienda o una pubblica amministrazione. Sebbene il livello di analisi fosse più astratto, era implicita l'idea che la realizzazione di questi sistemi avvenisse attraverso il sistema informativo aziendale. Nella pratica, dunque, i principi esposti nella sezione precedente costituiscono la base concettuale nella progettazione della intranet.

L'intranet è il cuore dell'organizzazione e si fonda sulla collaborazione tra le persone e i team, sulla condivisione di dati e informazioni, sull'automazione dei processi operativi.

La decisione se investire nell'Intranet riguarda il valore attribuito alle persone e alla loro capacità di generare innovazione, nel piccolo delle attività quotidiane e nel grande delle strategie aziendali. Vi sono anche benefici immediati e tangibili: la riduzione del tempo dedicato alla ricerca di informazioni o la semplificazione dei processi. Ma da una prospettiva strategica il vero punto decisivo è il valore attribuito al cambiamento dell'organizzazione, dei processi, della cultura aziendale.

Infatti quanto più le conoscenze acquisite e la possibilità di condividerle costituisce il vero fattore competitivo nell'economia basata sulla Rete tanto più la forza strategica di una organizzazione risiede nelle persone che vi lavorano e tanto più diventa fondamentale attirare, ingaggiare e trattenere le migliori persone disponibili sul mercato.

La persona è la risorsa chiave e l'Intranet deve essere pensata e progettata in funzione della persona<sup>1</sup>. In particolare, questo significa fare in modo che l'Intranet sia lo spazio di lavoro delle persone, nel quale trasferire l'insieme delle relazioni che le persone di un'organizzazione tra di loro intrattengono, disporre della conoscenza aziendale e rendere disponibili anche informazioni esterne all'organizzazione.

Non possiamo più pensare all'intranet appena come una tecnologia in mano a programmatori e sistemisti, ma come parte rilevante della vita di tutti i giorni per tutte le persone in azienda. In questa logica è fondamentale organizzare contenuti e servizi in funzione dell'utilità per la persona coerentemente al suo ruolo nell'organizzazione.

Scambio di informazioni, Relazioni di lavoro e Attività operative: l'approccio corretto alla intranet deve tener conto di tutte queste dimensioni, perché la focalizzazione su un singolo aspetto è una limitazione rispetto alle reali potenzialità.

L'intranet non è solo comunicazione; essa è strettamente connessa alle attività operative, non appena parallela o complementare ad esse e può diventare l'ambiente di lavoro quotidiano se e solo se fornisce un accesso immediato alle attività operative di tutti i giorni, da quelle semplici a quelle più complesse.

Significa che una delle tre dimensioni essenziali di una Intranet efficace (cioè che assicura il ritorno dell'investimento) è la presenza di processi on-line.

---

<sup>1</sup> Secondo una ricerca Forrester (Internet Services Hypergrowth - Febbraio 1999) nel 1980 il valore delle persone di una azienda era quotato al 30% del valore complessivo di tutti gli asset tangibili; nel 2000 questo valore arrivava al 70%.

Le componenti di un processo sono: operazioni, informazioni associate, attori coinvolti. Quindi portare on-line un processo aziendale significa rendere accessibili e fruibili queste tre componenti, rendere accessibile dove serve e quando serve la conoscenza associata al processo, rendere possibile quando serve e dove serve l'interazione tra le persone coinvolte nel processo, consentire l'espletamento delle attività del processo on line, siano esse attività esecutive, di controllo o autorizzative.

L'intranet porta efficienza ed efficacia operativa, quindi risparmio sui costi e incremento dei ricavi. Il suo successo è decretato dalle persone che ne fanno un ambiente di lavoro quotidiano e partecipano così al raggiungimento degli obiettivi di business.

### ***2.1 Le prime 10 cose da fare sull'intranet***

1. pubblicare tutti i moduli correntemente in uso e far sparire le versioni cartacee:
2. pubblicare la rubrica interna e mantenerla aggiornata
3. consentire alle persone di consultare i propri dati personali
4. pubblicare le informazioni che regolano la vita aziendale
5. favorire la conoscenza reciproca tra le persone mediante la descrizione delle attività delle funzioni e delle persone all'interno della propria funzione
6. pubblicare una newsletter interna
7. comunicare frequentemente
8. consentire a tutti di inviare feedback e assicurarsi che dall'altra parte ci sia qualcuno che li riceve, li tratta e risponde
9. individuare una killer application
10. consentire l'accesso da remoto.

Oggi si parla sempre meno di intranet"; ha preso il sopravvento il *Web 2.0* e l'*Enterprise 2.0* che viene raccontata come un luogo nel quale le informazioni:

- sono disponibili nella forma, nel formato e nel contesto in cui ci servono
- sono affidabili, facili da trovare, e facili da usare
- semplificano il lavoro e non diventano esse stesse un lavoro
- sono semplici da comunicare e su di esse è semplice collaborare
- solo quelle che mi servono, le altre possono stare in qualunque altro posto.

Oggi, ancora, non è così. Gli ostacoli sono molti e non risiedono appena nella naturale resistenza delle persone al cambiamento. La tecnologia c'è, ed è disponibile a costi accessibili. Altri ostacoli si presentano:

- strumenti quali il blog, il wiki, l'RSS e le piattaforme social devono convivere con sistemi tradizionali
- la dimensione collaborativa e di condivisione si scontra con culture aziendali votate al comando-controllo
- cresce l'attenzione alle problematiche legate alla sicurezza delle informazioni.

Un trend di questi ultimi 12-18 mesi è quello di costruire intranet sulla base di soluzioni di social networking. In un sondaggio condotto da Prescient Digital Media lo scorso anno emerge che il 50% delle intranet del mondo occidentale contengono funzionalità sociali, anche se non estese a tutti i dipendenti e in molti casi si tratta solo di esperimenti.

## 2.2 *L'intranet domani*

Da un punto di vista culturale, gli elementi salienti saranno:

- la trasparenza interna
- la comunicazione orizzontale anche non “lavorativa”
- la collaborazione a tutti i livelli
- l'aggregazione in team per processi trasversali e per interessi

Da un punto di vista funzionale, le componenti principali saranno le funzionalità “sociali” e tra queste

- il microblogging / microsharing
- l'emergenza delle competenze
- l'authoring diffuso

Da un punto di vista tecnologico, le caratteristiche principali delle intranet di domani sono:

- crescita delle tecnologie opensource
- integrazione di più tecnologie verticali
- identity management

## 2.3 *Internos*

Nel corso del 2009 il nostro gruppo di lavoro è stato coinvolto nel redesign della intranet della Regione Emilia Romagna.

Nell'affrontare questa sfida ci siamo basati, implicitamente o esplicitamente, sui principi e le linee guida che abbiamo sopra introdotto.

Naturalmente, questo è stato possibile in quanto il committente non solo ha accettato questo approccio, ma lo aveva *sposato* prima ancora di iniziare la collaborazione con il nostro team. Nel documento iniziale stilato dal loro gruppo di lavoro interno, e ribadito nelle riunioni di start-up, i punti forti della nuova intranet avrebbero dovuto essere:

- utenti come produttori
- intelligenza collettiva
- perpetual beta

- favorire le connessioni
- far emergere le buone pratiche

Il committente si riprometteva di restituire centralità al dipendente-collaboratore, secondo il principio che la intranet è anzitutto un insieme di persone e non un aggregato di informazioni.

### 2.3.1 La tassonomia

La nuova tassonomia di Internos si basa sui risultati emersi dalle analisi dei cluster del card sorting. Sono state identificate sei categorie principali:

1. Persone e strutture
2. Servizi online
3. Lavorare in Regione
4. Atti e leggi
5. Collaborare e apprendere
6. News ed eventi

Appare chiaro come *Persone e strutture* e *Collaborare e apprendere* raggruppano quelle aree della intranet finalizzate alla socializzazione e alla condivisione informale delle conoscenze. *Collaborare e apprendere*, in realtà, raggruppa sia elementi di conoscenza formale (ad esempio, le voci *Banche dati* e *Guide e manuali*) che strumenti di condivisione fra persone (*Chiedi all'esperto*, *Community*). Anche la categoria *Lavorare in Regione*, estremamente ampia, vede sia aree di conoscenza formali (*Contratto e progressioni*, *Stipendio*, *Trasferte*) che informali - socializzanti: *Tempo libero* (*Bookcrossing*, *Gas*), *Arrivare in ufficio* (*Bike sharing aziendale*, *Car pooling/sharing*). *Atti e leggi*, com'è facile immaginare, raggruppa conoscenze formali e ufficiali.

### 2.3.2 Formale - sociale

È interessante notare come il continuum formale - sociale emerga dall'analisi delle componenti principali. La seconda componente, infatti, mappa da una parte il cluster *Atti e leggi* e le voci più formali del gruppo *Lavorare in Regione*, e dall'altra le voci più informali e finalizzate alla socializzazione delle conoscenze: *Passapapola*, *Chiedi all'esperto*, *Funziona così*, *Telefoni e indirizzi*, *Numeri utili*, *Computer amico*.

## 2.4 Conclusioni

La conoscenza degli individui costituisce il capitale più importante di strutture organizzative complesse come le aziende e le pubbliche amministrazioni.

I sistemi informativi permettono di condividere queste informazioni, anche fra strutture distribuite sul territorio, in maniera efficace ed economica. La tecnologia, però, non basta. Risulta necessario mettere al centro le persone, che sono le sorgenti prime e i destinatari ultimi della conoscenza.

La progettazione di una intranet efficace deve tener conto, dunque, sia degli aspetti tecnologici che di quelli umani, e deve mettere l'uomo al centro. Il processo di design deve prevedere un primo, importante lavoro di elaborazione della conoscenza, rendendola – per quanto possibile – esplicita, ben strutturata e facile da utilizzare.

A runtime, la tecnologia deve permettere di continuare il processo a spirale di generazione, condivisione e applicazione della conoscenza, e deve utilizzare gli strumenti di socializzazione tipici del web 2.0 per permettere di condividere e far crescere non solo la conoscenza esplicita, ma anche e soprattutto di quella implicita.

## Riferimenti bibliografici

- Alavi, M. and Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS quarterly*, 25(1):107–136.
- Choi, B. and Lee, H. (2003). An empirical investigation of KM styles and their effect on corporate performance. *Information & Management*, 40(5):403–417.
- Cooke, N. (1999). Knowledge elicitation. In Durso, F., Nickerson, R., Durson, F., and Schvaneveldt, R., editors, *Handbook of applied cognition*, pages 479–509. Wiley Chichester, UK.
- Fahey, L. and Prusak, L. (1998). The eleven deadliest sins of knowledge management. *California management review*, 40(3):265.
- Hildreth, P., Yorkshire, U., Kimble, C., and York, U. (2002). The duality of knowledge. *Information Research*, 8(1).
- Ipe, M. (2003). Knowledge sharing in organizations: a conceptual framework. *Human Resource Development Review*, 2(4):337.
- Nonaka, I. and Toyama, R. (2002). A firm as a dialectical being: towards a dynamic theory of a firm. *Industrial and Corporate Change*, 11(5):995.
- Nonaka, I., Toyama, R., and Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long range planning*, 33(1):5–34.
- Reber, A. S. (1989). Implicit learning and tacit knowledge. *Journal of experimental psychology: general*, 118(3):219–235.
- Regev, G. and Wegmann, A. (2005). Where do Goals Come from: the Underlying Principles of Goal-Oriented Requirements Engineering. In *Proceedings of the 13th IEEE International Conference on Requirements Engineering*, page 362. IEEE Computer Society.
- Schvaneveldt, R., Durso, F., Goldsmith, T., Breen, T., Cooke, N., Tucker, R., and De Maio, J. (1985). Measuring the structure of expertise. *International Journal of Man-Machine Studies*, 23(6):699–728.

Smith, S. et al. (2001). Metrics guide for knowledge management initiatives. Technical report, Department of Navy – Chief Information Officer.