

## Il CRC Emilia-Romagna

Istituito nel 2002 a seguito di una convenzione tra il Ministero dell'Innovazione e delle Tecnologie e la Regione Emilia-Romagna, il Centro Regionale di Competenza per l'e-government e la società dell'informazione si configura come il braccio operativo del Tavolo tecnico regionale sull'e-government e la società dell'informazione (nel quale sono rappresentate la Regione, le Province, i Comuni capoluogo, ANCI, UPI e UNCEM). Tra i suoi obiettivi principali figurano lo svolgimento dei piani di lavoro in materia di innovazione digitale assieme agli enti locali e l'armonizzazione delle politiche nazionali in materia di e-government con quelle territoriali.

Informazioni e approfondimenti su mission, iniziative e progetti del CRC Emilia-Romagna sono disponibili on line, al sito [www.regionedigitale.net/crc](http://www.regionedigitale.net/crc)

[www.regionedigitale.net/crc](http://www.regionedigitale.net/crc)

IDENTITÀ E INNOVAZIONE

Regione Emilia-Romagna

# IDENTITÀ E INNOVAZIONE

## LE INTRANET DELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI

I risultati di un Percorso teorico e operativo  
promosso dal CRC della Regione Emilia-Romagna



## La pubblicazione

Questa pubblicazione raccoglie, arricchisce e sintetizza le riflessioni teoriche, le indicazioni operative, e le presentazioni di casi emerse e illustrate in occasione del ciclo composto da due Laboratori e un Seminario dedicati alle Intranet delle Pubbliche Amministrazioni, svoltosi tra febbraio e marzo del 2006, nell'ambito terza edizione dei *Percorsi per la Qualità dei Servizi Pubblici On Line*, organizzata dal Centro Regionale di Competenza per l'e-government e la società dell'informazione della Regione Emilia-Romagna.

## I Percorsi per la Qualità dei Servizi Pubblici On Line

I *Percorsi per la Qualità dei Servizi Pubblici On Line* del CRC della Regione Emilia-Romagna consistono in cicli di seminari (di carattere divulgativo/teorico) e laboratori (di stampo operativo), rivolti a dipendenti pubblici, studenti e professionisti del settore ICT, finalizzati al confronto allargato sulle tematiche dell'e-government e della comunicazione istituzionale e alla definizione di parametri di qualità nello sviluppo e nella gestione dei servizi pubblici digitali, indirizzati ai cittadini e alle imprese. Condotti da docenti universitari, professionisti ed esperti delle tematiche di volta in volta affrontate, gli incontri costituiscono anche occasione per la presentazione di esperienze e iniziative di successo (*best practices*), realizzate nell'ambito delle realtà territoriali coinvolte. L'edizione 2006 dei *Percorsi* è ancora in svolgimento alla data di pubblicazione di questo volume (novembre 2006). Al seminario e ai laboratori dedicati alle Intranet delle Pubbliche Amministrazioni hanno preso parte circa 200 partecipanti, provenienti in prevalenza da enti pubblici del territorio emiliano-romagnolo, ma anche dipendenti e funzionari pubblici di altre regioni, studenti universitari e professionisti del settore ICT.

## INDICE

[illegible]

2

[illegible]

## INTRODUZIONE

*Che cosa sono le Intranet della pubblica amministrazione?*

*Qualcosa di simile al sito web, ma anche di profondamente diverso. Mutano gli scopi, il contesto di fruizione, le specifiche tecniche, anche se il progetto complessivo deve seguire le regole dei prodotti per la rete.*

*Le Intranet sono allo stesso tempo strumenti di lavoro, modalità di organizzazione delle informazioni e dei dati, canali di comunicazione interna. Quelle che funzionano diventano simili a potenti applicativi che permeano tutta la vita dell'ente.*

*Le Intranet sono difficili da copiare, la letteratura è limitata, la paternità dei progetti è eterogenea nel variegato scenario delle organizzazioni pubbliche, libere di auto-definire responsabilità e modelli di gestione degli affari interni.*

*Non esiste un modello condiviso per le Intranet della pubblica amministrazione, ma le esperienze interessanti non mancano nel panorama nazionale e regionale.*

*Da questa consapevolezza, nell'ambito dei "Percorsi per la qualità dei servizi pubblici on line" organizzati dal CRC Emilia-Romagna nel 2006, è nato il percorso dedicato alla Intranet istituzionale degli Enti Locali, con l'obiettivo principale di mettere a confronto le realtà esistenti ed "estrarre" direttamente dalla fonte – gli operatori degli enti locali – le idee, le valutazioni, le metodologie e le tecniche che possono essere messe in campo da una amministrazione pubblica, per realizzare o migliorare la propria Intranet.*

*Questa pubblicazione – tappa conclusiva di un percorso che ha coinvolto circa 30 amministrazioni durante il 2006 – raccoglie ed elabora i materiali prodotti nei laboratori e nel seminario dedicati al tema, senza alcu-*

*na pretesa di esaustività dell'argomento trattato. Il volume testimonia come i partecipanti e gli esperti intervenuti abbiano messo in comune, idee, prospettive, criticità ed esperienze che tutt'ora sono in essere, focalizzando l'attenzione sull'uso dello strumento come possibile mezzo per attuare innovazione e cambiamento. Oltre a rendere disponibili i materiali prodotti, si intende fornire un feedback a chi ha partecipato e un piccolo contributo pratico a chi non ha potuto partecipare attivamente e direttamente. A tal fine, invitiamo i lettori a scriverci osservazioni, commenti, approfondimenti, e, se ne hanno voglia, a inviarci via e-mail la "carta di identità" della propria Intranet\*. Ancora una volta i Percorsi Qualità sono la prova tangibile della ricchezza di competenze presenti all'interno del sistema pubblico, e dell'importanza che riveste la condivisione del sapere, quale moltiplicatore di opportunità e motore dell'innovazione.*

Agostina Betta  
Responsabile Formazione del CRC Emilia-Romagna

Claudio Forghieri  
Coordinatore dei Percorsi Qualità del CRC Emilia-Romagna

\*eventuali contributi possono essere inviati all'indirizzo [r.zarro@crcitalia.it](mailto:r.zarro@crcitalia.it)

## PARTE PRIMA

# **Le Intranet come vettori per il cambiamento**



## 1.1 Quale cambiamento con le Intranet?

Perché una organizzazione ritiene utile realizzare una Intranet? Sarà forse apparentemente banale, ma è questa la prima domanda da porsi quando si decide di dedicare risorse ed energie, sia fisiche sia finanziarie, per la costruzione di una rete digitale a supporto della comunicazione interna. La domanda, infatti, potrebbe anche non avere, a un esame approfondito, alcuna risposta. Non è detto che tutte le organizzazioni necessitino di una Intranet, così come non tutte hanno bisogno assolutamente di un sito web, di un *house organ* o di un altro strumento di comunicazione. Per questo è necessario sin da subito fugare un simile dubbio: in caso contrario, si potrebbe rischiare di investire tempo e risorse, a volte anche in quantità considerevoli, al solo fine di progettare e realizzare qualcosa di semplicemente fine e a se stesso. Ciò, ad esempio, accade molto spesso ancora oggi con le centinaia di siti vetrina che nascono e finiscono subito nello sterminato dimenticatoio virtuale delle cose inutili.

Come qualsiasi altro canale di comunicazione, quindi, le Intranet devono sempre essere uno strumento e mai un fine. Non è infatti dalla loro esistenza in sé che si può ricavare valore, quanto piuttosto dal loro utilizzo, e dai cambiamenti che possono apportare nei modi di essere, agire e relazionarsi nelle organizzazioni.

Stabilito però che una Intranet non può nascere per il semplice gusto di averne una, resta in campo un ventaglio potenzialmente molto ampio di possibili risposte al perché della sua costruzione. Solitamente, ad esempio, si è portati ad affermare che le Intranet nascono per favorire l'innovazione.



ne e il cambiamento. Ma se queste frasi possono ben figurare in un comunicato stampa o in una brochure informativa, è chiaro che, se lasciate a se stesse, non diradano affatto i dubbi di partenza. La parola cambiamento, infatti, è passibile di mille interpretazioni, e solo individuando le più adatte ai propri scopi e finalità, si può rispondere alla domanda che apre questa riflessione. Per fare solo qualche esempio, cambiamento potrebbe voler dire miglioramento quantitativo e qualitativo delle prestazioni, ma anche estensione delle conoscenze e delle informazioni a tutto il personale. O, ancora e perché no, creazione di un clima più positivo e favorevole alla socializzazione nell'ente. Allo stesso tempo potrebbe significare tutte queste cose, o magari le prime due, ma non la terza, e via discorrendo...

Se quindi si accetta di pensare alle Intranet come vettori per il cambiamento, è solo facendo chiarezza su cosa si intende di volta in volta con il termine, che si può poi ragionevolmente cercare di ottenerlo, a partire da un adeguato lavoro di progettazione, realizzazione e gestione di simili strumenti.

## 1.2 L'interoperabilità: come favorire i matrimoni tra italiani e svedesi

Se il primo interrogativo a monte della progettazione di una Intranet è capire che tipo di cambiamento si intenda promuovere con la sua creazione, un aiuto sulla natura del cambiamento può arrivare dalla lettura degli obiettivi fissati nella nuova strategia di Lisbona, denominata “*i2010 – Una società europea dell'informazione per la crescita e l'occupazione*”, e ufficialmente lanciata con una Comunicazione della Commissione Europea nel giugno 2005<sup>1</sup>.

Il documento individua tre priorità per la politiche della società dell'informazione e dei media:

- la creazione di uno spazio unico europeo dell'informazione
- il rafforzamento dell'innovazione e degli investimenti nella ricerca sulle nuove tecnologie
- la massima inclusione dei cittadini nella nuova società dell'informazione.

Facendo riferimento alla prima priorità, la creazione di uno spazio unico europeo dell'informazione, il documento dedica molta importanza al tema dell'interoperabilità. Questa è definita come il “miglioramento delle apparecchiature e delle piattaforme in grado di comunicare tra loro e i servizi in grado di migrare da una piattaforma all'altra”. Il tema, declinato solo in senso generale nella comunicazione del 2005, è stato ripreso e maggiormente sviluppato in un successivo documento, intitolato “*L'interoperabilità tra le amministrazioni nazionali per i servizi di e-government pan-europei*”, e pubblicato nel febbraio 2006<sup>2</sup>. Ed è qui che, ricorrendo alla tanto curiosa quanto efficace storia del matrimonio tra un italiano ed una svedese, il concetto di interoperabilità viene evidenziato come elemento fondamentale per qualsiasi forma di comunicazione interorganizzativa, sia di dimensione

continentale, sia, per rimanere all'oggetto del nostro interesse, su più modeste scale organizzative. Il matrimonio italo-svedese, si sostiene nel testo, é ancora molto difficoltoso a causa dei numerosi documenti cartacei che si è costretti a produrre, a Stoccolma come a Roma, per poi scambiarli fisicamente, a causa dell'impossibilità di comunicare elettronicamente tra le Pubbliche Amministrazioni dei due Stati. Impossibilità che si presenta tanto nel caso del matrimonio, ovviamente, quanto per numerosi altri procedimenti amministrativi, rendendo così di fatto meno fluida e più complicata sia la circolazione delle merci, sia quella degli uomini nel territorio europeo.

Per questo, nella comunicazione si raccomanda alle Pubbliche Amministrazioni di ogni livello di distinguere e intervenire su tre differenti livelli di interoperabilità:

- quella delle procedure amministrative, che garantisca progressivamente la loro omogeneizzazione in tutta l'Unione (per tornare all'esempio iniziale, prescrivendo la produzione degli stessi documenti necessari per il matrimonio sia in Italia che in Svezia)
- quella dei linguaggi, affinché con determinati termini si intenda ovunque la stessa cosa
- e quella tecnica, basilare per garantire il dialogo elettronico tra le amministrazioni.

Ma cosa c'entrano i matrimoni italo-svedesi con le Intranet? Nient'altro, probabilmente, se non la forte concordanza (per chi si sposa all'estero da una parte, e chi progetta e gestisce una Intranet dall'altra) sulla fondamentale importanza del concetto di interoperabilità. Perché così come uno spazio unico europeo dell'informazione può permettere un maggiore e più proficuo dialogo tra le istituzioni, i cittadini, le imprese e le associazioni di tutto il continente – facilitando addirittura le unioni tra italiani e svedesi – così, nel suo piccolo, uno spazio comune di comunicazione digitale inter-

na all'azienda potrebbe garantire un maggiore scambio di informazioni ed idee tra le persone che vi lavorano. Favorendo, magari e perché no, anche più opportunità di matrimonio all'interno del proprio ambiente lavorativo...



<sup>1</sup>[http://europa.eu.int/information\\_society/eeurope/i2010/index\\_en.htm](http://europa.eu.int/information_society/eeurope/i2010/index_en.htm);

<sup>2</sup><http://europa.eu.int/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/06/216&format=HTML&aged=0&language=EN&guiLanguage=en>

### 1.3 Prima e dopo la carta: un piccolo esercizio di immaginazione

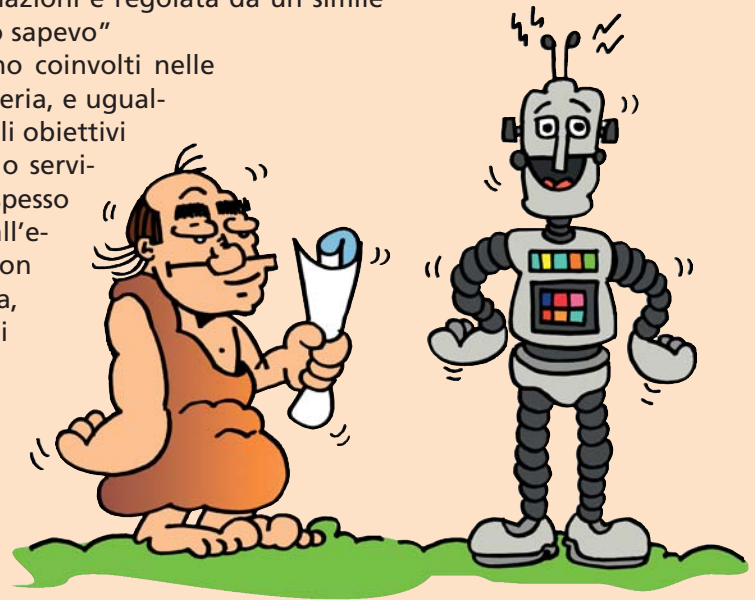
Individuata l'interoperabilità come concetto “ombrello” per spiegare l'insieme dei cambiamenti che potrebbero derivare dall'introduzione di una Intranet, può essere utile elencare alcune declinazioni pratiche del concetto. Ossia provare a capire cosa, e in che modo, possa cambiare con una maggiore e più razionale circolazione delle informazioni, permessa da una rete digitale di comunicazione interna. Per questo potrebbe essere utile immaginare un prima ed un dopo, individuando – non senza un pizzico di enfasi – nella realizzazione della Intranet un vero e proprio spartiacque tra l'era organizzativa del cartaceo e quella del digitale.

#### Il prima

Sintetizzando, ed estremizzando al massimo per evidenziare il più possibile le differenze, si potrebbero associare all'*era del cartaceo* i seguenti scenari:

- la comunicazione interna non funziona, le informazioni non arrivano, quando arrivano sono imparziali; se arrivano complete arrivano comunque in ritardo; se arrivano in tempo e complete, arrivano comunque alla persona sbagliata
- nei corridoi si assiste a un ridondante e frenetico passaggio di sindaci, assessori, funzionari, utenti, ognuno con le sue carte, i tanti pezzetti di informazione organizzativa che viaggia in maniera caotica e disarticolata tra uffici, corridoi e sportelli
- quanta più è la carta in circolazione, maggiore è la ricerca affannosa della carta: moduli, nor-

- mative, delibere, appunti, notizie, tutti cercano tutto, in un disordine che alimenta se stesso
- di conseguenza tutti hanno fretta, nessuno ha tempo, e tutto è rimesso a domani, perché quando la circolazione delle informazioni è regolata da un simile caos, è anche più facile dire “non lo sapevo”
  - a causa di tutto ciò, pochissimi sono coinvolti nelle decisioni, pochi gli informati in materia, e ugualmente pochi quelli che conoscono gli obiettivi dell’amministrazione e/o del proprio servizio; questi ultimi, inoltre, troppo spesso vengono appresi più facilmente dall’esterno (stampa o utenti), che non internamente. Poca, di conseguenza, è anche la motivazione da parte dei più a collaborare e condividere una *mission* che di fatto non si conosce.



## Il dopo

Ed ecco quello che potrebbe succedere – del tutto in un mondo ideale, almeno parzialmente, si spera, in quello reale – dopo lo sviluppo e l'implementazione della Intranet:

- la comunicazione interna comincia a funzionare, le informazioni arrivano puntuali a tutti, o solo ai destinatari giusti, in maniera chiara e completa
- i corridoi si svuotano: non è più necessario correre da un ufficio ad un altro, rincorrendo pezzetti di carta, perché tutta l'informazione viaggia nei corridoi digitali della Intranet
- il reperimento delle informazioni diventa di colpo meno affannoso: bastano un poco di allenamento, e un buon motore di ricerca interno, e tutto quello che attiene alla vita organizzativa può essere fatto proprio con pochi colpi di mouse
- incredibile ma vero, si corre di meno, ma si va più veloci. Non c'è infatti più bisogno di sudare sette camice per trovare quel maledetto regolamento, e il fatto che sia immediatamente reperibile, non autorizza più così facilmente come ieri a rimandare a domani quello che oggi si può fare senz'altro
- in sintesi, aumenta il numero delle persone potenzialmente coinvolgibili nelle decisioni, ma soprattutto di coloro informati in materia, così come dei dipendenti che vengono a conoscenza della *mission* e degli obiettivi organizzativi senza doverli leggere sul giornale. E aumenta, di conseguenza, anche la motivazione a collaborare e condividere degli obiettivi che finalmente si conoscono.

Se la semplice realizzazione di una Intranet permettesse il conseguimento di tanti e tali vantaggi, tutte le organizzazioni al mondo ne avrebbero già una. In realtà, simili schiacciante differenze tra il prima e il dopo sono semplici astrazioni teoriche. Ma è pur vero che, almeno a livello ideale, è a ribaltamenti di scenari come quello appena descritto che si dovrebbe tendere quando si decide di costruire una Intranet.



## 1.4 Dal cambiamento ai cambiamenti

Pur avendo ipotizzato alcune forme di cambiamento derivanti dalla progettazione, dallo sviluppo e dalla gestione di una Intranet, i ragionamenti fin qui condotti peccano ancora di eccessiva genericità. Una cosa è ad esempio parlare di maggiore circolazione delle informazioni e di più accessi dei dipendenti a determinate fonti di informazione e conoscenze; ben altra interrogarsi su se e quanto l'utilizzo di una Intranet possa migliorare le performance lavorative.

Partendo da questo elementare presupposto, può essere perciò utile articolare il discorso su due piani, individuando altrettanti livelli/tipologie di cambiamento derivabili dalla nascita di una Intranet, e domandandosi, per ognuno di essi, se e come sia possibile verificare eventuali progressi.

I due livelli proposti sono i seguenti:

- cambiamenti nella circolazione delle informazioni internamente all'organizzazione
- cambiamenti organizzativi e procedurali.

Nel primo caso si fa riferimento allo sviluppo, alla gestione e all'utilizzo delle Intranet per diffondere più rapidamente, e in maniera capillare, le informazioni all'interno di una organizzazione. Un aspetto di fatto quantificabile senza particolari difficoltà, perché è ad esempio dal numero degli accessi alla Intranet e alla sue risorse informative, e da indicatori sostanzialmente simili (ad esempio scarico di documenti e moduli, numero di presenze in eventuali forum, ecc.), che si può facilmente dedurre se e quanto alla realizzazione dello strumento siano poi seguiti eventuali ritorni positivi del genere.

Ben diverso, invece, è cercare di capire se la costruzione di una Intranet abbia influito, e se sì come, sulla qualità del lavoro organizzativo e delle relazioni interne. In questo caso, è decisamente più arduo individuare indicatori quantitativi del cambiamento. Ciononostante, a fronte di un buon lavoro di progettazione strategica a monte, si potrebbe arrivare a individuare, da un punto di vista qualitativo, l'impatto della realizzazione della Intranet nel proprio contesto organizzativo.

Ma procediamo con ordine, concentrandoci innanzitutto sul primo livello di cambiamento che, per comodità, definiamo quantitativo. Non prima di verificare, però, come a un simile approccio teorico, corrispondano di fatto concrete declinazioni pratiche, anche nel nostro contesto territoriale...

### **...a Bologna...**

...pianificando la costruzione e la successiva gestione della Intranet comunale, *IONOI* (vedi paragrafo 3.1), si è scelto proprio di individuare più fasi di sviluppo, corrispondenti ad altrettanti livelli di cambiamento nel modo di comunicare, relazionarsi, e lavorare all'interno delle organizzazioni. Tre sono le fasi individuate, e in parte già attuate nel processo di consolidamento e sviluppo della Intranet istituzionale:

- fase I: privilegia la comunicazione, ossia la diffusione di informazioni e contenuti sulla Intranet
- fase II: privilegia la partecipazione, cioè il contributo attivo dei fruitori della Intranet, ossia i dipendenti comunali
- fase III: privilegia l'integrazione, ossia l'utilizzo della Intranet come strumento di supporto tanto ai processi di comunicazione interna, quanto alle altre dinamiche di lavoro organizzativo.

### 1.4.1 Il cambiamento quantitativo

La seconda sezione di questa pubblicazione è in gran parte dedicata agli aspetti di costruzione e sviluppo di una Intranet che potremmo definire quantitativi. Partendo dai risultati dei Laboratori del CRC Emilia-Romagna, vi si delinea infatti uno tra i possibili percorsi ideali per la progettazione di una Intranet, arrivando alla definizione di una vera e propria mappa delle sezioni in cui articolarla. Per questo motivo, rimandando a quelle argomentazioni, non ci si dilunga particolarmente sui ritorni positivi, in termini di maggiore circolazione delle informazioni interne, che possono derivare dall'uso di una Intranet, né su come tali aspetti possano essere quantificati. Ci si limita semplicemente a dire che questo tipo di cambiamento è quello che attiene all'utilizzo "fisico" dello strumento, sia dal punto di vista della produzione dei contenuti, sia da un punto di vista di fruizione delle informazioni.

Utilizzo che può essere facilmente mappato, sia attraverso metodi di analisi quantitativa, sia con metodologie qualitative. Tra i primi rientrano ad esempio i normali report relativi alla produzione di informazioni (quali il numero di notizie pubblicate nelle varie sezioni della Intranet, il numero di documenti caricati, ecc.), e – passando alla fruizione – le analisi statistiche dei comportamenti di navigazione e accesso ai contenuti, del tutto analoghe a quelle usate per i siti Internet (ad esempio numero di accessi totale, media di visitatori quotidiana, numero di documenti scaricati, ecc.). A livello qualitativo, invece, è possibile ipotizzare la realizzazione di sondaggi o altre tecniche di analisi, quali ad esempio focus group o similari forme di confronto collettivo, che permettano di capire

se e come i dipendenti di un'organizzazione usano la Intranet, e a quanti e quali tipi di informazioni e contenuti accedono.

Tali processi di mappatura permettono di tenere il polso dello strumento, e, azzardando una metafora, capire se e quanta vita c'è sul pianeta Intranet. È proprio a partire da simili analisi, inoltre, che si possono pianificare e realizzare modifiche e aggiustamenti di rotta, sia per conseguire con maggiore successo gli obiettivi fissati all'atto della costruzione dello strumento, sia, allo stesso tempo, per assecondare meglio determinate dinamiche di utilizzo della rete. Se ad esempio si è scelto di realizzare una Intranet anche per far crescere la compilazione di moduli e domande on line (ad esempio le richieste di ferie) da parte dei dipendenti, e se dopo un certo periodo di tempo si verifica che tale risultato fatica a essere ottenuto, si può pensare a interventi correttivi e di stimolo. Tra questi, per fare qualche ipotesi, una maggiore promozione di tali aspetti e opportunità sulla stessa Intranet, a cominciare dalla home page, ma anche azioni di incentivazione che trascendano i confini dello strumento. Si potrebbe ad esempio convocare degli incontri per sollecitare i dipendenti a compilare i moduli on line, ma anche arrivare all'ipotesi estrema di obbligarli a farlo, eliminando di fatto i loro corrispettivi cartacei. Allo stesso modo, se un'analisi dei comportamenti di navigazione dovesse far emergere una grande attenzione dei dipendenti per alcuni argomenti – quale ad esempio la consultazione di manuali e strumenti di apprendimento – i responsabili della Intranet potrebbero aumentare la produzione di informazioni, notizie e documenti in materia, venendo così incontro alle esigenze dei dipendenti/navigatori.

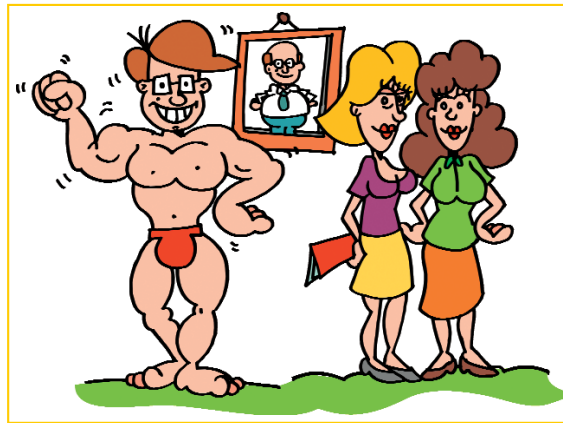
### 1.4.2 Il cambiamento qualitativo e la valutazione di impatto

Sapere quanti dipendenti usano la Intranet, e in che modo, è molto utile, ma non può essere certamente il fine ultimo a cui tendere quando si investono risorse ed energie per costruirla. Di norma, infatti, chi ne dispone la realizzazione ha in mente obiettivi più ambiziosi rispetto al semplice scarico di moduli, o alla consultazione on line di circolari e norme interne.

Quello che ci si aspetta è che la Intranet possa migliorare il modo di lavorare. Ma come si fa a capire precisamente se questo avviene? Sicuramente, a tale proposito, è impensabile l'idea di formulare quantificazioni precise che mettano in relazione la presenza dello strumento con l'ottenimento di determinati risultati. Ma se questo è impossibile, è senz'altro meno proibitivo avanzare delle ipotesi di natura qualitativa.

Ad esempio, si potrebbe provare a fornire una *valutazione di impatto*, prassi sempre più in voga tra chi si occupa di politiche pubbliche, che può essere tradotta nella seguente domanda: *cosa cambierebbe se nella mia organizzazione non avessimo fatto quella determinata scelta?*

Nel nostro discorso, quindi, la domanda sarebbe così



declinata: *cosa accadrebbe nella nostra organizzazione se non avessimo la Intranet?* Domanda tanto facile da formulare, quanto complicata per chi deve trovarle una risposta. Perciò, cercando di semplificarla almeno in parte, si prova ad articolarla in tre domande, dedicate ad altrettanti aspetti della vita lavorativa: la struttura organizzativa, i processi organizzativi, e le dinamiche relazionali.

### **1.4.2.1 I cambiamenti nella struttura organizzativa**

Parlando di struttura organizzativa, si fa riferimento in parole povere all'organigramma dell'ente, quella mappa dei ruoli e delle responsabilità che non sempre è così chiara e ben definita come ci si potrebbe aspettare. Una Intranet potrebbe essere perciò già molto utile se riuscisse a definire con precisione e certezza chi fa cosa, rendendo tutti consapevoli delle funzioni degli altri, e aggiornando puntualmente su come evolve il lavoro dei singoli e delle loro strutture di appartenenza. La questione è all'apparenza banale, ma in realtà non è così scontata.

Troppo spesso, infatti, gli organigrammi ufficiali non riescono a rispecchiare la realtà organizzativa, vuoi perché non sono così facilmente accessibili da tutti gli addetti ai lavori, vuoi perché sono caratterizzati da linguaggi tecnico-amministrativi davvero poco esplicativi sulla reale attribuzione di compiti e funzioni. Senza contare, inoltre, che l'organigramma è per sua natura un oggetto statico, mentre la vita organizzativa è in costante cambiamento, con ritmi decisamente più frenetici rispetto alla frequenza di aggiornamento di simili strumenti.

Una serie di inconvenienti ai quali le Intranet potrebbero sicuramente sopperire, intanto perché

molto più facilmente aggiornabili rispetto ad un documento ufficiale di carta, ma soprattutto perché ben più versatili, flessibili ed esaustive nella funzione di “racconto” della vita organizzativa. La Intranet, infatti, non si limita – o almeno non dovrebbe farlo – a fornire un casellario nel quale ad ogni nome e cognome corrispondono una qualifica e una funzione, ma può fare ben oltre, essendo idealmente in grado di fotografare, per ogni singolo dipendente e struttura, il suo vissuto lavorativo.

Con ciò non si afferma che lo strumento possa e debba indagare nella vita privata dei dipendenti (anche se alcuni meccanismi informali per la presentazione dei singoli possono sicuramente esistere, e di solito, quando ci sono, sono molto apprezzati).

Ma è sicuramente sensato pensare che una precisa e puntuale attribuzione di ruoli e responsabilità permette di lavorare con maggiore facilità e più velocemente.

Sicuramente più di quanto non avvenga, per intenderci, nella storia che anticipiamo nella vignetta a lato e raccontiamo nella pagina successiva...



### **La storia di quattro individui**

Questa è la storia di quattro individui: Ognuno, Qualcuno, Chiunque Nessuno  
Bisognava fare un lavoro importante  
Si chiese a Ognuno di occuparsene  
Ognuno si assicurò che Qualcuno lo facesse  
Chiunque avrebbe potuto occuparsene, ma Nessuno fece mai niente  
Ognuno s'arrabbiò perché considerava che per questo lavoro Chiunque fosse responsabile  
Nessuno mai, però, si rese conto, che Ognuno non avrebbe fatto niente.

Alla fine Ognuno rimproverò Qualcuno per il fatto che Nessuno aveva mai fatto quello che Chiunque avrebbe potuto fare.

E per passare dalle storie “ideali” a quelle reali, si può nuovamente vedere cosa accade, fortunatamente con maggiore efficacia, nel nostro territorio regionale...

### **...a Reggio Emilia...**

...con la realizzazione della Intranet istituzionale, *La Casa Comune* (vedi paragrafo 3.5), si è puntato molto sullo sviluppo di un forte senso di appartenenza all'ente, e, nell'ambito di ciò, di assoluta chiarezza sul ruolo apportato da ogni singolo dipendente al lavoro dell'intera organizzazione.

E già oggi, affermano i promotori della Intranet, il lavoro di tutti è stato reso più “visibile”, con ottimi risultati sia nell'ottica del consolidamento e della condivisione del *know how* interno, sia nella creazione del senso di identità e d'appartenenza.



### **1.4.2.2 I cambiamenti nei processi organizzativi**

Quando si parla di processi organizzativi, normalmente si fa riferimento ai seguenti aspetti che caratterizzano la vita di una organizzazione:

- comunicazione
- presa delle decisioni
- programmazione delle attività e degli obiettivi
- implementazione
- controllo
- socializzazione

La lista non è ovviamente esaustiva, ma può essere utile per rendere l'idea di cosa si intenda col termine, e permette di porsi ulteriori domande su se e come le Intranet possano impattare su simili aspetti. Anche in questo caso la domanda non è per nulla banale, né facile da affrontare. Come si fa a capire ad esempio se una Intranet modifica in qualche modo i processi di prese delle decisioni e, magari, i meccanismi di controllo? La sensazione immediata è che a simili domande si potrebbe ribattere dicendo tutto e il contrario di tutto, cedendo ad impressionismi e interpretazioni soggettive davvero poco utili per eventuali valutazioni di impatto. Eppure alla domanda si dovrebbe provare a rispondere, facendo anche tesoro delle opinioni personali di tutti sui cambiamenti derivanti da una Intranet. Ma, soprattutto e più in generale, provando a definire una serie di indicatori e meto-

dologie che permettano di misurare effettivamente reali cambiamenti e modifiche. Non è in questa sede però che si formulano ipotesi o suggerimenti su tali aspetti. Questo è un compito che spetta a chi si occupa di questioni organizzative, spesso a consulenti esterni all'organizzazione.

Quello che si cerca di affermare in queste poche righe, piuttosto, è che chi gestisce una Intranet dovrebbe sempre cercare di capire se e come tale strumento impatta sui processi organizzativi, anche al fine di modificare o correggere alcuni orientamenti e scelte, qualora i risultati reali non corrispondessero a quelli attesi.

### **1.4.2.3 I cambiamenti nelle dinamiche organizzative**

Con dinamiche organizzative si intende infine tutto ciò che ha a che fare con i meccanismi interpersonali, relazionali e di gruppo, e su come questi aspetti influiscano sulla vita dell'organizzazione in generale. In riferimento a questo argomento, il discorso è sostanzialmente analogo a quello accennato per i processi organizzativi: pur essendo molto complicato farlo, sarebbe ideale riuscire a capire se e come le Intranet impattano su tali aspetti, definendo degli indicatori che permettano in qualche modo di rilevare eventuali fenomeni di cambiamento. E, qualora i risultati fossero diversi dalle aspettative, intervenire per modificare la rotta.

## **1.5 Strategie per il cambiamento: alcune riflessioni finali**

Al termine di questa breve riflessione teorica, può essere utile formulare alcune considerazioni finali sull'importanza strategica delle Intranet, e su quali possono essere alcuni passaggi chiave, sia in fase di progettazione che di gestione, per renderle massimamente funzionali ai tipi di cambiamento auspicati.

### **1.5.1 NonsoloIntranet**

La prima riflessione assolutamente necessaria è la constatazione che le Intranet sono e restano uno tra i diversi strumenti di comunicazione interna a disposizione delle organizzazioni. Sarebbe per questo molto sbagliato pensare di renderle l'unico canale di relazione, ma, soprattutto, considerarle come elemento avulso e isolato dal più ampio e articolato sistema di comunicazione dell'ente. Che, è sempre meglio ribadirlo, va gestito in maniera coordinata e integrata per rendere al meglio.

Ciò anche in considerazione della velocità del progresso tecnologico, che ridisegna di continuo il panorama degli strumenti e delle soluzioni a disposizione. E che impone, di conseguenza, anche molta attenzione, in fase di progettazione, alla necessità di pensare a soluzioni modulari e flessibili. Elastiche, insomma, e per questo capaci di adattarsi ai costanti cambiamenti imposti alle organizzazioni dall'ambiente esterno<sup>3</sup>. Per passare di nuovo dalla teoria alla pratica, ciò è quanto già avviene in alcune realtà del nostro territorio....

### ...a Ferrara...

...i promotori della neonata Intranet dell'Amministrazione provinciale, *IntraNet* (vedi paragrafo 3.3), hanno idee molto chiare in proposito. L'idea, infatti, è quella di "chiudere il cerchio", ossia di gestire attraverso il "sistema Intranet" l'intero flusso relativo alle pratiche provenienti da cittadini, associazioni, professionisti, imprese, ecc., ottenendo così evidenti ricadute esterne dall'innovazione dei processi di lavoro interno. Per questo, uno degli obiettivi più ambiziosi è integrare il sistema con servizi multicanale, affinché la Intranet sia uno strumento, sicuramente di rilevanza primaria, nell'ambito dell'intero ventaglio di canali e soluzioni a disposizione dell'ente per svolgere la sua *mission*, che è e resta servire i propri cittadini.

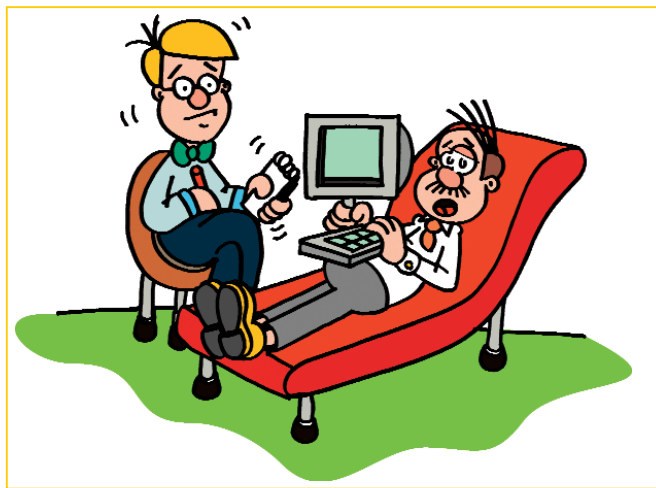
A tale proposito, già oggi la Intranet rappresenta l'ambiente in cui confluiscono in maniera organica tutte le iniziative di semplificazione delle procedure e dematerializzazione dei processi lavorativi avviate dalla Provincia negli ultimi cinque anni. Queste sono la certificazione di qualità per tutti i servizi erogati, gli strumenti di gestione della documentazione digitale e la dematerializzazione delle comunicazioni fra gli uffici.

---

<sup>1</sup>Rimanendo al solo mutamento tecnologico, basti pensare ad esempio ai cicli di vita sempre più ristretti dei software

### 1.5.2 Specchio, specchio della mia organizzazione...

Allargando la prima riflessione, il secondo assunto che si formula è quello di considerare la Intranet come lo specchio digitale della propria organizzazione. Il che significa dedicare molto tempo e attenzione, in fase di progettazione, all'identità del proprio ente. Pur esistendo dei modelli e delle procedure alle quali è possibile fare riferimento, infatti, ogni Intranet dovrebbe avere delle caratteristiche e una conformazione che siano il più aderenti possibile al profilo dell'organizzazione di riferimento.



Per questo, prima di progettare o magari ridisegnare una Intranet, domande come le seguenti potrebbero essere tutt'altro che oziose:

- cosa è l'organizzazione?
- cosa definisce la specificità della organizzazione?
- quali sono i suoi meccanismi di funzionamento?
- che rapporto c'è tra i singoli dipendenti e l'organizzazione?
- che rapporto esiste tra l'organizzazione e l'ambiente esterno?

- quali sono i meccanismi di sviluppo dell'organizzazione?
- come si gestiscono il cambiamento e l'innovazione nella organizzazione?

Si tratta di una lista ovviamente non esaustiva, e simili domande potrebbero anche essere formulate in maniera diversa. Ma quello che è importante ribadire è che nessun modello standardizzato può essere sufficientemente funzionale per la costruzione di uno strumento che, in ultima analisi, può essere realmente efficace ed efficiente, solo se riesce a rispecchiare le esigenze, le aspettative e le abitudini dell'organizzazione e di chi la compone.

### **1.5.3 Differenziazione vs. Integrazione**

Infine, estendendo e articolando ulteriormente la metafora della Intranet come specchio dell'organizzazione, si può raccomandare di considerarla come uno strumento che riesca a descrivere bene gli aspetti di differenziazione, e sia altrettanto efficace dal punto di vista dell'integrazione. Tutto ciò a partire dal postulato teorico, assai diffuso negli studi sulle organizzazioni, secondo il quale queste ultime sarebbero proprio un *sistema reiterato nel tempo di differenziazione da un lato, e integrazione dall'alto*.

Intendendosi, col termine *differenziazione* la gamma dei ruoli, dei compiti e delle funzioni appartenenti ai singoli dipendenti e strutture, riassunta per comodità espositiva nell'organigramma; e con *integrazione*, invece, tutti quei meccanismi che cercano di ricondurre a unità e sintesi gli sforzi dei

singoli, nei risultati complessivi dell'organizzazione. Come a dire, adottandosi una metafora sportiva, che se una squadra è composta da singoli, ognuno con uno specifico ruolo e mansione da svolgere in campo (*differenziazione*), tutta la squadra lavora sempre per il conseguimento di uno o più obiettivi comuni (*integrazione*). E che, quindi, le capacità e le azioni dei singoli necessitano sempre di un lavoro di raccordo, che sia finalizzato ad un più generale bene comune, al goal.

Ma cosa c'entrano le Intranet in tutto ciò? Niente, se si respinge l'idea che simili strumenti possano essere lo specchio fedele e reattivo delle organizzazioni. Tantissimo, invece, se si fa propria questa idea, e si realizza di conseguenza che la Intranet è tanto utile nel descrivere e fare chiarezza sul chi fa cosa – e quindi, per tornare alla metafora sportiva, sulla formazione che scende in campo e su ruolo e numero di maglia di ogni singolo componente – quanto preziosa nel permettere ai singoli di integrare e coordinare il proprio lavoro, facilitando quei frangenti ed azioni che possono portare più facilmente a inquadrare con successo la porta avversaria.





## PARTE SECONDA

### **La progettazione di una Intranet istituzionale**



## 2.1 Alcune riflessioni iniziali

Nelle pagine seguenti si traccia il resoconto di quanto emerso in occasione di due laboratori promossi dal CRC Emilia-Romagna sul tema delle Intranet, nell'ambito del *Percorso per la Qualità dei Servizi Pubblici On Line 2006*, il 28 marzo e il 4 aprile. Durante i due incontri, lo staff del *Percorso Qualità* e alcuni referenti di Pubbliche Amministrazioni e aziende di pubblico servizio – provenienti in prevalenza dal territorio emiliano-romagnolo, ma anche da altre regioni – si sono prima interrogati su quali elementi e contenuti informativi e di servizio dovrebbero essere prioritari nella progettazione di una Intranet istituzionale, per poi successivamente definire un ipotetico modello di struttura della stessa.

Prima di concentrarsi sugli elementi di servizio, si formula però una serie di osservazioni introduttive su alcuni passaggi critici relativi alla progettazione e alla gestione di una Intranet pubblica.

### 2.1.1 Il mandato

La prima osservazione imprescindibile è che le Intranet istituzionali – probabilmente ancor più di



quelle delle imprese private – possono avere indubbiamente più di “occasioni di successo”, se promosse con un forte mandato dall’alto. Se sono i dirigenti e/o i vertici amministrativi a disporre la progettazione, e successivamente a promuoverne l’uso – a partire dalla declinazione di una precisa strategia e di altrettanto precisi obiettivi organizzativi<sup>4</sup> – dovrebbero indubbiamente crescere le opportunità che lo strumento sia non solo utilizzato, ma impatti positivamente anche su altri aspetti del vissuto lavorativo.

Questo innanzitutto perché in tal caso le Intranet godrebbero di una forte legittimazione istituzionale, e di conseguenza anche di incentivi all’utilizzo maggiormente “coercitivi” rispetto ad altri tipi di promozione.

### **2.1.2 La promozione**

Strettamente legato al mandato, è il tema della promozione della Intranet e del suo utilizzo. Sia che nasca su impulso dei dirigenti, sia che sia frutto dell’iniziativa spontanea di alcuni dipendenti, una Intranet non può prescindere da un’adeguata attività di pubblicizzazione, finalizzata a incentivarne l’utilizzo, per consolidarsi all’interno di una organizzazione.

Realizzarla senza pensare contemporaneamente ad una precisa strategia di “marketing” che ne accompagni i primi passi, rischierebbe infatti di rendere l’intera operazione un fallimento, relegan-

---

<sup>4</sup>Quali potrebbero essere ad esempio quelli di cambiamento (relativi alla circolazione delle informazioni e all’impatto su struttura, processi e dinamiche organizzative) indicati nella prima parte di questo lavoro

do ben presto la Intranet nel dimenticatoio degli oggetti semi-sconosciuti e inutili. Osservazioni ancor più vere e scontate se si pensa, tra le altre cose, che la Intranet è una rete, e che quindi il suo reale successo non può prescindere da un uso diffuso e capillare della stessa da parte dei suoi potenziali nodi. Ciò in obbedienza all'ormai "classica" e infallibile legge di Metcalfe<sup>5</sup>, secondo la quale "il valore di un network cresce esponenzialmente rispetto al numero di computer connessi ad esso".

### **2.1.3 La redazione**

Decisa (dall'alto o dal basso) la realizzazione di una Intranet, e definita una strategia promozionale per incentivarne l'utilizzo, il terzo passaggio chiave consiste nella realizzazione di una redazione dello strumento.

Stabilire chi scrive cosa, e in che modo lo pubblica, serve innanzitutto a evitare l'effetto "deserto", ossia quella mancanza cronica di informazioni e contenuti che rischia di decretare in tempi brevi il fallimento dell'intera operazione. Ma serve anche a dare una precisa voce ed identità allo strumento.

Per questo, pur essendo assolutamente contemplata e percorribile l'idea di decentrare la redazione della Intranet nelle varie "stanze" dell'ente – affinché i singoli settori ed uffici possano rendicontare sul proprio operato – il percorso ideale che si delinea in questa sede è quello che porta alla crea-

---

<sup>5</sup>Robert Metcalfe, studente di matematica presso la Harvard University, formulò la legge alla fine degli anni '70, per poi dedicarsi successivamente alla promozione delle prime reti digitali, finalizzate alla condivisione di documenti e materiali di ricerca

zione di una redazione centrale. Ciò non significa impedire che chi lavora nei vari uffici e strutture dell'organizzazione non possa avere voce in capitolo. Al contrario, il successo editoriale di una Intranet non può prescindere dal costante afflusso di informazioni e materiali dalle varie articolazioni dell'ente, ma l'esistenza di una redazione centrale appare vantaggiosa per i ritorni in termini di uniformità che potrebbero derivarne.

Così come accade con un sito Internet, infatti, una redazione centrale – possibilmente autonoma e direttamente collegata a chi formula il mandato – non solo avrebbe maggiore facilità a garantire un ritmo e un “respiro” costante allo strumento (già solo nella frequenza di pubblicazione dei contenuti), ma affiancherebbe a ciò una coerenza nel taglio editoriale difficilmente raggiungibile senza l'esistenza di una cabina di regia centrale.

Ciò non toglie naturalmente che alcuni spazi della Intranet potrebbero essere anche gestiti in maniera autonoma dai singoli, siano essi strutture e dipendenti. Si pensi soprattutto a quelli di maggiore informalità, come i forum, le bacheche o quant'altro può attenersi non direttamente alla vita ufficiale dell'ente.

Ma, in ogni caso, la presenza di una struttura che permetta alla Intranet, almeno nei suoi aspetti maggiormente istituzionali, di parlare con un'unica voce, e sempre con lo stesso tono, è un ottimo presupposto per il successo dello strumento.

Osservazioni e riflessioni, queste ultime, che non a caso trovano un preciso riscontro anche nella pratica quotidiana esperita da alcune amministrazioni del nostro territorio...

### **...a Correggio...**

...la realizzazione della Intranet istituzionale, *Navicor* (vedi paragrafo 3.2), è stata disposta anche per migliorare la qualità della comunicazione interna dell'amministrazione comunale.

Per questo motivo, pur essendo importante e prioritario il ruolo finora svolto dalla redazione centrale, al successo della Intranet ha molto contribuito il ruolo dei cosiddetti "power user". Questi ultimi, affermano i gestori della Intranet, sono dipendenti e funzionari impiegati nelle varie strutture dell'ente che, portando costantemente le proprie testimonianze e punti di vista nello strumento, hanno contribuito alla crescita e all'arricchimento dello stesso.

### **...e a Modena...**

...dove uno dei presupposti alla base della costruzione della *Intranet* istituzionale del Comune, *Comnet* (vedi paragrafo 3.4), era sviluppare una cultura di collaborazione e condivisione della conoscenza e delle competenze, si è molto puntato sull'apporto fornito ai gestori centrali del canale da parte degli altri uffici e settori.

Una fiducia ben riposta, perché già adesso alcune redazioni di settore (Personale, Sistemi Informativi, Finanze, Direzione Generale) sono particolarmente attive nella produzione e pubblicazione di informazioni per tutto l'ente.

### **2.1.4 L'utilità, ovvero l'Intranet come un buon caffè...**

Quella che segue è una constatazione meno banale di quanto potrebbe apparire a una prima, veloce lettura. La Intranet istituzionale deve essere utile al proprio vissuto lavorativo, agevolando se possibile nello svolgimento di compiti e mansioni. Prima che bella e interessante, quindi, dovrebbe essere funzionale. Poco appariscente, ma puntuale e di supporto, un po' come il caffè al mattino prima di sedersi alla scrivania. Un rito che ha poco o nulla di straordinario, e al quale non si accompagnano particolari connotazioni di trasporto e coinvolgimento, ma che comunque si ripete quotidianamente, anche come piccolo gesto di supporto allo svolgimento dei propri compiti.

Poi, come ben sanno i cultori del rito, nulla esclude che il caffè sia ottimo e dia una piacevole scossa a tutti i sensi. Ma l'importante è soprattutto che svegli, giorno dopo giorno, e metta in condizione di lavorare con slancio e vigore.

E se il caffè è il primo rito della propria giornata, anche la Intranet lo è diventata – sin dalle primissime operazioni quotidiane – in alcune realtà amministrative del nostro territorio...

### **...a Modena**

...gli amministratori hanno scelto di fare in modo che la home page della *Intranet* del Comune, *Comnet* (vedi paragrafo 3.4), sia la prima a essere visualizzata all'accensione dei computer collocati negli uffici comunali.

E i risultati si vedono, perché il 90% dei dipendenti comunali usa la home di *ComNet* come pagina principale predefinita del proprio browser web.

### **2.1.5 ...una scrivania...**

Facile conseguenza di quanto appena esposto, è la constatazione che la *Intranet* deve essere concepita come un vero e proprio luogo di lavoro e della conoscenza, più che come uno strumento di svago. Da ciò l'idea di paragonarla a una scrivania, dove sicuramente possono trovare posto la foto dei propri cari e qualche oggetto personale. Ma dove, soprattutto, si trovano gli strumenti necessari al nostro lavoro, dal computer, agli elenchi, alle forbici e via scorrendo. E se si paragona la *Intranet* a una scrivania, non è difficile il passaggio successivo, dal materiale al virtuale, ossia dal tavolo al *desktop* (non a caso la traduzione di scrivania in inglese), che è quanto di più vicino dovrebbe avvicinarsi, anche a livello di layout, alla costruzione di una *Intranet* aziendale.

Quindi, se progettando una *Intranet* non si può non fare riferimento alla home page di un sito web, è anche alla schermata di apertura dei computer che bisognerebbe pensare. Con il risultato di imma-



ginare uno strumento ibrido, metà sito e metà desktop, che per quanto possa essere abbellito e personalizzato (e con le immagini di sfondo e gli *screensaver* tornano a vivere in formato elettronico le foto dei familiari poggiate sulla scrivania), oltre che arricchito dal punto di vista informativo, deve soprattutto permettere di reperire facilmente tutto quello di cui si necessita per lavorare. Ciò è esattamente quanto avviene, ad esempio, in una amministrazione del nostro territorio...

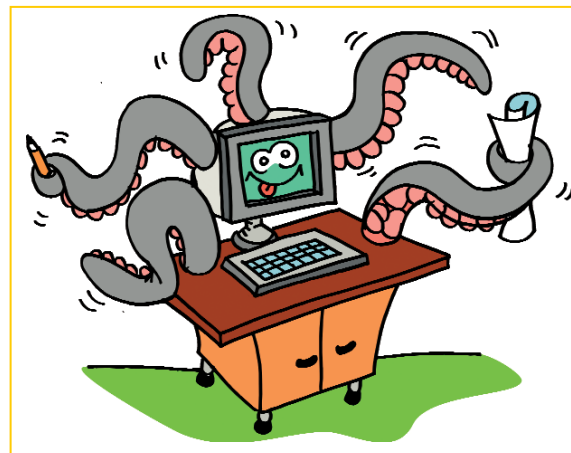
### **...a Ferrara...**

...la Intranet della Provincia di Ferrara, *IntraNet* (vedi paragrafo 3.3), è stata esplicitamente progettata come un ambiente di lavoro virtuale condiviso, che possa migliorare i processi e semplificare le procedure, permettendo l'accesso a tutti gli strumenti di lavoro quotidiani, e integrandoli di fatto al suo interno.

Non a caso, perciò, è stata concepita e realizzata come una vera e propria "scrivania virtuale", composta da ben 25 applicativi integrati (gestione qualità, gestione documentale, procedure gestionali, *knowledge management*, servizi di supporto, ecc.), che rendono più agevole, veloce e coordinato il lavoro quotidiano, e l'interazione, dei dipendenti provinciali.

### 2.1.6 ...e un sistema operativo

Completando la riflessione, se la home di una Intranet deve almeno in parte somigliare a un desktop, ne discende che l'intera rete istituzionale dovrebbe funzionare come un sistema operativo, ossia come un sistema di contenuti, risorse e applicazioni che permetta di operare e portare termine, con maggiore semplicità ed efficacia, le proprie mansioni. E se si accetta il paragone del sistema operativo, che niente è alla fine se non il mega cervello che sottende a tutte le attività del proprio computer, non è azzardato affermare che la Intranet può essere considerata il vero e proprio cervello virtuale dell'intera organizzazione. Ancora una metafora, quindi, che rende esplicito il forte legame tra l'identità dell'istituzione e la rete digitale che ne supporta la comunicazione interna e i processi lavorativi. E che, stando alle argomentazioni fin qui formulate, pur essendo specchio di quella identità, dovrebbe contribuire fortemente a innovarla. Tornando per un attimo alla metafora del sistema operativo, infine, ancora una volta una ricognizione nel territorio regionale conferma che simili teorie non solo non sono avulse dalla pratica, ma spesso discendono proprio da quest'ultima.



### **...a Reggio Emilia...**

La Intranet comunale, *La Casa Comune* (vedi paragrafo 3.5), è nata sia per generare una forte e radicata cultura dell'istituzione, sia per gestire i processi di cambiamento e agevolare quanto più possibile il lavoro di tutti.

A tale proposito, tra le scelte di progettazione spicca la decisione di sostituire interamente il desktop di *Windows*, e quindi di fatto gran parte del sistema operativo a cui accedono i dipendenti comunali, con la home page della Intranet. Il risultato è che già all'accensione dei pc tutti condividono lo stesso "punto di partenza", dal quale è possibile velocemente accedere a tutte le applicazioni e procedure di cui si necessita nel proprio lavoro quotidiano.

## **2.2 Gli elementi di servizio di una Intranet istituzionale**

Le domande alla base delle prossime argomentazioni sono le seguenti:

- quali i modelli di servizio più indicati nella costruzione di una Intranet istituzionale?
- quali i contenuti informativi più necessari per i dipendenti pubblici, e quali, invece, quelli meno rilevanti e quindi eventualmente “sacrificabili”?
- quali, infine, gli strumenti e gli applicativi gestionali più necessari?

Partendo da queste domande, le principali risposte che si proveranno a dare saranno:

- una lista degli elementi di servizio, dei contenuti informativi e degli applicativi più o meno fondamentali nella realizzazione di una Intranet istituzionale, con tanto di attribuzione di “pesi specifici” per ognuno di essi
- l’elencazione di una serie di problemi e riflessioni connessi allo stesso processo di progettazione, sviluppo e gestione della Intranet

### **2.2.1 I possibili elementi di una Intranet istituzionale**

Si elenca di seguito la lista dei principali elementi informativi, di servizio e applicativi – suddivisa per categorie – che potrebbero essere o meno contemplati in una Intranet istituzionale.

## **Utilities**

- modulistica
- elenco telefonico interno e indirizzari
- download software
- organigramma
- rassegna stampa
- mailing list dell'ente
- webmail
- webfax
- pagine personali dei dipendenti
- chat
- convertitore di valuta
- calcolatrice
- toolbar personalizzata per il browser aziendale

## **applicativi**

- cartellino personale
- archivio delibere e determinazioni
- agenda eventi e per gruppi di lavoro
- prenotazione risorse

- visualizzazione fascicolo personale
- cedolino

### **informazioni e news**

- organizzazione dell'ente
- descrizione aree, settori, uffici, ecc.
- scelte strategiche, documenti programmatici
- dati e numeri dell'ente (dipendenti, bilancio, pensionamenti, assunzioni, ecc.)
- interviste
- news
- rubriche a tema
- casi di successo
- percorsi e storie individuali
- comunicati stampa
- bacheca sindacale
- guide ai procedimenti interni
- informazioni tematiche rivolte ai gruppi di lavoro

### **documentazione**

- normativa
- manualistica hardware e software

- slides riguardanti i progetti e le attività dell'ente
- contratti di lavoro e accordi sindacali
- modelli di lettere, loghi, grafica ecc.
- archivio immagini
- guide ai processi operativi

### **knowledge management**

- forum tecnici
- mappa delle competenze
- mappa dei progetti
- consulenza on line

### **formazione del personale**

- materiali di autoformazione
- glossari
- elenchi di link utili
- catalogo della biblioteca interna
- piattaforme di e-learning

### **attività rivolte al personale**

- questionari e indagini

- gare e concorsi a premi
- posizioni aperte per mobilità e trasferimenti, ricerche di personale interno
- sondaggi

#### **aspetti ludico-ricreativi**

- bacheche per gli annunci
- forum sulla vita dell'ente
- forum aperti a temi extralavorativi
- spazi per recensioni
- blog
- circolo aziendale (bacheca CRAL)

#### **multicanalità**

- newsletter via e-mail
- invio SMS a cellulari aziendali
- help desk telefonico della Intranet

#### **aree riservate**

- sezioni riservate da aree/settori



### 2.2.2 Gli elementi ideali di una Intranet istituzionale

Si fornisce di seguito la lista degli elementi ritenuti maggiormente rilevanti per la progettazione di una Intranet istituzionale, dai partecipanti ai Laboratori del CRC Emilia-Romagna. La lista – che non ha naturalmente alcuna pretesa di oggettività o scientificità, essendo il semplice frutto di valutazioni e impressioni espresse dalle persone coinvolte nelle attività di confronto collettivo – è arricchita e completata da riflessioni sul grado di complessità che potrebbe accompagnarsi all’inserimento dei singoli elementi nella Intranet.

#### Legenda

<b>0:</b> nulla	<b>rosso:</b> elementi considerati di maggiore rilevanza ( $\geq 2.5$ )
<b>1:</b> scarsa	<b>arancio:</b> elementi considerati di media rilevanza ( $\geq 1.5 \leq 2.5$ )
<b>2:</b> significativa	<b>nero:</b> elementi considerati di minore rilevanza ( $\geq 0 \leq 1.5$ )
<b>3:</b> fondamentale	

SERVIZI	RILEVANZA	COMPLESSITÀ	NOTE E CONSIDERAZIONI
<i>Utility</i>			
<b>modulistica</b>	2.5	1.5	non è semplice raccogliere i vari formati e provvedere a omogeneizzarli; ugualmente difficile è garantire il rispetto di ciò nel tempo
<b>elenco telefonico interno e indirizzari</b>	3	1.5	
<b>download software</b>	0.5	0.5	può essere utile solo nel caso in cui sia concesso il permesso di installare autonomamente programmi sui pc aziendali
<b>organigramma</b>	2.5	1.5	se si decide già di inserirvi un elenco telefonico, può essere ridondante; di fatto però si tratta di due strumenti diversi
<b> rassegna stampa</b>	2	1.5	nel caso in cui sia necessario realizzarla "in casa", può diventare troppo oneroso pubblicarla
<b>mailing list dell'ente</b>	2	0.5	
<b>webmail</b>	1.5	1.5	il concetto di webmail appare un po' incoerente con l'idea di Intranet: perché andare sul web se dovrei risolvere tutti i miei problemi di comunicazione interna con lo strumento?

SERVIZI	RILEVANZA	COMPLESSITÀ	NOTE E CONSIDERAZIONI
<b>Utility</b>			
<b>webfax</b>	0.5	0	
<b>pagine personali dei dipendenti</b>	1	1.5	sembra essere più utile una descrizione dei settori e delle funzioni che delle singole persone; in ogni caso, se pubblicate, queste devono limitarsi a offrire curricula, senza eccedere nell'autoreferenzialità
<b>chat</b>	0.5	0.5	può essere utile come sostitutiva del telefono, in un'ottica di accessibilità
<b>convertitore di valuta</b>	0	0	
<b>calcolatrice</b>	0	0	
<b>toolbar personalizzata per il browser aziendale</b>	2.5	1.5	può essere più o meno utile, a seconda di quello che si decide di inserirvi
<b>Applicativi</b>			
<b>cartellino personale</b>	3	1.5	il suo inserimento può essere più o meno complesso a, a livello tecnico, a seconda del software gestionale che regola il suo funzionamento
<b>archivio delibere e determinazioni</b>	3	2	in tal caso valgono le stesse considerazioni fatte per il <i>cartellino personale</i>
<b>agenda eventi e per gruppi di lavoro</b>	2.5	2	
<b>prenotazione risorse</b>	2	3	

<b>Applicativi</b>			
<b>visualizzazione fascicolo personale</b>	2	2	
<b>cedolino</b>	3	3	
<b>Informazioni e notizie</b>			
<b>organizzazione dell'ente</b>	2.5	1.5	
<b>descrizione aree, settori, uffici, ecc.</b>	2.5	1.5	è sostanzialmente considerata simile alla descrizione dell' <i>organizzazione dell'ente</i>
<b>scelte strategiche, documenti programmatici</b>	2.5	1.5	è importante accompagnarli e introdurli con abstract che ne sintetizzino il contenuto
<b>dati e numeri dell'ente (dipendenti, bilancio, pensionamenti, assunzioni, ecc.)</b>	2	2	
<b>interviste</b>	0	0	
<b>news</b>	3	2	è fondamentale decidere cosa può essere considerato news e cosa no
<b>rubriche a tema</b>	1.5	1.5	
<b>casi di successo</b>	1.5	3	negli enti pubblici è sconsigliato offrire una eccessiva visibilità ai singoli dipendenti, perché rispetto al privato sono molto meno esaltati gli aspetti di competizione interna; non tutti concordano comunque sull'efficacia di una simile filosofia

<b>Informazioni e notizie</b>			
<b>percorsi e storie individuali</b>	1.5	3	ferme restando le considerazioni formulate per i <i>casi di successo</i> , questo tipo di informazioni potrebbe essere ridondante nel caso in cui esistessero anche le <i>pagine personali dei dipendenti</i>
<b>comunicati stampa</b>	1.5	1	secondo il giudizio di alcuni, essendo già pubblicati sul sito web, sarebbe ridondante proporli anche nella rete interna
<b>bacheca sindacale</b>	2	2	è ritenuta molto importante, ma va governata e gestita con molta attenzione
<b>guide ai procedimenti interni</b>	3	3	sono ritenute molto utili, ma il loro ottenimento è considerato difficile
<b>informazioni tematiche rivolte ai gruppi di lavoro</b>	2	2	
<b>Documentazione</b>			
<b>normativa</b>	2.5	1	
<b>manualistica hardware e software</b>	2.5	1.5	vanno riscritte e rielaborate, per essere più facilmente comprensibili
<b>slides riguardanti i progetti e le attività dell'ente</b>	1.5	1	
<b>contratti di lavoro e accordi sindacali</b>	3	1	c'è bisogno delle necessarie autorizzazioni per pubblicarli

<b>Documentazione</b>			
<b>modelli di lettere, loghi, grafica ecc.</b>	2.5	0.5	è necessario un costante e attento lavoro per il loro aggiornamento
<b>archivio immagini</b>	1.5	1.5	
<b>guide ai processi operativi</b>	2.5	2.5	
<b>Knowledge management</b>			
<b>forum tecnici</b>	1.5	3	
<b>mappa delle competenze</b>	2	3	
<b>mappa dei progetti</b>	2.5	2	
<b>consulenza on line</b>	2.5	2	
<b>Formazione del personale</b>			
<b>materiali di autoformazione</b>	2.5	2.5	
<b>glossari</b>	1.5	2	
<b>elenchi di link utili</b>	2.5	1.5	
<b>catalogo della biblioteca interna</b>	1.5	2	
<b>piattaforme di e-learning</b>	2	3	in virtù della loro utilità immediata, possono servire molto come strumento di promozione iniziale della Intranet

<b>Attività rivolte al personale</b>			
<b>questionari e indagini</b>	2.5	2.5	
<b>gare e concorsi a premi</b>	1	1	
<b>posizioni aperte per mobilità e trasferimenti, ricerche di personale interno</b>	3	1.5	
<b>sondaggi</b>	2.5	2.5	
<b>Aspetti ludico-ricreativi</b>			
<b>bachecche per gli annunci</b>	2	1.5	possono motivare all'utilizzo della Intranet, ma devono essere moderate per evitare fenomeni di eccessiva informalità; resta difficile ottenere l'autorizzazione per il loro utilizzo
<b>forum sulla vita dell'ente</b>	0.5	1	
<b>forum aperti a temi extralavorativi</b>	0.5	1	
<b>spazi per recensioni</b>	0.5	1	
<b>blog</b>	1	1	
<b>circolo aziendale (bacheca CRAL)</b>	2	1	

<b>Multicanalità</b>			
<b>newsletter via e-mail</b>	2	1	
<b>invio SMS a cellulari aziendali</b>	1	2	bisogna considerare i costi del servizio, che può essere particolarmente utile se, previo ottenimento dell'autorizzazione da parte degli interessati, i messaggi possono essere inviati anche ai numeri personali
<b>help desk telefonico della Intranet</b>	0.5	3	sarebbe un controsenso invogliare all'uso del telefono in una rete di comunicazione interna, che nasce anche e soprattutto per inibire e rendere inutile le conversazioni telefoniche tra dipendenti
<b>Aree riservate</b>			
<b>sezioni riservate da aree/settori</b>	1.5	3	



## 2.3 Gli elementi fondanti dell'interfaccia di una Intranet

Definiti gli elementi informativi, di servizio e applicativi maggiormente rilevanti per una ideale Intranet istituzionale, il passo successivo è la disposizione degli stessi elementi in una struttura che sottenda la stessa Intranet. Lo scopo è costruire una mappa di carattere grafico e spaziale che contenga tutti i contenuti valutati come importanti, e li articoli secondo una logica comune che faciliti il loro reperimento, agevolando di conseguenza la navigazione.

A tale proposito, tra i vari metodi possibili, si farà ricorso alle mappe mentali, una tecnica di rappresentazione grafica della conoscenza ideata intorno al 1960. Il metodo prova ad assemblare informazioni e concetti, secondo una logica di tipo gerarchico e associativo, ricorrendo ad elementi di notevole impatto percettivo, quali colori, linee e immagini, che permettono di intuire immediatamente le relazioni tra i vari elementi componenti la struttura.

Il primo passo è la scelta di una logica tra le tante possibili, ossia di quel criterio comune dal quale partire per disporre e ordinare, anche gerarchicamente, i singoli “oggetti” che costituiscono assieme l'ingranaggio Intranet. La definizione della logica è un passaggio fondamentale, perché è a intorno ad essa che ruoterà l'intero percorso di progettazione, sviluppo, gestione e fruizione della rete. Per questo l'ideale è che essa sia il più possibile centrata sulle esigenze e le aspettative dei futuri fruitori della Intranet, intendendosi con essi sia chi dovrà lavorarci a livello redazionale, sia, soprattutto, i navigatori.

### 2.3.1 La ricerca della “metafora unificante”

Normalmente, in qualsiasi processo di costruzione di un prodotto di comunicazione complesso, e quindi anche di un sito Internet o di una rete Intranet, è ad una metafora che si fa ricorso quando si cerca di individuare la logica, o le logiche, che dovranno guidare i percorsi di fruizione e navigazione del prodotto. Col termine metafora si intende uno scenario di utilizzo, ossia la riproduzione concettuale di qualcosa che già esiste ed è vissuto con naturalezza e immediatezza da parte di coloro che dovranno successivamente utilizzare e animare il nuovo strumento. Per questo motivo, la metafora può essere intesa anche come una parola chiave, uno slogan o un marchio, concetti diversi utilizzati come affini in questa sede per indicare la necessità di rendere logica e coerente l'articolazione dei contenuti, e, con essa, i possibili percorsi di navigazione.

Ovviamente sono diverse le metafore utilizzabili per la progettazione di una Intranet, essendo di fatto diversi i modi con i quali è possibile pensare ad una organizzazione, alle sue articolazioni e al suo vissuto, che sono, in ultima analisi, il vero “meta-contenuto” dello strumento. Tra i tanti percorsi logici e metaforici possibili, se ne elencano dunque di seguito alcuni, a puro titolo di esempio:

- eventi della vita lavorativa (essere assunti, conoscere l'ambiente, crescere di ruolo, ecc.)
- lavorare vs. vivere (distinzione tra gli aspetti formali e quelli informali del vissuto organizzativo)
- l'ape e l'alveare (distinzione tra il vissuto individuale e quello di gruppo all'interno dell'organizzazione)
- la scrivania e la macchina del caffè (anche in questo caso una distinzione tra formalità e informalità nel vissuto organizzativo)

- il palazzo e la città (metafora centrata sulla distinzione su quello che riguarda l'interno dell'organizzazione e quello che riguarda l'esterno, ma può avere influenza sull'interno)

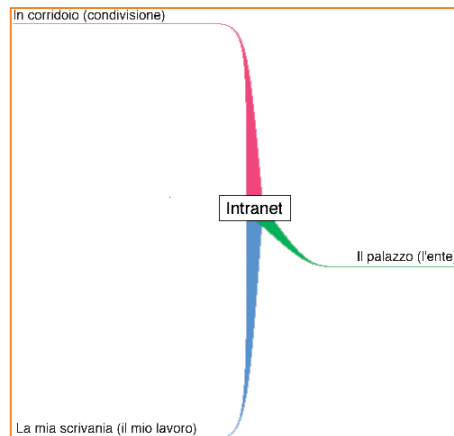
Prendendo spunto da alcune delle metafore appena citate, si sceglie di articolare la Intranet istituzionale in via di progettazione attorno ai seguenti tre concetti cardine:

- il palazzo
- il corridoio
- la scrivania

Intendendosi:

- con il palazzo, tutto quanto afferisce alle varie articolazioni della vita istituzionale dell'ente
- con il corridoio, gli aspetti informali e relazionali che caratterizzano il vissuto organizzativo
- e con la scrivania, infine, tutto quello che può essere ritenuto come funzionale e di aiuto allo svolgimento del lavoro individuale

Graficamente, quindi, il primissimo abbozzo di mappa mentale della Intranet istituzionale in via di costruzione sarebbe quello indicato nella figura:



Analogo nella forma, ma ovviamente differente nei contenuti, è stato invece il percorso di ricerca e individuazione della “metafora” attuato in una delle realtà del nostro territorio...

### **...a Bologna...**

La Intranet comunale, *IoNoi* (vedi paragrafo 3.1), ha preso il nome proprio dalla metafora che sottende ai principali processi di organizzazione dei contenuti da un lato, e navigazione degli stessi dall'altro.

Con *Io*, infatti, si intende tutto quello che ha a che fare con il vissuto lavorativo dei singoli dipendenti e che, di conseguenza, può essere di supporto allo svolgimento delle proprie mansioni. Il *Noi*, invece, sta a significare gli aspetti di identità collettiva e comunitari comuni a tutti gli appartenenti all'organizzazione, dalle informazioni di carattere istituzionale agli ambiti di discussione e confronto tra i fruitori della rete.

## **2.3.2 Dalla metafora alle categorie di elementi**

Partendo dall'esame dei potenziali elementi di una Intranet istituzionale indicati in precedenza, si individuano le seguenti macro categorie, nelle quali si potrebbero articolare, ad un secondo livello, i tre universi concettuali appena indicati:  
per il palazzo (l'ente):

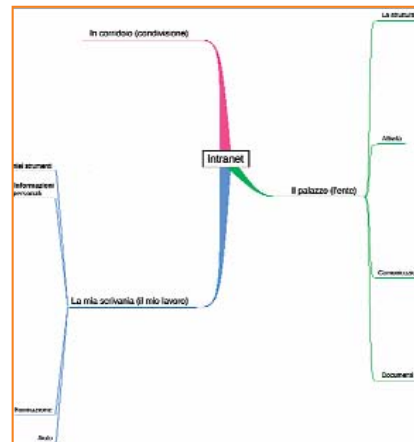
- la struttura
- le attività
- la comunicazione
- i documenti

per la scrivania (il lavoro individuale):

- gli strumenti
- le informazioni personali
- la formazione
- gli aiuti

per il corridoio (la condivisione), invece, non si individuano macro categorie, ritenendosi sufficiente il semplice inserimento, ad un terzo livello di articolazione della mappa, di alcuni tra gli elementi della Intranet istituzionale selezionati in precedenza.

Al secondo livello di articolazione concettuale e metaforica della mappa della Intranet, corrisponderebbe perciò la seguente rappresentazione grafica:



### 2.3.3 L'assegnazione degli elementi alle categorie

Infine si passa al terzo livello di articolazione della mappa, inserendo, in ciascuna delle aree concettuali individuate, gli elementi precedentemente considerati molto o abbastanza rilevanti per la costruzione di una Intranet istituzionale. Questa l'attribuzione degli elementi ai tre universi concettuali di base e, all'interno di essi, alle macro categorie precedentemente individuate:

per il PALAZZO (l'ente):

- **struttura**

- rubrica dell'ente
- organigramma
- dati dell'ente
- mappa delle competenze
- posizioni aperte

- **attività**

- procedimenti
- guide operative
- scelte strategiche
- agenda dell'ente
- progetti

- delibere

- casi di successo

- **comunicazione**

- news istituzionali
- branding
- comunicati stampa
- immagini
- rassegna stampa
- newsletter tematiche

- **documenti**

- normativa/regolamenti
- contratto di lavoro
- accordi sindacali
- modulistica

per la SCRIVANIA (il lavoro individuale):

- **strumenti**

- modulistica
- procedimenti
- guide operative
- manualistica
- rubrica personale
- agenda personale/di gruppo
- posta elettronica
- cataloghi/banche dati (biblioteca)

- **informazioni personali**

- cedolino
- fascicolo personale
- cartellino personale

- **formazione**

- auto-formazione
- formazione
- consulenza on line

- **aiuti**

- richieste di assistenza
- forum tecnici
- glossari

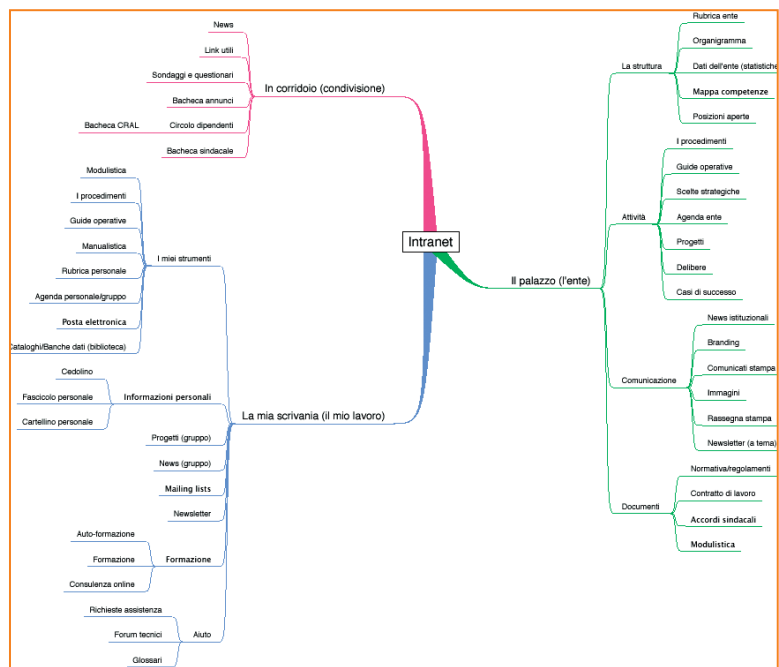
- **altro**

- progetti(gruppo/settore)
- news (gruppo/settore)
- mailing lists (gruppo/settore)
- newsletter (gruppo/settore)

per il CORRIDOIO (la condivisione):

- news
- link utili
- sondaggi e questionari
- bacheca degli annunci
- bacheca CRAL/circolo dipendenti
- bacheca sindacale

Al terzo e ultimo livello di articolazione concettuale e metaforica della mappa della Intranet, corrisponderebbe perciò la seguente rappresentazione grafica:





## **2.4 I passi successivi per la costruzione di una Intranet istituzionale**

I passaggi precedentemente illustrati sono ovviamente solo una simulazione delle prime attività necessarie alla progettazione della struttura e della interfaccia di una Intranet istituzionale. Come evidentemente intuibile dalla natura dello stesso elaborato grafico presentato in conclusione del percorso, resta ancora molto il lavoro da compiere per arrivare alla struttura definitiva. In particolare, sarebbero almeno quattro i principali passaggi ideali da compiere, ed è con una breve descrizione di ognuno di essi – oltre che con l'indicazione di una regola generale tanto scontata quanto fondamentale – che si chiude questo breve excursus ideale sulla progettazione di una Intranet istituzionale.

### **2.4.1 L'individuazione di percorsi di navigazione alternativi**

Nella norma, qualsiasi sito Internet – e di conseguenza anche una Intranet – è accessibile e consultabile secondo diversi percorsi di navigazione. Fermo restando quindi che sarebbe sempre auspicabile l'esistenza di un percorso principale, individuabile nella metafora principale di cui si è già argomentato, pensare ad altri tipi di navigazione che integrino e completino l'articolazione dei contenuti è un passaggio senza dubbio obbligato. A tale proposito si può fare riferimento ad esempio alla navigazione per profili (quale potrebbe essere, ad esempio, quella articolata per categorie professionali: dirigenti, funzionari, impiegati, ecc.), o a quella per attività (ad es. lavorare in gruppo, chiede-

re permessi, ecc.). Si tratta ovviamente di solo due tra le diverse possibilità di navigazione alternativa. Ma quello che si intende soprattutto sottolineare in questa sede è che una struttura efficace di una Intranet non può prescindere dall'esistenza di più strade di accesso alle informazioni e ai contenuti.



### **2.4.2 L'integrazione dei percorsi di navigazione**

Una volta definiti i diversi percorsi di navigazione, si dovrebbe procedere alla definizione di una mappa mentale per ognuno di essi. Successivamente, quindi, sarebbe ideale l'integrazione, anche a livello grafico, di tali percorsi, attraverso modalità di rappresentazione, del tutto assimilabili a quelle delle mappe mentali, che possano rendere conto degli incroci tra i diversi percorsi. Tale passaggio sarebbe utile anche per individuare eventuali falle e incoerenze nella definizione iniziale delle singole strutture di navigazione. Più in generale, inoltre, sarebbe di fatto la riproduzione più fedele possibile di tutti gli ipotetici percorsi di navigazione realizzabili sulla Intranet.

### 2.4.3 L'attribuzione dei “pesi specifici” agli elementi della Intranet

Definiti i vari percorsi di navigazione, un ulteriore passaggio dovrebbe portare all'assegnazione di differenti “pesi specifici” alle categorie e agli elementi della struttura. Si tratta di un passaggio fon-

damentale per capire cosa avrà maggiore spazio e rilevanza a livello grafico e spaziale, e cosa, invece, sarà destinato a rimanere un po' più nell'ombra. Per fare un esempio pratico, è nella norma che le news di carattere istituzionale rivestano sempre una particolare importanza, essendo di fatto quasi sempre centrali sia a livello di posizione, sia di superficie occupata, nella home page di un sito e/o di una Intranet. Per facilitare il lavoro dei grafici, quindi, una volta disegnata la struttura di riferimento, sarebbe ideale attribuire a ogni elemento e contenuto un peso numerico, al quale dovrebbe corrispondere, in proporzione, la “superficie di spazio” occupata all'interno delle pagine Intranet. Per restare all'esempio precedente, ciò significherebbe attribuire un alto “peso numerico”, e di conseguenza una considerevole superficie in home page, all'area delle news.



#### **2.4.4 Il disegno delle pagine interne**

Non è naturalmente solo alla home page che si deve pensare quando si definisce la struttura di uno sito web o di una Intranet. Sarebbe perciò ideale se a ciò si aggiungessero riflessioni su come organizzare le informazioni, e rendere espliciti i diversi percorsi di navigazione, nelle pagine interne della Intranet.

Inevitabilmente, infatti, nelle pagine successive alla home il massimo delle attenzioni deve concentrarsi sui singoli argomenti trattati. Ma, allo stesso tempo, non dovrebbe mai mancare una efficace indicazione di tutte le altre opportunità di navigazione offerte, di modo da permettere sempre un efficace e veloce orientamento da parte dei fruitori dello strumento.

#### **2.4.5 La progettazione partecipata**

L'ultimo argomento non riguarda un vero e proprio passaggio progettuale, quanto una regola che andrebbe sempre rispettata in tutte le fasi del disegno di una Intranet. E, a un livello ben più generale, in qualsiasi processo di costruzione di strumenti e prodotti di comunicazione. La regola, o meglio il metodo guida, è quello della progettazione centrata sulle esigenze dell'utente, in inglese *user centred design*, un processo che prevede il coinvolgimento diretto dell'utente finale in tutte le fasi di costruzione del sito o della Intranet. Il metodo è indubbiamente il migliore per tenere conto di tutte le esigenze dei futuri utilizzatori dello strumento, che possono in tal modo manifestare le proprie aspettative e opinioni in qualsiasi momento, della progettazione dalla definizione iniziale

della struttura, agli ultimi prototipi prima della realizzazione dell'elaborato definitivo.

Allo stesso tempo, il metodo è senza dubbio molto vantaggioso dal punto di vista economico. Esso permette infatti di individuare immediatamente eventuali errori e falle progettuali, evitando così la realizzazione di prodotti finali del tutto inadeguati, e garantendo il ritorno sulla “retta via”, con costi minimi e in tempi brevi.

Per questo motivo, sarebbe ideale coinvolgere con una certa regolarità i propri dipendenti, o anche solo un campione rappresentativo di essi, nel processo di costruzione di una Intranet. Anche perché, essendo questa uno strumento di lavoro – e attendendosi da essa anche positivi ritorni in termini di cambiamento organizzativo – è solo con una progettazione ispirata e aperta alle esigenze degli utilizzatori finali, che si potranno riporre concrete speranze di successo.

La parolina magica è insomma ascolto. Ma, come evidente, si tratta di una regola fondamentale, che va ben oltre la semplice progettazione delle reti Intranet.



## PARTE TERZA

# **Mi presento: Intranet emiliano-romagnole in vetrina**



## 3.1 IONOI, la Intranet del Comune di Bologna

Nome e cognome: *IONOI*

Data di nascita: Dicembre 2004

Residenza: Comune di Bologna

riferimento: Giovanni Farneti  
Settore Sistemi Informativi e Telematici

tel: 051 21 93 249

fax: 051 21 93 737

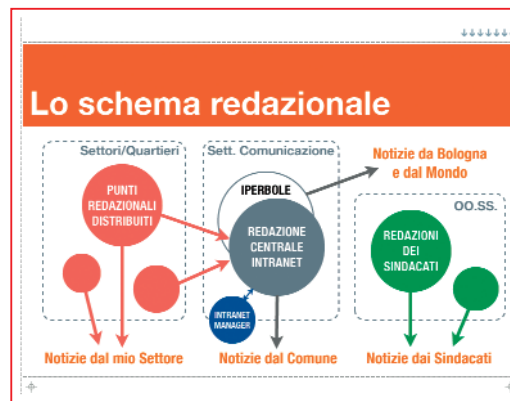
mobile: 320 92 39 013

[giovanni.farneti@comune.bologna.it](mailto:giovanni.farneti@comune.bologna.it)

Rinnovo: Non ancora

Professione: Comitato di Progetto  
(Gruppo di Lavoro Intranet):

- Area Comunicazione
- Settore Personale e Organizzazione
- Settore Sistemi Informativi e Telematici





## **Altezza/peso/colore degli occhi**

- sviluppo per fasi:
  - fase I: privilegia la comunicazione
  - fase II: privilegia la partecipazione (attuale)
  - fase III: privilegia l'integrazione
- diffusione pressoché completa sui 3.300 pc aziendali
- presenza di un Intranet Manager (c/o Sett. Comunicazione)
- inclusa nella raccolta di migliori pratiche "Intranet Files" del Politecnico di Milano, ed. 2005 e 2006

## **Segni particolari**

- motore di ricerca in linguaggio naturale
- grafica innovativa
- metafora di navigazione (IO-NOI/Conoscere-Fare-Comunicare)
- strumenti di lavoro ("widgets")
- cedolini e artellini online
- area "Segnaliamo..." (opere d'arte e altro patrimonio d Bologna)
- webmail e agenda aziendali integrate
- servizi di prenotazione auto e sale comunali
- servizi di chat in tempo reale, video conferenza e spazi per team di progetto

## Sogni nel cassetto

- integrazione con un gestore documentale
- integrazione con i sistemi di gestione del personale
- amministrazione del rapporto di lavoro (es. procedimenti ufficio matricola)
- gestione dei feedback delle richieste con *routing* delle richieste e "*trouble ticketing*"

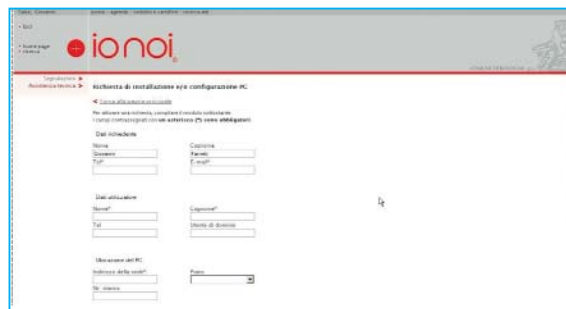
## Sogni realizzati

Il progetto Intranet è ambizioso e continua a dimostrarsi innovativo su vari aspetti: motore di ricerca evoluto, grafica di qualità, predisposizione al "collaborative work", strumenti realmente utili per il lavoro di tutti i giorni come la tool-bar, nonché applicazioni e servizi di prenotazione, informazioni e richiesta di assistenza.

Durante il processo di sviluppo e diffusione si sono verificati ritardi imputabili sia a motivi "tecnologici", come la difficoltà nell'introduzione e nella "customizzazione" del CMS in ambito aziendale, che organizzativi. Ad esempio, la profilazione degli utenti è complessa e richiede ingenti risorse per la tracciatura e il mantenimento degli archivi. Inoltre, si registra in alcuni casi fra i livelli dirigenziali coinvolti una mancanza di "awareness" riguardo l'importanza strategica della Intranet.

Gli utenti finali hanno invece compreso l'utilità della Intranet e si sta registrando un interesse sempre crescente. Anche i riferimenti politici del progetto stanno valutando l'esperienza in modo molto soddisfacente.

# Fotografie



## 3.2 Navicor, la Intranet del Comune di Correggio

**Nome e cognome:** *NaviCor*

**Data di nascita:** Ottobre 2004

**Residenza:** Comune di Correggio

**Rinnovo:** No

**Professione**

- Centro Servizi Informativi
- vari dirigenti e responsabili
- alcuni “power user”

**Altezza/peso/colore degli occhi**

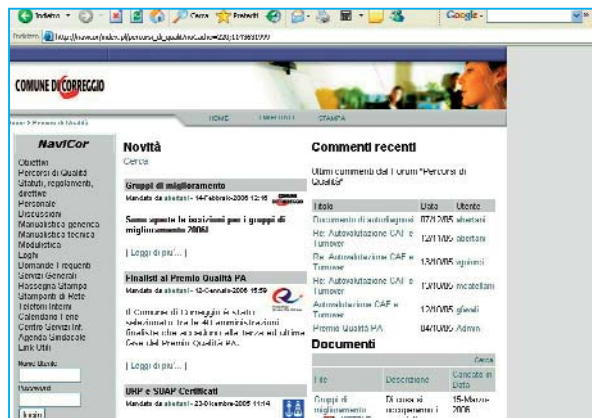
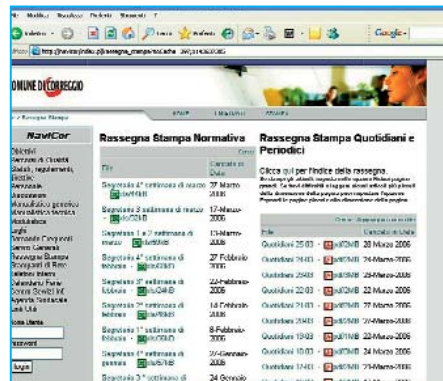
- 50 pagine
- 155 utenti attivati

**Segni particolari:** Semplice e immediata

**Sogni nel cassetto:** Realizzare uno strumento per ogni esigenza della vita lavorativa (e non...)

**Sogni realizzati:** Miglioramento della comunicazione nell'ente

## Fotografie



## ***IntraNet, la Intranet della Provincia di Ferrara***

**Nome e cognome:** *IntraNet*

**Data di nascita:** 1° giugno 2006

**Residenza:** Provincia di Ferrara - Servizio Informatico

**e-mail:** webmaster@provincia.fe.it

**Rinnovo:** È appena nata!

**Professione:** Gruppo di lavoro:

- Assessore con delega alla Comunicazione, Informatica e Semplificazione amministrativa
- Dirigente e tecnici del Servizio Informatico
- Responsabile Progetto Qualità
- Responsabile del Personale
- Redattori presso i Settori e gli Uffici

**Altezza/peso/colore degli occhi**

- oltre 500 postazioni attive
- 40 redattori presso i singoli Uffici o Settori
- oltre 25 applicativi integrati (gestione qualità, gestione documentale, procedure gestionali, *knowledge management*, servizi di supporto, *utilities*, ecc.)

- possibilità di personalizzare l'ambiente di lavoro con gli strumenti più frequentemente utilizzati
- usabilità e rispetto degli standard di accessibilità
- unificazione dell'accesso ai sistemi

### **Segni particolari**

La Intranet della Provincia di Ferrara è un ambiente di lavoro virtuale condiviso, che offre servizi interattivi avanzati, per migliorare i processi e semplificare le procedure. Permette infatti l'accesso a tutti gli strumenti di lavoro quotidiani e integra al suo interno la "scrivania virtuale", dove il dipendente della Provincia trova le pratiche digitali da lavorare, ed ha la possibilità di trasferire la propria documentazione da un ufficio all'altro, in un sistema coordinato ed integrato di flussi documentali.

### **Sogni nel cassetto**

- "chiudere il cerchio": gestire attraverso il "sistema Intranet" l'intero flusso relativo alle pratiche provenienti da cittadini, associazioni, professionisti, imprese, ecc., ottenendo così evidenti ricadute esterne dall'innovazione dei processi di lavoro interno
- integrare il sistema con servizi multicanale
- rendere disponibili sulla Intranet servizi di telefonia (voice overIP).

### **Sogni realizzati**

La nuova Intranet rappresenta l'ambiente in cui confluiscono in maniera organica tutte le iniziative di semplificazione delle procedure e dematerializzazione dei processi lavorativi, avviate dalla

Provincia negli ultimi cinque anni:

- certificazione di qualità per tutti i servizi erogati
- strumenti di gestione della documentazione digitale
- dematerializzazione delle comunicazioni fra gli uffici.

È quindi di per sé un sogno realizzato e il suo utilizzo crescente ne conferma l'utilità percepita anche da redattori e utenti.

## Fotografie





### **3.4 Comnet, la Intranet del Comune di Modena**

**Nome e cognome:** ComNet

**Data di nascita (data di creazione):** 2 aprile 1998

**Residenza:** Comune di Modena

- Responsabile Dott.ssa Graziella Ansaloni Settore Sistemi Informativi (graziella.ansaloni@comune.modena.it)
- Coordinatore Dott.ssa Maddalena Lolli Settore Sistemi Informativi (maddalena.lolli@comune.modena.it)

**Rinnovo**

- 1° rinnovo: anno 2000
- prossimo rinnovo previsto: entro metà 2007

**Professione**

- Responsabile Servizio Progetti Telematici - Capo progetto Servizio Progetti Telematici
- programmatori Servizio Progetti Telematici

**Altezza/peso/colore degli occhi**

- numero pagine: circa 3.500
- (da un questionario effettuato nel dicembre 2005; 431 risposte su circa 1500 postazioni) usa la

pagina principale di ComNet come pagina principale predefinita del navigatore web il 90% dei dipendenti

- (dallo stesso questionario) frequenza di consultazione Intranet:

- più volte al giorno 66%
- una volta al giorno 23%
- una volta a settimana 6%
- raramente 5%

- l'Intranet è diventata il veicolo di smistamento di tutte le principali comunicazioni interne

- l'Intranet si configura come piattaforma per l'utilizzo di alcune procedure intersettoriali critiche di raccolta e condivisione informazioni, e svolgimento di processi collaborativi (definizione PEG, raccolta delle richieste di acquisto, prenotazione risorse, ecc.)

### **Segni particolari**

- ha già raggiunto la "maggiore età"

- per tradizione finora si è evoluta seguendo passo passo gli utenti nelle loro esigenze, senza grandi revisioni *top-down*

### **Sogni nel cassetto**

- sviluppare una "cultura" Intranet, cioè di collaborazione e condivisione della conoscenza e delle competenze

- migliorare lo svolgimento dei processi, integrando le tecnologie Intranet e i sistemi informativi che

contengono il patrimonio informativo dell'ente

- gestire il "progetto Intranet", in modo che accompagni l'evoluzione della organizzazione

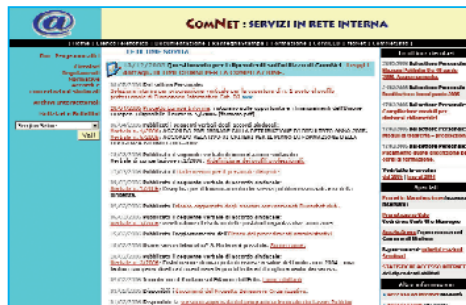
## Sogni realizzati

- la home page di *Comnet* è la prima che tutti gli operatori comunali vedono all'accensione del proprio PC

- alcune redazioni di settore (Personale, Sistemi Informativi, Finanze, Direzione Generale) sono particolarmente attive nella produzione e pubblicazione di informazioni per tutto l'ente

- *Comnet* è sempre più strumento a supporto di processi collaborativi

## Fotografie



### **3.5 La Casa Comune, La Intranet del Comune di Reggio Emilia**

**Nome e cognome:** *La Casa Comune*

**Data di nascita:** 2 novembre 1998

**Residenza:** Comune di Reggio Emilia

- Responsabile tecnica: Patrizia Grasselli
- Responsabile editoriale: Patrizia Alberti
- Redattori: Maurizia Bassoli e Sara Ferri

#### **Rinnovo**

- rinnovata nel 2005
- è in corso un ulteriore restyling. La nuova pubblicazione è prevista nel mese di novembre 2006

#### **Professione**

- Servizio “Gestione e sviluppo delle tecnologie e dei sistemi informativi”
- Servizio “Comunicazione, relazioni esterne e marketing”

#### **Altezza/peso/colore degli occhi**

1.200 utenti sono diventati attori della comunicazione dell’Ente, e la redazione Intranet un luogo di regia, dove visionare l’insieme dei processi comunicativi, dei processi culturali, dei sistemi tecnologici e delle reti che garantiscono la circolazione dei flussi informativi.

A tale proposito si è puntato su:

- *diffusione della comunicazione interna*

- bacheca utilizzata in inserimento e in consultazione da tutti gli utenti
- news gestite dalla redazione Intranet
- sezione speciale “Lavoriamo insieme per ...”, gestita dalla redazione Intranet per mettere in evidenza i progetti di collaborazione all’interno del Comune e rafforzare il senso di appartenenza
- *Istruzione per l’uso dei servizi ai dipendenti*
- manuali di informatica e di comunicazione
- glossari
- sezione “Come fare per...” (prenotare una macchina, richiedere il facchinaggio...)
- *Servizi on line*
- visura del proprio stipendio
- visura del cartellino, gestione delle ferie, richieste permessi ecc.

### **Segni particolari**

- sostituisce interamente il desktop di *Windows*
- fornisce il collegamento a tutte le applicazioni e procedure a cui l’utente ha diritto di accesso
- permette di costruire un elenco di preferiti “personalizzato”

### **Sogni nel cassetto**

- far percepire a 1.400 dipendenti dislocati su sedi diverse, che appartengono alla stessa organizza-

zione; creare identità e senso di appartenenza; generare una cultura dell'istituzione

- gestire i processi di cambiamento e agevolare quanto più possibile il lavoro di tutti, implementando i servizi on line
- poiché una complessa indagine sul benessere organizzativo ha fatto emergere il tema della comunicazione interna, il sogno è di rendere ancora più partecipi tutti di ciò che succede all'interno del Comune.






### **Sogni realizzati**

- c'è un unico punto di partenza all'accensione del computer
- le informazioni circolano con maggiore facilità e gli obiettivi dell'ente sono comunicati con maggiore chiarezza ed evidenza
- il lavoro di tutti è stato reso più "visibile"
- i colleghi sono più coinvolti e partecipi alle decisioni organizzative (è attivo un forum per discussioni, suggerimenti, proposte di miglioramento del lavoro). Sono stati quindi attivati meccanismi strutturati di comunicazione interna bidirezionale e alla comunicazione interna, che prima era di tipo "top-down", ora corrisponde un feedback "bottom-up"
- la comunicazione interna è diventata leva strategica nella gestione organizzativa dell'ente, sia nell'ottica del consolidamento e della condivisione del know how interno, sia nella creazione del senso di identità e d'appartenenza

# Fotografie



## Bibliografia

-  Colby John, Surguy Inigo, Voigt Rudiger, Haas Jeffrey, Pappas Frank C., *Practical Intranet Development*, Paperback, 2003
-  Forta Ben, *Reality ColdFusion: Intranets and Content Management*, Paperback, 2002
-  Hills Mellanie, *Intranet as Groupware*, Paperback, 1996
-  Koehler Jerry W., Dupper Thom, Scaff Marvin D., Reitberger Fred, Paxon Patti, *The Human Side of Intranets: Content, Style, and Politics*, Paperback, 1997
-  Lucchini Alessandro, *Intranet. Teoria e pratica*, Apogeo, 2004



## Credits & Ringraziamenti

Il CRC Emilia-Romagna è coordinato da Sandra Lotti, della Regione Emilia-Romagna.

*I Percorsi per la Qualità dei Servizi Pubblici On Line* sono realizzati sotto la responsabilità di Agostina Betta, Responsabile dell'Area Formazione del CRC Emilia-Romagna.

Il coordinamento del progetto è curato da Claudio Forghieri, Responsabile della Rete civica del Comune di Modena.

Gli incontri sono stati realizzati grazie alla collaborazione di Jacopo Deyla, Alessia Gramigna, Emiliano Prampolini, Dimitri Tartari e Roberto Zarro, appartenenti allo staff del CRC Emilia-Romagna, e Patrizia Nadalini, della Regione Emilia-Romagna.

Il volume è stato curato e redatto da Roberto Zarro, Referente Comunicazione del CRC Emilia-Romagna.

Le schede sulle Intranet del territorio emiliano-romagnolo, che compongono la terza parte del volume, sono state redatte da Patrizia Alberti (Comune di Reggio Emilia) Ludovica Baraldi (Provincia di Ferrara), Giovanni Farneti (Comune di Bologna), Andrea Fieni (Comune di Correggio), e Maddalena Lolli (Comune di Modena). A loro va il ringraziamento dello staff dei *Percorsi Qualità*. Le vignette riportate nel volume sono del grafico Mattia Miello (Quix Srl).

Si ringraziano i circa 200 partecipanti intervenuti al seminario e ai laboratori dedicati alle Intranet delle Pubbliche Amministrazioni, nell'ambito della edizione 2006 dei *Percorsi Qualità*.

Si ringraziano Cristiano Bianchi (Keepthinking srl), ed Elena Gamberini (Co Gruppo) per i contri-

buti, gli stimoli e le testimonianze portati durante la conduzione del laboratorio sulle interfacce Intranet (Bianchi, 4 marzo '06), e del seminario sulle Intranet pubbliche (Gamberini, 25 maggio). Si ringraziano i seguenti testimoni di Amministrazioni Pubbliche, intervenuti in occasione del seminario e dei laboratori dedicati al tema delle Intranet, per le competenze e gli stimoli apportati alle discussioni e al confronto, e per la presentazione e la messa in condivisione delle loro esperienze:

Patrizia Alberti – Comune di Reggio Emilia

Barbara Altomonte – Presidenza del Consiglio dei Ministri

Alessandro Antico – Comune di Ozzano dell'Emilia

Ludovica Baraldi – Provincia di Ferrara

Rita Bonsi – Provincia di Bologna

Daniele Canazza – Provincia di Ferrara

Giovanni Casalini – ATC Bologna

Piera Ciarrocca – IPAB Istituto Giovanni XXIII di Bologna

Mirca Coruzzi – Provincia di Parma

Jacopo Deyla – CRC Emilia-Romagna

Gabriella Fabbri – Comune di Ferrara

Luca Farabegoli – Comune di Cervia

Giovanni Farneti – Comune di Bologna

Andrea Fieni – Comune di Correggio

Federica Fiorini – Azienda Ospedaliera Universitaria di Ferrara

Silvia Ghiani – Provincia di Modena  
Chiara Giatti – Comune di Cento  
Patrizia Grasselli – Comune di Reggio Emilia  
Leda Guidi – Comune di Bologna  
Maddalena Lolli – Comune di Modena  
Gianni Luppi – Comune di Modena  
Fabrizio Macino – Provincia di Bologna  
Silvia Mordonini – Provincia di Reggio Emilia  
Giovanni Morini – Regione Emilia-Romagna  
Noemi Muraro – ULSS 15 Alta Padovana  
Paola Natali – Azienda Ospedaliera Universitaria di Ferrara  
Rita Tirelli – Comune di Cavriago  
Sara Turra – Regione Emilia-Romagna

Si ringraziano i grafici Veronica Venturoli e Claudio Pesci per la cortesia e la disponibilità mostrati durante il lavoro di progettazione grafica, impaginazione e stampa del volume.