



Il governo dell'Intranet.

di Roberto Cobianchi

CONSULENTE DI ORGANIZZAZIONE IN RETE

Lo sviluppo delle intranet nelle aziende italiane è sino ad oggi insoddisfacente. Oltre alla mancanza di una chiara definizione di un roi (ritorno dell'investimento) è spesso assente un governo complessivo per lo sviluppo e l'evoluzione: una Intranet governance. Il focus principale che decide il successo di una iniziativa intranet è la risposta alla domanda su chi controlla l'intranet e come. Se il controllo è fortemente centralizzato, c'è il rischio di staticità e di distacco dagli utenti. Se il controllo è distribuito agli utenti senza regole precise, l'Intranet può diventare caotica ed il contenuto importante difficile da reperire. Se il controllo è affidato ad una sola area aziendale, l'intranet prenderà i connotati di questa area e non riguarderà l'intera azienda.



ticonzero
emergenze organizzative tecnologiche e manageriali

<http://www.sdabocconi.it/ticonzero>

©Tutti i diritti riservati. Area Organizzazione e Personale - SDA Bocconi
Registrazione Tribunale di Milano N.565 del 5 ottobre 2003

1 – I benefici dell'intranet

Prima di indagare sulle caratteristiche e i requisiti della intranet governance, conviene fissare l'attenzione sui benefici che l'intranet può portare nell'organizzazione.

Le imprese che da tempo hanno investito sull'intranet hanno riscontrato in genere:

- la riduzione del tempo impegnato nella ricerca delle informazioni, perché queste sono sempre disponibili on-line. Uno studio di Delphi Group¹ ha rilevato che il 42% delle persone impegna più di sette ore la settimana in attività di ricerca di informazioni che nel 79% dei casi sono già in azienda
- la diminuzione delle informazioni obsolete. Si stima che il 18% delle informazioni distribuite in cartaceo diventino obsolete dopo 30 giorni aumentando il rischio di prendere decisioni errate giorno dopo giorno
- il minor peso della burocrazia sul lavoro quotidiano, per esempio automatizzando quelle attività "burocratiche" che non aggiungono valore ai processi operativi
- la maggiore collaborazione tra le persone, attraverso un ambiente unico e facilmente accessibile nel quale condividere le idee, la conoscenza ed i documenti di lavoro
- la maggiore visibilità dei dati aziendali, come effetto di una migliore accessibilità ai dati
- in generale l'incremento della produttività.

L'adozione di intranet è quindi un passo importante per un'azienda e un suo governo è necessario sin dal principio. La governance deve gestire, oltre allo sviluppo iniziale, l'evoluzione continua, l'estensione funzionale, le richieste degli utenti, il miglioramento dell'usabilità e dell'accessibilità, l'applicazione degli standard aziendali e, non ultima, la massimizzazione del roi.

La mancanza di una intranet governance può generare situazioni di worst practice; le più comuni sono l'"intranet pietrificata", l'"intranet spazzatura" e l'"intranet città fantasma".

2 – Le worst practice²

6.1. Intranet pietrificata

La caratteristica di una intranet pietrificata è la difficoltà di aggiornamento: l'inserimento dei contenuti è problematico, il controllo è fortemente centralizzato con un lungo iter di autorizzazione e di pubblicazione e gli utenti non vengono coinvolti nel processo". I contenuti sono di ottima qualità ma in numero molto ridotto rispetto alle reali necessità degli utenti e con frequenze di aggiornamento

¹ "New Perspectives on Enterprise Search" – Delphi Group – gennaio 2005

² "Practical Intranet Development" - John Colby - McGraw-Hill - 1992 - p.139 e segg.

non adeguate alla velocità operativa dei processi interni. In breve tempo l'intranet diventa inutile.

Il modello di governance all'origine di una intranet pietrificata è caratterizzato da un controllo fortemente centralizzato del processo di pubblicazione, dallo scollegamento tra i redattori dei contenuti e gli utenti e dalla complessità degli strumenti di produzione dei contenuti.

Questo tipo di intranet si riconosce dal numero dei redattori, ovvero delle persone abilitate e con le conoscenze adeguate per redigere i contenuti, non appena per la bassa numerosità, ma anche per la limitata distribuzione nelle aree in proporzione alla dimensione aziendale ed alla complessità organizzativa.

Un secondo segnale che indica o è premonitore di una situazione "ingessata" è la complessità degli strumenti redazionali: l'utente medio è ormai da anni abituato ad utilizzare Office come strumento di produttività individuale, Word per i testi, Excel per le tabelle, PowerPoint per le presentazioni. Solo persone che operano in determinate funzioni aziendali, quali il Marketing e la Comunicazione Esterna hanno le competenze per operare su strumenti redazionali complessi, quali Macromedia Flash, Adobe Acrobat o di editare contenuti in HTML.

Quando si richiedono conoscenze approfondite di strumenti evoluti, i redattori diminuiscono, tendono ad essere concentrati in poche o una sola funzione e aumenta la distanza con le fonti informative.

6.2. Intranet spazzatura

L'intranet spazzatura è l'opposto dell'intranet pietrificata: se questa è il frutto di un controllo rigidamente centrale, la prima deriva dall'assenza di controllo.

Le caratteristiche principali sono la ridondanza di informazioni, la mancanza di standard sia grafici che redazionali, la mancanza di gestione del contenuto e delle modalità di pubblicazione, la quantità di contenuto inutile o mal strutturato che rende inaccessibile anche quel poco di contenuto utile presente.

Le persone che contribuiscono sono numerose, ma senza responsabilità formale.

I segnali sono due: il tempo necessario a reperire le informazioni e l'inconsistenza tra le aree dovuta a grafiche e standard di navigazione diversi.

6.3. Intranet città fantasma

La caratteristica principale di una intranet città fantasma è la desolazione: esistono più o meno tutte le componenti funzionali ma comunicano un senso di abbandono. Il menù di navigazione contiene voci non attive o voci che portano a pagine vuote, il motore di ricerca non funziona, la rubrica interna non è aggiornata, molti link sono rotti, molti contenuti sono vecchi o presentano errori di battitura.

Capita di frequente che il progetto intranet nasca con grande entusiasmo e grande partecipazione, anche dei vertici aziendali: c'è grande attesa che il nuovo strumento

risolverà molte criticità sul piano organizzativo e della collaborazione tra le persone. Vengono deliberati investimenti anche notevoli e grandi sforzi vengono dedicati al primo popolamento di contenuti e documenti. Dopo il primo mese di utilizzo, i primi convenevoli sul forum, le prime difficoltà a reperire i documenti, l'intranet viene abbandonata.

I primi ad abbandonarla sono gli utenti che ne hanno bisogno mentre gli unici che restano sono quelli investiti della responsabilità di gestirla: si affannano a tenere in vita un ambiente disabitato e un po' per volta si ritirano a gestire la loro area di contenuto.

Se volete scoprire chi ha in carico l'intranet, cercate "l'unica casa abitata nella città fantasma"!

3 – Gli obiettivi della Intranet Governance

La finalità della intranet governance è condurre lo sviluppo e l'evoluzione dell'intranet bilanciando le esigenze contrapposte del controllo centrale e della autonomia degli utenti.

Molte organizzazioni commettono l'errore di trattare lo sviluppo e la gestione di una intranet al pari di altri sistemi di back-end.

Nel caso dei sistemi ERP, per esempio, i requisiti e le logiche operative sono consolidate nel processo di business e come tali cablate nella logica applicativa. Gli utenti interagiscono con il sistema ed aggiungono informazioni nei database: con il tempo i database crescono e richiedono manutenzione, ma la logica applicativa rimane stabile. Questo consente di mantenere il sistema con un numero stabile di tecnici che gestiscono le utenze, assegnano i diritti di accesso, assicurano i back-up e monitorano la crescita del sistema. Poiché la logica subisce variazioni poco frequenti, il sistema è scalabile quanto lo è la base dati: al massimo può essere necessario aggiungere altro hardware. La gestione dell'applicazione quindi è di solito affidata al reparto IT.

Nel caso dell'intranet, non solo la base dati cresce rapidamente per effetto della pubblicazione di documenti e contenuti in genere, ma anche le logiche di utilizzo da parte degli utenti possono modificarsi spesso per effetto dell'inserimento di nuove funzionalità, della nascita di nuove esigenze, di cambiamenti di ruoli e variazioni nelle strutture e nei processi organizzativi. L'integrazione di nuove applicazioni richiede una continua collaborazione tra gli esperti di user experience, gli uomini IT e i business expert.

In un contesto così dinamico l'integrazione e la cooperazione tra competenze diverse allocate in molteplici aree aziendali è la chiave di volta per assicurare la crescita organica e per garantire che la crescente complessità mantenga la coerenza di navigazione e di utilizzo per l'utente.

Gli obiettivi della intranet governance sono quindi la gestione e l'evoluzione della intranet orientate a:

- stabilire regole decisionali e procedure di gestione chiare
- assicurare decisioni tempestive

- evitare la crescita scomposta di contenuti, portlet e community
- assicurare l'allineamento della strategia intranet con la strategia aziendale
- favorire l'intervento dei business stakeholders nel determinare la strategia intranet
- assicurare la qualità e la consistenza della user experience
- evitare l'eccessiva influenza di una singola area organizzativa
- favorire la diffusione delle best practice.

Gli scopi sono sia strategici, legati all'evoluzione della intranet in armonia con la strategia aziendale, sia operativi, riferiti alle attività quotidiane e si basa sulla definizione di un Responsabile intranet, di una struttura di governo, o Comitato intranet, e di un sistema di governo condiviso.

4 – Il Responsabile Intranet

Il primo passo è individuare il responsabile dell'intranet, colui che avrà la responsabilità di gestirne lo sviluppo iniziale e la evoluzione nel tempo. La scelta riguarda sia la valutazione delle capacità della persona, sia la collocazione organizzativa di questa nuova funzione.

Il responsabile dell'intranet opera alle dirette dipendenze della Direzione e funge da collegamento tra questa e le diverse realtà funzionali ed operative nel Comitato intranet. Egli ha il compito di gestire e coordinare le attività, la distribuzione delle informazioni, i diversi appuntamenti, ad esempio le riunioni mensili del Comitato e gli incontri di aggiornamento periodici con la Direzione.

Il Responsabile intranet deve innanzitutto avere una chiara visione dell'intranet e di come può contribuire al miglioramento dell'operatività quotidiana dell'organizzazione, e deve avere la capacità di costruire il consenso attorno alle iniziative.

Assumere questo ruolo richiede il possesso di skill che possono essere affinati nel tempo ma che fin dall'inizio devono essere ricercati nella persona e coltivati, anche con azioni formative specifiche.

5 – Il Comitato intranet

L'introduzione di una intranet governance prevede, dopo la nomina del Responsabile intranet, la creazione di una struttura di governo chiamata Comitato intranet. Le questioni che si pongono nella composizione del gruppo sono: la sua numerosità, le competenze necessarie e la composizione del gruppo in termini di funzioni aziendale rappresentate.

Una ricerca condotta nel 2005 da StepTwo, società australiana di consulenza di intranet e content management, su 284 aziende di varie nazionalità, fotografa una situazione interessante.

Il 19% delle aziende intervistate sono localizzate in Europa, il 31% nell'America del Nord e il 46% nell'Australia. I range dimensionali sono: 101-500 dipendenti (il 27%), 501-1000 (il 12%), 1001-10000 (il 35%), più di 10000 (il 15%).

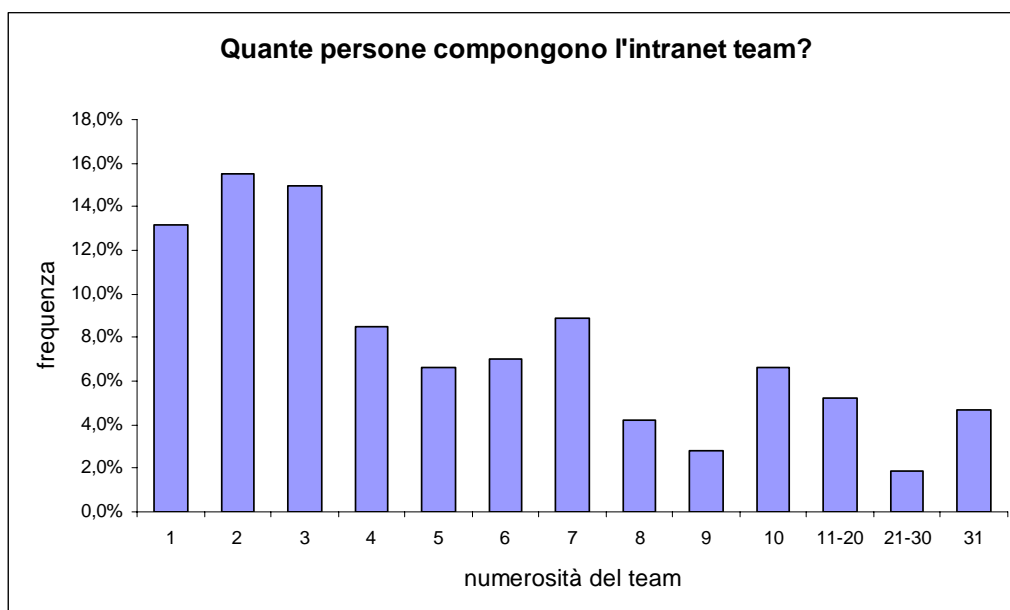


FIGURA 1 – Numerosità del Comitato intranet nella ricerca condotta da Step Two³

Come si vede nel 50% dei casi il gruppo è composto da non più di quattro persone, mentre sono più del 25% i casi di gruppo composti da otto o più di otto membri.

In generale si riscontra un legame tra la dimensione aziendale, il numero di pagine dell'intranet e la numerosità del Comitato intranet:

- intranet con più di 100 mila pagine sono gestite da comitati con mediamente 17 persone, mentre le intranet con meno di 100 sono gestite da non più di tre persone
- aziende con più di 10 mila dipendenti hanno comitati intranet di circa 11 persone in media, mentre i comitati intranet nelle aziende con meno di 100 impiegati non superano le quattro persone.

Una considerazione immediata è che i gruppi composti da più di sette persone sono gruppi di rappresentanza e non gruppi operativi: le persone partecipano alle discussioni ma difficilmente assumono responsabilità, la continuità di presenza è molto bassa, penalizza l'efficacia del lavoro e causa perdite di tempo per le altre persone.

Esiste una dimensione "ottimale" del Comitato intranet? Sì e no. Sì perchè un gruppo composto da più di otto persone più facilmente perde il ruolo decisionale ed operativo per diventare un luogo di "rappresentanza". No perché spesso la complessità della struttura aziendale o del sistema di relazioni interno richiede la presenza di molte persone portatrici di istanze molto diversificate.

In generale piuttosto che ampliare a dismisura il gruppo, è più opportuno

³ "Intranet teams: survey results and key findings" – Iain Barker e James Robertson – Step Two – Giugno 2005. www.steptwo.com.au

organizzare le attività in modo che i membri del comitato siano a loro volta coordinatori di gruppi di lavoro su tematiche specifiche.

Il Comitato intranet può anche contemplare, di volta in volta, la partecipazione temporanea di utenti legati all'attivazione dei nuovi processi per facilitarne la definizione, la scelta delle variabili di misura, l'avvio e il tuning.

Il Comitato intranet può anche avere configurazioni diverse a seconda del momento storico di evoluzione dell'intranet. Le due figure seguenti mostrano rispettivamente una configurazione per lo sviluppo e una configurazione per la gestione e il monitoraggio.

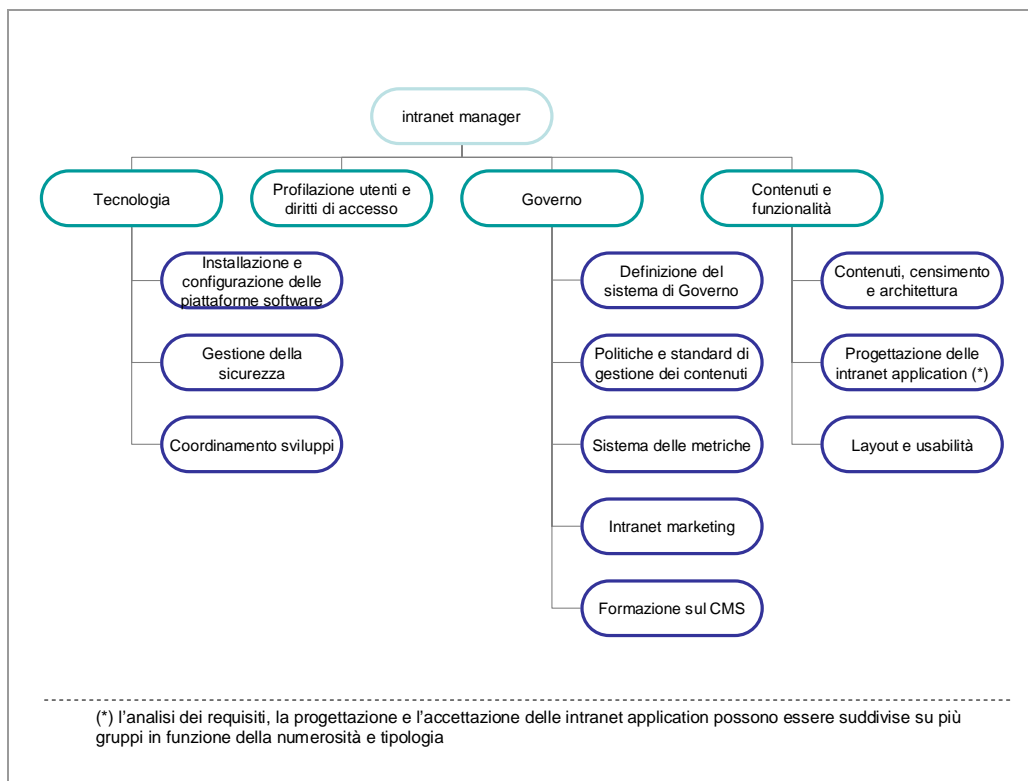


FIGURA 2 – Configurazione del Comitato intranet per lo sviluppo

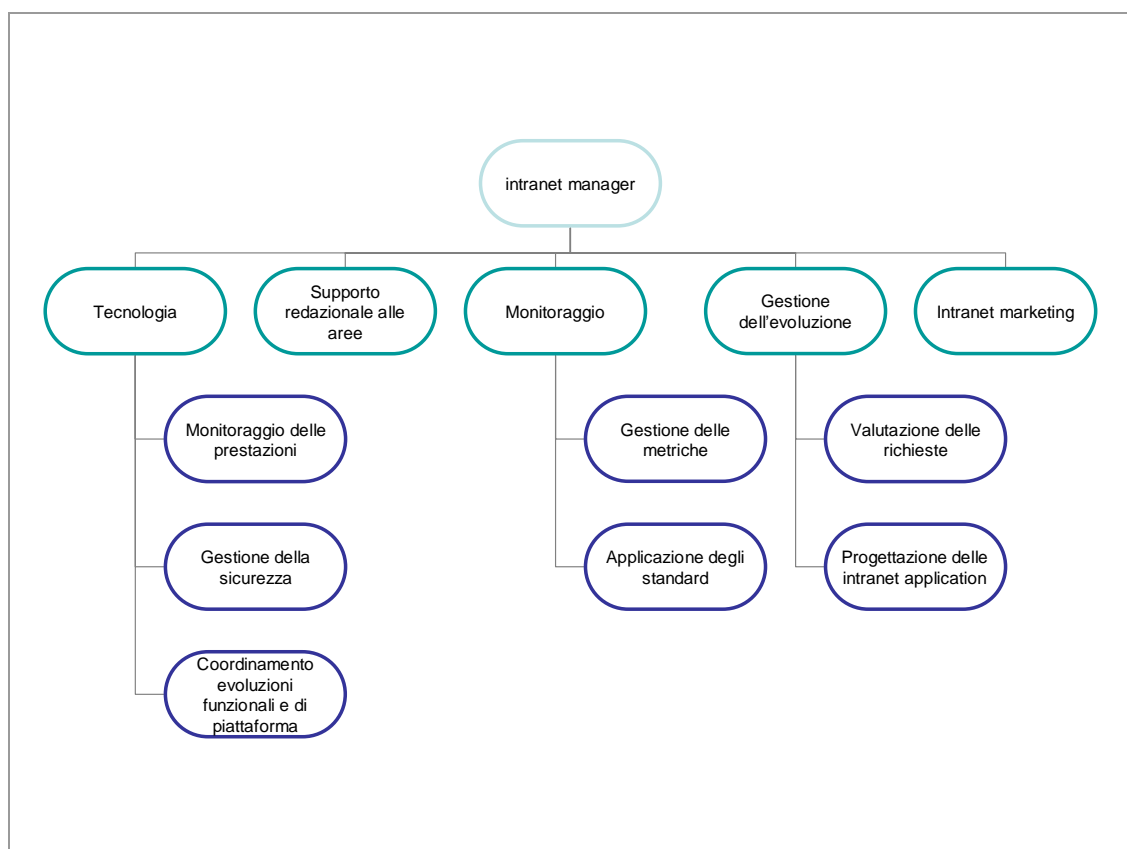


FIGURA 3 – Configurazione del Comitato intranet per la gestione

Poiché l'introduzione di una intranet non è innanzitutto un progetto di sviluppo software, il Comitato intranet non è il gruppo di sviluppo nel quale sono presenti designer, programmatori o architetti di sistema.

Il Comitato intranet è piuttosto un gruppo multifunzionale e al suo interno sono rappresentate le diverse realtà aziendali:

- Direzione
- Amministrazione
- Comunicazione
- ITC
- Personale
- Unità operative di business
- Qualità.

Le competenze che non possono mancare nel gruppo sono la comunicazione interna, l'organizzazione, l'IT e il business.

Le altre competenze, quali gli esperti editoriali, di grafica o di amministrazione di database, possono essere coinvolte secondo le necessità nei gruppi di lavoro sulle tematiche specifiche.

Le persone dovrebbero essere scelte in base alla conoscenza dell'organizzazione e

alla capacità di indirizzare l'innovazione operativa mediante l'utilizzo delle nuove tecnologie.

Normalmente queste persone sono manager di alto livello, in grado di risolvere le problematiche organizzative che rallentano lo sviluppo e la diffusione dell'intranet, ma non è da escludere la partecipazione al comitato di persone appartenenti ai livelli operativi.

6 – Il sistema di governo

Il sistema di governo dell'intranet definisce le modalità di lavoro con riferimento a:

- gestione dello sviluppo iniziale e di ogni evoluzione successiva
- esame delle metriche per la valutazione del raggiungimento degli obiettivi
- controllo dell'applicazione degli standard
- valutazione delle richieste degli utenti
- estensione funzionale della intranet
- intranet marketing.

6.1 Gestione dello sviluppo e di ogni successiva evoluzione

La gestione dello sviluppo consiste nella assegnazione della responsabilità di progetto, nella validazione del piano delle attività e nel monitoraggio continuo dell'avanzamento durante le riunioni periodiche del comitato.

Il Comitato intranet svolge il ruolo di facilitatore dello sviluppo delle attività e della rimozione degli ostacoli organizzativi che rallentano lo sviluppo dei progetti.

Il ruolo delle persone presenti nel Comitato intranet è tale che eventuali disarmonie con gli obiettivi delle aree aziendali possono essere rilevati e risolti velocemente.

6.2 Estensione funzionale della intranet

In momenti diversi dello sviluppo aziendale, è possibile che la direzione di sviluppo dell'intranet ponga l'accento sui processi interni piuttosto che sulla diffusione di conoscenza o sulle relazioni.

Compito del Comitato intranet è garantire il costante allineamento degli obiettivi intranet agli obiettivi aziendali disponendo di una visione di insieme.

6.3 Esame delle metriche

Il monitoraggio dei risultati inizia con la definizione di un insieme di metriche attraverso il quale valutare il raggiungimento degli obiettivi dell'Intranet in termini di miglioramento operativo e soddisfazione degli utenti.

La gestione degli obiettivi e il monitoraggio delle prestazioni dovrà avvenire almeno su base mensile con l'analisi delle metriche associate alle diverse aree dell'intranet per:

- analizzare scostamenti da obiettivi prefissati
- valutare modalità di comportamento degli utenti rispetto a modelli di riferimento
- migliorare l'usabilità e l'accessibilità
- monitorare il livello di sicurezza
- valutare evoluzioni funzionali sulla base dei feed-back degli utenti
- proporre nuove metriche
- eseguire il benchmarking di best practice
- sviluppare l'intranet marketing.

Il sistema di monitoraggio mette a disposizione del Comitato intranet e quindi della Direzione aziendale elementi oggettivi per attivare azioni di miglioramento e indirizzare l'evoluzione dell'intranet.

6.4 Valutazione delle richieste degli utenti

Si riferisce al lavoro di raccolta delle esigenze degli utenti, di esame delle richieste evolutive e migliorative, di valutazione delle opportunità anche in relazione agli investimenti necessari al ROI atteso.

L'analisi delle segnalazioni che giungono via mail o tramite il sito sono uno degli elementi in ingresso a questo processo e forniscono spunti di riflessione per decidere la strategia evolutiva dell'intranet.

7 - Conclusioni

L'incremento della produttività, connessa alla riduzione delle attività a scarso valore aggiunto e alla maggiore collaborazione delle persone, è il beneficio sostanziale cui mira l'investimento in una intranet aziendale. Una quota importante di questo investimento è dedicato al governo dell'intranet, nella prima fase di realizzazione e nella successiva evoluzione: questa è la quota di investimento che meglio garantisce il ritorno economico dell'investimento complessivo.

Il Responsabile intranet e il Comitato intranet hanno un ruolo fondamentale nel guidare l'evoluzione dell'intranet e con questa la crescita dell'organizzazione. Il ruolo va oltre il semplice controllo del processo redazionale ed implica la valutazione delle esigenze e delle richieste degli utenti. Un governo efficace dell'intranet si fonda su un rapporto diretto e personale con gli utenti, iniziando con la costante comunicazione di una chiara visione dell'intranet a tutti i livelli, mettendo in luce il più possibile i benefici concreti.

Un Comitato intranet efficace investe molto tempo nel rapporto con le persone, acquisendo informazioni, osservando le modalità operative ed inventando e proponendo nuove soluzioni mentre la relazione diretta del Responsabile intranet con la Direzione è la migliore garanzia per una intranet direttamente funzionale al raggiungimento degli obiettivi aziendali.