



Business Intelligence e strategia del consenso

Nuove competenze informatiche e metodologiche alla base dei processi decisionali per le Amministrazioni. La necessità di attuare logiche per il controllo strategico dell'Ente Locale fanno della Business Intelligence uno straordinario strumento per una nuova forma di consenso, svuotato delle sue implicazioni ideologico-propagandistiche e orientato alla reale soddisfazione dei bisogni del cittadino. In una logica di sviluppo e di evoluzione sociale.

Il buon governo passa anche, e soprattutto, da un buon piano strategico e le FA che l'hanno capito raccolgono i trulli in termini di governabilità, soddisfazione degli interlocutori (i cittadini) e anche di consenso politico.

Questo il focus su cui ha ruotato il convegno "Controllo strategico e Business Intelligence nella PA locale: dal pensiero all'azione" organizzato a Bologna da Iconsul-
ing.

Il delicato processo di individuazione degli indicatori, di raccolta e visualizzazione dei dati, di possibilità di analisi e di simulazione ovvero l'insieme delle metodologie in grado di supportare l'intero processo decisionale, viene definito Business Intelligence, e utilizza alcuni modelli largamente diffusi nel mondo delle imprese pla-

smandoli a misura di PA. Rappresenta un nuovo modo di lavorare derivato sia dallo sviluppo delle tecnologie e delle competenze digitali, sia dalle trasformazioni della politica dove il ruolo dei partiti intesi come struttura di



Da sinistra: Federico Ravaldi (Iconsul-
ing), Orlandino Giovanelli (deputato alla Camera),
Luca Mazzara (Università di Bologna)



Un momento dell'incontro bolognese

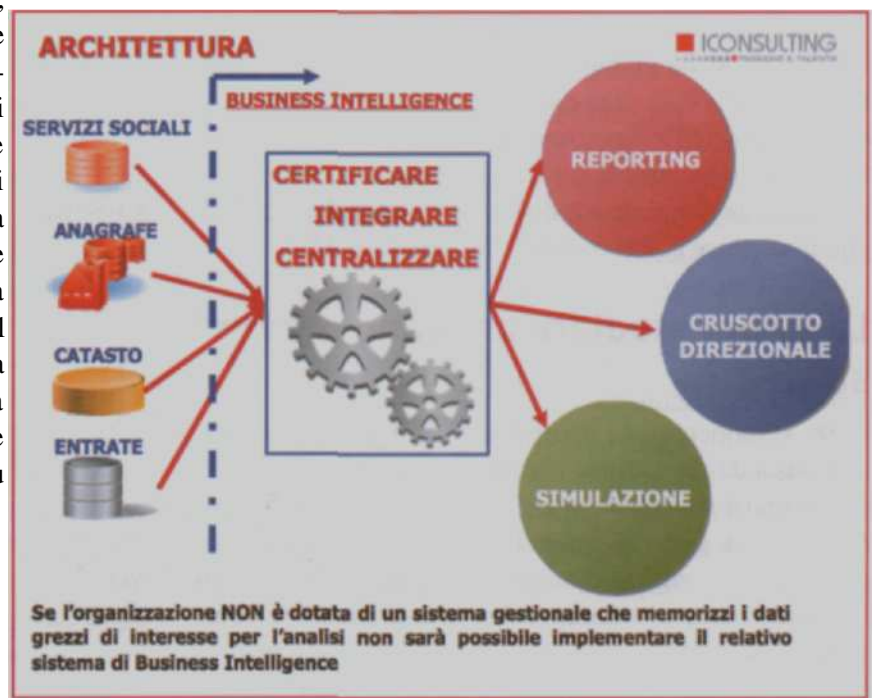
metodologico della business intelligence anche se non entreremo nel merito degli strumenti disponibili ma cercheremo di capire le motivazioni che fanno della Business Intelligence uno straordinario strumento per una nuova forma di consenso, svuotato delle sue implicazioni ideologico-propagandistiche e orientato alla reale soddisfazione dei bisogni del cittadino in una logica di sviluppo e di evoluzione sociale. Il punto di vista "politico" degli amministratori locali è stato elaborato con precisione dall'On. Oriano Giovanelli (Deputato alla Camera e presidente della Lega delle Autonomie) di cui riportiamo alcuni passaggi. "I cittadini chiedono certezze

referimento per le decisioni è sempre meno presente, e i decisori hanno sempre più bisogno di nuove certezze per motivare, sostenere e comunicare le proprie scelte. Secondo gli esperti dunque, la classe dirigente in grado di identificare un numero congruo di obiettivi, dotata dei corretti strumenti informatici e metodologici (per la raccolta, l'analisi, l'elaborazione dei dati quali-quantitativi riferiti agli ambiti di intervento scelti) avrà ottime probabilità di raggiungere gli obiettivi preposti, con positive ricadute sulla qualità della vita dei cittadini, se gli obiettivi come è auspicabile andavano in questa direzione, ma anche sul consenso politico, superando il limite dei condizionamenti ideologici, e la dimensione emergenziale che caratterizza oggi la maggior parte delle decisioni delle amministrazioni locali, anche di quelle più virtuose.

Il punto di vista 'politico'

In questa sede avremo l'occasione di prendere in considerazione l'approccio teorico-

agli amministratori. Chiedono di indicare una rotta per il futuro, chiedono una visione di insieme. Ma oggi c'è una reale crisi nel sapere indicare con precisione obiettivi e strategie: la reazione a



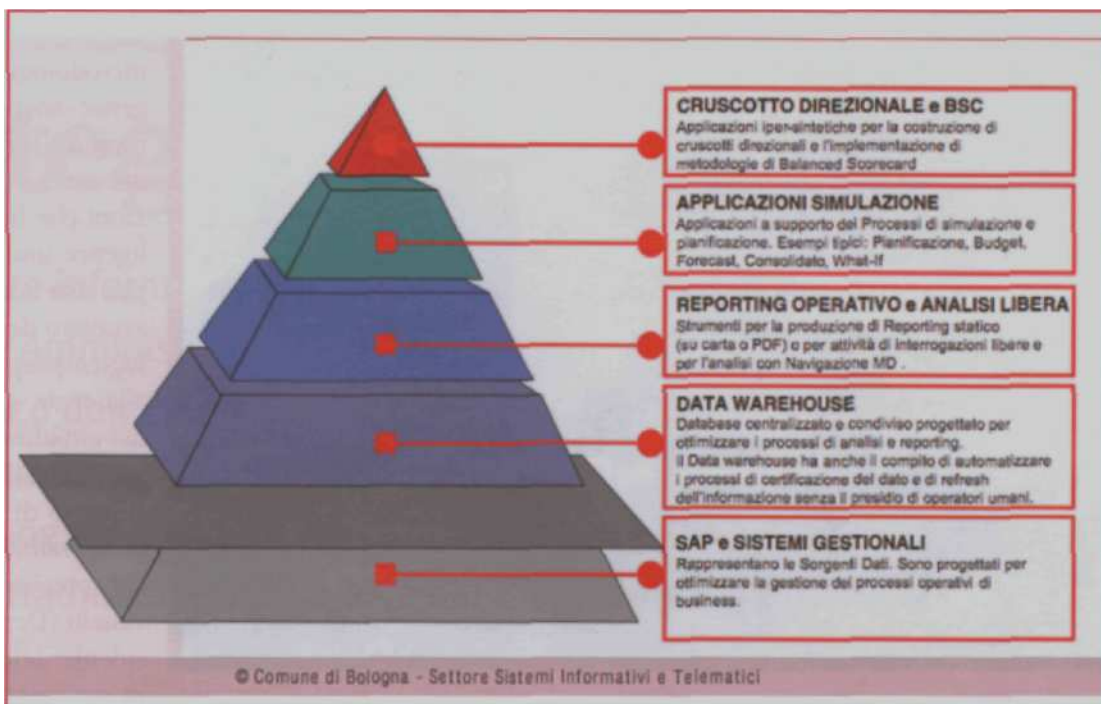


questa incertezza è l'emergenza, ovvero il susseguirsi di provvedimenti tampone la cui portata limitata nel tempo è fin troppo evidente, consolidando l'idea di incertezza. Il rischio è che poi l'incertezza provochi distacco e chiusura nei confronti degli amministratori. Se da una parte la tentazione di lasciare le cose come stanno è molto forte, dall'altra gli amministratori locali devono

rendersi conto che almeno nel loro caso ci sono le condizioni per permettersi di osare correndo rischi (politicamente parlando) contenuti. Le amministrazioni locali infatti possono contare su una forte stabilità politica (elezione diretta del sindaco, due mandati consecutivi molto diffusi, un orizzonte temporale di 10 anni) a cui aggiungiamo una situazione di bilancio generalmente sana e, in gran parte dell'Italia, anche una radicata cultura dell'innovazione (che ha coinvolto persone, metodi e strumenti di lavoro). Con queste premesse è decisamente possibile - e doveroso - rispondere al bisogno di certezze con il coraggio del cambiamento.

La BI per studiare un piano strategico

Esiste certamente una componente che potremmo definire ansia da prestazione che spinge gli amministratori a concentrarsi su singole opere ben visibili invece di lavorare ad una dimensione strategica. Questo accade soprattutto dove manca il supporto dei partiti organizzati che una visione di insieme nel bene e nel male ce l'avevano, almeno fino a che al suo interno si incontravano e si confrontavano gli interessi e le sensibilità del Sindaco



con quelle degli imprenditori locali e degli altri stakeholder di una comunità o di un territorio. A titolo di esempio prendiamo le esigenze delle imprese negli anni 70: chiedevano risposte urgenti, piani regolatori che tenessero in considerazione esigenze di sviluppo, un occhio buono da parte degli amministratori locali, per il valore che avrebbero dato all'economia del territorio e infrastrutture. Oggi questo non basta più. I fattori di successo delle imprese non stanno più nel territorio bensì nella capacità e nella possibilità di misurarsi con le reti lunghe della globalizzazione, nella capacità di mettere a punto un piano strategico in cui la dimensione locale/particolare non ha più l'importanza di un tempo. Lo stesso vale per i Servizi Sociali, per le Università, per il Turismo, la Cultura ecc. occorre un ragionamento di alto profilo che tenga in considerazione una comunità sempre più allargata. I passaggi fondamentali di questo nuovo approccio sono innanzitutto decidere di farlo (una scelta di coraggio), poi prendere atto di una nuova idea di classe dirigente che comprende tutti i soggetti coinvolti dalle decisioni strategiche. Da questo discende l'esigenza di un approccio condiviso, ben diverso da quello partecipato o concertato poiché il piano strategico non appartiene al-

l'Amministrazione, è della comunità (qui la comunicazione gioca un ruolo fondamentale per certificare la paternità del piano strategico senza sminuire il ruolo degli altri attori, ndr). Infine ci sono le nuove tecnologie che attraverso l'informatica consentono di studiare e anticipare alcuni fenomeni. Ritengo - ha concluso Giovanelli - che questa modalità operativa abbia grandi potenzialità in termini di consenso. La politica vecchia maniera non da garanzie di futuro perché sostiene scelte con basi poco credibili, quando invece investe in pianificazione strategica condivisa guadagna in tutti i sensi, dalla crescita sociale ed economica alla credibilità".

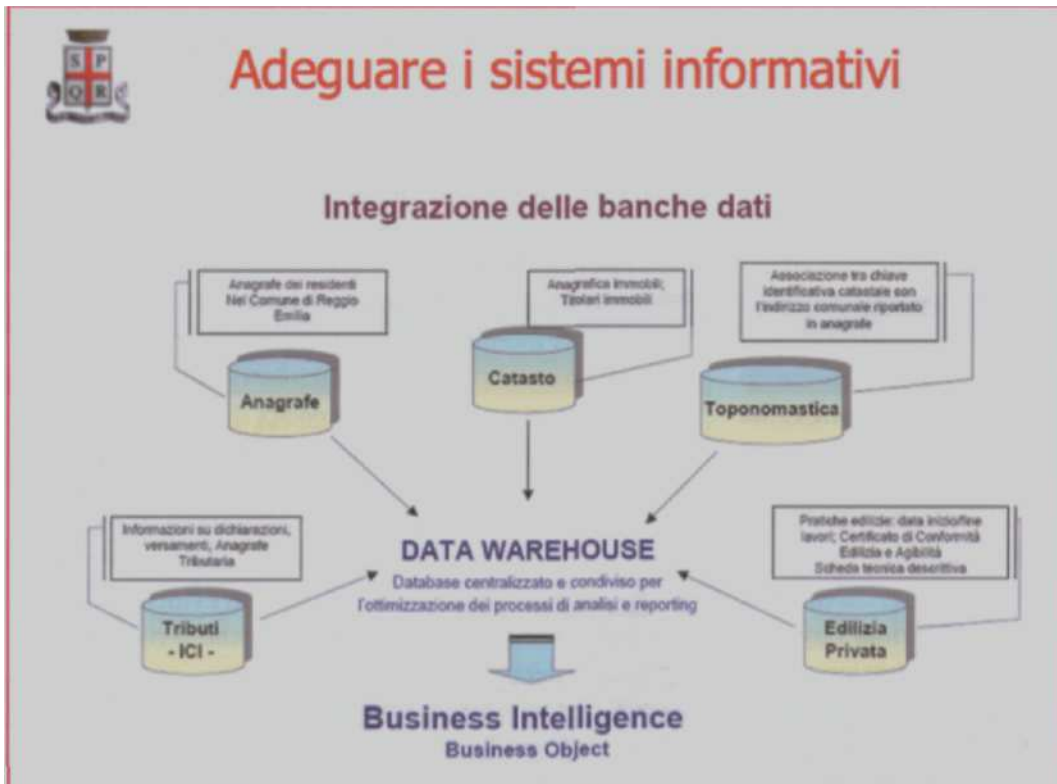
Il punto di vista 'scientifico'

A supportare sul piano teorico questo corposo ragionamento ci ha pensato Luca Mazzara, associato di economia dell'Università di Bologna e direttore del master in City Management, mettendo in evidenza l'efficacia dei modelli di business intelligence applicati

alle autonomie locali dove, la costante evoluzione delle varie dinamiche, stimola il continuo interrogarsi sulle modalità di conoscenza e di correzione delle relazioni causa-effetto dei fenomeni sociali ed economici. "Molti dei problemi che le amministrazioni locali si trovano oggi ad affrontare come emergenza erano ampiamente prevedibili 7-10 anni fa e se, attraverso un attento studio degli indicatori e una visione più ampia del problema che uscisse dall'ambito locale, fosse stato avviato un piano di controllo strategico probabilmente problematiche come quelle legate alla sicurezza, alla qualità dell'aria, al traffico urbano, all'impatto ambientale delle imprese e delle infrastrutture, all'integrazione dei cittadini stranieri ecc. avrebbero ben altro peso sul nostro assetto sociale. Attraverso il ricorso ad un approccio di Business Intelligence e possibile prevedere, simulare e anticipare molti processi lavorando sul medio periodo e non solo in emergenza. Attraverso una scelta flessibile e variegata di indicatori quanti-qualitativi (che cambiano a seconda degli scopi conoscitivi dell'Ente), purché lavorando su una dimensione ben più ampia dell'ambito territoriale, è

possibile far interagire tra loro le banche dati relative ai vari programmi gestionali, avendo a disposizione in tempo reale una gamma di informazioni pregiate a supporto dei processi decisionali".

A fronte di uno scenario caratterizzato da un forte livello di complessità l'Ente si trova a dover ripensare il proprio approccio organizzativo e comportamentale in un delicato contesto di limitate risorse disponibili. Ne deriva la necessità di pianificare i propri modelli di sviluppo attraverso un'attenta valutazione degli indicatori socio-demografici e





una mappatura dei processi interni dell'Ente. Strumenti informatici sempre più diffusi come il Datawarehousing, i sistemi ERP, CRM, SCM, i programmi gestionali, l'analisi e la reportistica, se correttamente relazionati e personalizzati sono in grado di trasformare l'informazione in conoscenza.

Questo insieme di dati, elaborato con un'interfaccia grafica che ricorda i più comuni strumenti di misurazione di pilotaggio di un veicolo a motore (tachimetro, contagiri, livello carburante ecc.) viene comunemente definito cruscotto per il controllo strategico.

Il punto di vista dell'Ente locale

Tra le case-history presentate a Bologna Fabrizio Boccola, dirigente Servizio Gestione e Sviluppo delle Tecnologie e dei Sistemi Informativi del Comune di Reggio Emilia (passato recentemente a svolgere lo stesso incarico per la Provincia di Bologna), ha messo in evidenza le ricadute positive derivanti da centralizzazione, automatizzazione e integrazione dei dati di un Ente pubblico. "Per Reggio Emilia parlerei piuttosto di Governancce Intelligence: integrando le banche dati siamo stati infatti in grado di organizzare, gestire, valorizzare e automatizzare il reperimento delle informazioni, migliorando anche la qualità dei dati disponibili, a supporto dei processi decisionali. Il processo è cominciato alla fine del 2004 con un lavoro di autoanalisi (questionario interno). Successivamente ci si è concentrati sui Servizi (fiore all'occhiello dell'Amministrazione), l'insieme dei dati raccolti ci ha consentito di consolidare il livello di prestazione ottimizzando e liberando risorse per altri ambiti. Poi abbiamo messo a punto un prototipo su misura per tenere sotto controllo ogni fase dei Lavori pubblici (progetto, cantiere, avanzamento, risorse ecc.). Un sistema di work flow ha inglobato alcune procedure che prima venivano fatte separatamente (per esempio la registrazione degli incarichi professionali), tali procedure vengono oggi monitorate e rientrano nei report in tempo reale. Una volta individuati gli obiettivi strategici i vantaggi sono facil-

mente quantificabili, mentre il rischio più diffuso e quello di utilizzare queste tecnologie e questi pregiati strumenti di analisi per finalità che possono essere raggiunte molto semplicemente per altra via".

... infine il Comune di Bologna

Dal reporting operativo al reporting strategico nel Comune di Bologna era il titolo della relazione di Stefano Mineo, dirigente del Settore Informatica e Telecomunicazioni, che ha messo in luce alcune attività realizzate nel capoluogo emiliano preparatorie alla predisposizione di una piattaforma di Business Intelligence Il caso presentato da Mineo riguardava nello specifico i sistemi di monitoraggio a disposizione dell'amministrazione comunale di Bologna e in particolare quelli della Polizia Municipale (controllo incrociati su contravvenzioni, permessi di accesso alle zone a traffico limitato, dati registrati dalle telecamere ecc.). Si tratta di sistemi avviati nel 2001, fortemente voluti dalla struttura informatica (mettendo in evidenza il ruolo strategico degli informatici) e apprezzati in fase operativa anche dagli altri settori. Tuttavia, ha fatto notare Mineo, anche per una grande azienda multiservizi come il comune di Bologna, è indispensabile individuare un numero gestibile di obiettivi strategici (gli oltre 150 dichiarati da Bologna sono decisamente troppi su cui applicare i sistemi di controlling e di Business Intelligence, ndr). Il suggerimento dei tecnici è quello arrivare alla realizzazione dei cruscotti di controllo strategico con un approccio incrementale, avanzando per ambiti successivi; ottimale per le finanze (investimenti più contenuti) ma anche per selezionare con la dovuta cautela gli obiettivi e gli strumenti di analisi disponibili infatti, se i dati resi disponibili dai cruscotti sono troppo sintetici e non mettono in evidenza elementi marginali o piccole criticità, c'è anche il rischio di incorrere in decisioni errate.

Enzo Chiarullo