

Introduzione

La nostra è un'epoca che ci costringe a vivere circondati dalle tecnologie digitali. Si tratta, perlopiù, di processi e artefatti, spesso impenetrabili, capaci di generare incessantemente una mole inimmaginabile di dati. Questi rappresentano, in molti sensi, il centro nevralgico dell'attuale contesto sociale, economico e produttivo. Le civiltà di ogni epoca si sono dedicate alla raccolta dei dati, al punto che i rapporti persone/dati, organizzazioni/dati rischiano di apparire come fatti del tutto obsoleti. Nella misura in cui ciò risulta sensato, è lecito domandarsi come mai, proprio oggi, stiamo dedicando a un fatto “vecchio” un'attenzione del tutto “nuova”. In realtà, come ci ricorda Mahanti (2021), se è vero, da un lato, che i dati sono sempre stati raccolti e utilizzati, è altrettanto vero, d'altra parte, che il volume e le caratteristiche delle entità che sono oggetto delle nostre rilevazioni sono mutati notevolmente. Allo stesso modo, nel corso dei secoli, sono diventate più complesse e numerose le ragioni per cui procediamo al reperimento dei dati.

Da un punto di vista dell'evoluzione storica, i dati hanno conosciuto una fortuna enorme solo dopo l'invenzione dei computer. Prima dell'avvento di questa tecnologia, infatti, potevamo conservare memoria di un numero limitato di fatti e transazioni. I registri su cui le evidenze venivano conservate, poi, erano cartacei e ciò rendeva problematica sia la loro conservazione che la loro consultazione. L'avvento del computer ha aperto la strada all'archiviazione digitale e ciò ha favorito non solo la crescita della quantità di dati raccolti, ma ha facilitato di gran lunga, rispetto al passato, tutte le azioni legate al loro recupero, manutenzione, aggiornamento e cancellazione. Le tecnologie dell'informazione promettono, in un futuro non troppo lontano, il realizzarsi di possibilità al momento solo vagamente immaginabili. Un giorno saremo in grado, forse, di raccogliere dati su ogni istante della nostra vita. Un'organizzazione, invece, dal canto suo, grazie alle medesime evoluzioni, potrà tenere traccia di *tutto* (letteralmente) ciò che accade nel suo perimetro. Ecco, allora, che familiarizzare con i dati, con il loro governo e la loro gestione, è una assoluta priorità. Solo se saremo in grado di comprendere, intercettare e, nella misura del possibile, orientare i progressi evolutivi sul fronte della digitalizzazione, potremo utilmente appropriarci dei benefici legati a questa trasformazione. Diversamente, non ci resterà che fare i conti con i contraccolpi negativi che quasi mai mancano di verificarsi, quando le metamorfosi tecnologiche invadono tanto prepotentemente una società.

Nell'ultimo mezzo secolo, i costi dello storage digitale sono andati riducendosi in una misura vicina al 50%, mentre, nello stesso periodo, è aumentata vorticosamente

quella che viene definita la “storage density” (Pwc, 2014), che intercetta la misura della quantità di informazioni che possono essere conservate in un supporto fisico. In tal senso, dunque, si può dire che l’esplosiva crescita del digitale è riconducibile, almeno in parte, a un discorso di efficientamento economico dei processi produttivi legati a questa sfera. I dati, come già affermato, riguardano la vita di tutti noi, ma il condizionamento più incisivo, con ogni probabilità, si manifesta nell’ambito aziendale.

Oggi, tutte le organizzazioni, soprattutto quelle che hanno come scopo la generazione di profitto, virano decisamente verso la digitalizzazione. In questo processo di trasfigurazione, il dato è, ad un livello fondamentale, l’elemento chiave dell’evoluzione; il perno di un movimento inarrestabile. Benché la quasi totalità delle imprese abbia a che fare con i dati, non vi è alcuna certezza che l’approccio a questo *asset* sia efficace o, perlomeno, appropriato. Perdere la sfida digitale, però, significa perdere opportunità preziose di crescita, di creazione di valore e, più di ogni altra cosa, significa esporsi al rischio di non riuscire ad adattarsi alle richieste del mondo esterno, con tutto ciò che ne consegue. Molti imprenditori e manager hanno acquisito grande consapevolezza su questo versante, al punto che il successo delle loro organizzazioni viene sempre più interpretato come la conseguenza di un valido approccio alle istanze del digitale. Termini come *data governance* e *data management* fanno parte, ormai, del gergo e delle prassi di molte organizzazioni, ma la loro implementazione è tutt’altro che diffusa, soprattutto nelle realtà di medie e piccole dimensioni. Inoltre, anche nei contesti in cui l’approccio ai dati è sistematizzato e strutturato continuano a manifestarsi criticità evidenti, dovute ad una errata interpretazione dei problemi della digitalizzazione.

Se l’elemento costitutivo delle organizzazioni digitali è il dato, allora coloro che operano all’interno di questi contesti devono sviluppare agevoli strategie di risposta alle problematiche della *datificazione*. Il volume dei dati cresce esponenzialmente, ma questo non è il solo fattore di criticità da fronteggiare. Leggi e regolamenti, seppur con un ritmo più blando di diffusione rispetto alle trasformazioni digitali, assumono sempre più la forma di imperativi il cui rispetto è indifferibile. Si tratta di una circostanza che riconduce direttamente al tema della *compliance*. I dati, infatti, nelle organizzazioni, non possono essere sottoposti a trattamenti arbitrari, ma vanno resi oggetto di processi le cui fasi e modalità di implementazione devono rispettare precisi standard.

La gestione dei dati, come già affermato, non è un fatto nuovo, eppure sarebbe errato considerare il Data Management (DM) alla stregua di un processo che, oggi, si ripresenta immutato nelle trame dei processi organizzativi. Il DM non consiste più nel compilare registri o, dopo l’avvento del computer, nella redazione di fogli elettronici. Oggi, esso si presenta come una disciplina complessa, multiforme, al cui interno si rinvengono altre sotto-discipline. Inoltre, il DM, nella sua interezza, non è che la declinazione operativa di un orientamento politico-gestionale che va sotto il nome di Data Governance (DG). DG e DM sono in rapporto necessariamente dicotomico, ma non sinonimico. Come avremo modo di vedere, infatti, la DG rappresenta

e sintetizza la strategia di fondo che guida i processi operativi del DM, legandoli in un ordito che consolida la coerenza tra attività aziendali che insistono sui dati e processi organizzativi in senso lato. Sviluppare una buona strategia di DG significa gettare le basi per una promettente gestione del dato e, conseguentemente, riuscire a realizzare apprezzabili performance dal punto di vista della tutela della qualità del patrimonio informativo aziendale, con ricadute importanti sulla capacità di proteggere i dati sensibili e di dirimere le questioni legate alla *data ownership*.

Molte organizzazioni, contrariamente a quanto si potrebbe essere portati a ritenere, non sanno esattamente *quali* dati posseggono, *quanti* di questi sono effettivamente utilizzabili, *per quanto* lo saranno e in *che modo*. Confrontarsi con questi temi significa abilitare dei percorsi di gestione proattiva e reattiva dei dati, stabilendo, rispetto a questi, in maniera inequivocabile, ruoli, responsabilità, processi, regole e standard. In una parola, significa dotarsi di un efficace assetto di governo dei dati. Oggigiorno, si parla molto di processi aziendali *data-driven*, ma nella realtà dei fatti non si possono non riscontrare delle forti incongruenze tra ciò che un'azienda si prefigge o crede di fare e ciò che, nel concreto, accade. Come ci ricorda Ladley (2020), non è possibile prosperare come azienda che pretende di basare il proprio successo sui dati, senza dotarsi di una qualche forma di Data Governance. Nella sua visione, l'inaccurata gestione dei dati in molte organizzazioni è dovuta a responsabilità attribuibili a chi ricopre posizioni di vertice. Alcuni leader, ad esempio, non dedicano il tempo necessario alla questione, poiché non riescono ad accettare l'idea che i dati debbano essere trattati come un qualunque altro asset aziendale. Oltre a ciò, si riscontrano frequentemente scarsi livelli di alfabetizzazione digitale nella popolazione dei manager, i quali, non cogliendo appieno l'importanza dei dati, dedicano a questi un'attenzione scarsa o, nella migliore delle ipotesi, scostante.

Sempre secondo Ladley (2020), la DG continua a rappresentare per molti amministratori una sorta di creatura sconosciuta, poiché spesso sono proprio i CEO a non comprendere cosa significhi "governare" i dati e in che modo questa attività possa contribuire alla realizzazione dei fini organizzativi.

La Data Governance e il Data Management assumeranno un'importanza crescente negli anni a venire ed è per questo che occorre, al più presto, addentrarsi con consapevolezza nel mondo dei dati. La loro gestione, in un numero crescente di casi, si erge ad attività dall'enorme valore strategico, dalle cui modalità di conduzione può dipendere fortemente non solo la credibilità, ma l'esistenza stessa di un'organizzazione.