

## **Il governo e la valorizzazione dei dati come leva di competitività delle imprese**

I dati sono “la” risorsa alla quale l’Europa e l’Italia hanno scelto di ricorrere per il recupero della capacità competitiva, la crescita economica e la coesione sociale<sup>1</sup>. Essenziali per lo sviluppo di promettenti tecnologie (tra le quali, intelligenza artificiale, modelli di registro distribuito e *internet of things*), si tratta della “leva” su cui l’Unione europea, nell’ambito di ambiziosi programmi di investimenti e misure di intervento regolatorio, ha deciso di puntare per assicurare autonomia e sovranità tecnologica.

Anche il **Rapporto Draghi** si sofferma in più punti sulla necessità di promuovere un maggior coordinamento fra le diverse industrie e settori sul tema della condivisione dei dati e dell’integrazione delle nuove tecnologie digitali, quali leve imprescindibili per rafforzare la competitività europea e ridurre il significativo gap tecnologico creatosi con gli Stati Uniti.

Nella prospettiva del mercato, la nuova politica sui dati è destinata ad avere un impatto senza precedenti. Solleciterà la modernizzazione prima e la trasformazione poi di processi produttivi e modelli di business (indipendentemente da attività, dimensione e natura dell’impresa), con effetti relevantissimi in termini di organizzazione e *performance*, *cross-fertilization* e all’occorrenza creazione o anche penetrazione di nuovi mercati.

Il riferimento è alla *European Data Strategy* attraverso la quale l’UE ha ampliato il perimetro dei dati che possono essere utilizzati, nonché chiarito come accedervi e a quali condizioni, così dando impulso - per il tramite di regole uniformi che sono legge nei 27 Stati membri - ai **mercati dei dati** e allo **sviluppo di nuove tecnologie abilitanti**.

In particolare, con i Regolamenti Data Governance Act e Data Act l’Europa ha optato per un sistema regolatorio orizzontale e intersettoriale per l’accesso, il riutilizzo e la condivisione dei dati, promuovendo la creazione di *data space* in settori strategici e ambiti di interesse pubblico. Con l’AI Act ha disciplinato l’immissione sul mercato UE

---

<sup>1</sup> Lo Studio commissionato dalla Commissione Europea (<https://digital-strategy.ec.europa.eu/it/library/results-european-data-market-study-2021-2023>) riporta che nel 2023 il valore del mercato europeo dei dati ha raggiunto 82 miliardi di euro, con una crescita dell’11,2% rispetto al 2022, mentre il valore dell’economia europea dei dati nel suo complesso ha sfiorato i 544 miliardi di euro nello stesso anno, con un incremento del 9,3% rispetto al 2022. A livello nazionale, nel 2023, il valore del mercato italiano dei dati ha raggiunto i 2,85 miliardi di euro, con una crescita dell’18% rispetto al 2022 (<https://www.osservatori.net/comunicato/big-data-business-analytics/big-data-italia-mercato-2023/>).

dei sistemi di intelligenza artificiale, seguendo un approccio *ex ante* basato sul rischio con obblighi di compliance alla normativa piuttosto complessi e differenziati fra fornitori ed utilizzatori di sistemi di IA ad alto rischio. Con Eidas 2 ha inteso garantire a imprese e cittadini una identità digitale europea volta a facilitare rapporti e consentire l'instaurazione di nuove relazioni. Con il pacchetto sulla cybersicurezza, ha creato i presupposti per salvaguardare la sicurezza e l'integrità dei dati all'interno dei confini europei.

Si tratta di strumenti direttamente applicabili in Italia e che, se ben governati, consentono di trasformare l'organizzazione e l'attività del settore privato al punto che processi e modelli di business verranno incentrati sulla condivisione, la valorizzazione e la monetizzazione dei dati.

Per cogliere ed interpretare le sfide e partecipare in maniera proattiva alla nuova economia, le imprese sono chiamate innanzitutto a:

- **analizzare in via continuativa e “strutturale” le possibilità offerte dalla politica sui dati** così da verificare come sfruttarle al meglio per realizzare le proprie **priorità strategiche** (anche, se del caso, attraverso un *data/digital board member*). Si tratta di un passaggio necessario a identificare le applicazioni e le implicazioni del nuovo quadro in termini di benefici interni per l'impresa e riposizionamento sul mercato in chiave intra e intersettoriale. In questo scenario, l'analisi dei nuovi strumenti diventa essenziale per scegliere tra le diverse opzioni offerte dal nuovo quadro (anche in termini di tecnologie abilitanti) la combinazione più funzionale ad orientare il proprio business;
- definire **una cabina di regia per il management e lo sfruttamento strategico dei dati, composta da professionalità con competenze e background diverse e complementari** (divisioni operative, analisti dei dati, presidi privacy, esperti di cybersicurezza ecc.). L'**ibridazione delle competenze** e il passaggio ad un **centro decisionale unitario** di gestione di dati sono essenziali sia ai fini della definizione degli snodi di controllo e dell'analisi e prevenzione dei rischi cyber, sia per evitare duplicazioni, ridondanze/disallineamenti e favorire applicazioni e utilizzi a valore aggiunto dei dati, sia per definire gli ambiti di sfruttamento sul mercato;
- **promuovere un salto culturale** capace di tradursi in un processo di continuo adattamento alla trasformazione tecnologica. Occorre favorire una nuova **educazione digitale** rivolta alla alfabetizzazione e alla padronanza di competenze digitali e nuove figure professionali in modo da promuovere la

**consapevolezza** da parte innanzitutto del management e degli organi di governo societario del **valore attuale e prospettico** del patrimonio informativo aziendale;

- **riorganizzare e razionalizzare i processi di gestione dei dati**, superando l'approccio verticale, a silos e per singola direzione/dipartimento in favore di un modello cross-cutting aperto, condiviso ed accessibile, riutilizzabile ed interoperabile, nel rispetto delle necessarie tutele in materia di cybersecurity. Imprescindibile è il passaggio al cloud che può anche aiutare a razionalizzare e modernizzare molti applicativi nella fase di migrazione. Importante anche adottare infrastrutture cloud in cui vi sia il pieno controllo delle chiavi crittografiche di accesso per garantire la massima sicurezza di fronte ad ogni possibile attacco cyber. Per testare l'opportunità e l'efficacia del nuovo metodo, che è strettamente propedeutico a qualunque processo di trasformazione digitale, è preferibile muovere da **casi d'uso gradualmente e progressivi** così da "imparare facendo", affinare le tecniche e migliorare i risultati che potranno, se del caso, condurre alla revisione e all'adeguamento della progettazione tecnica di prodotti/servizi, dei sistemi produttivi e organizzativi;
- perseguire un **approccio di adozione delle nuove tecnologie digitali che sappia essere tanto aperto quanto consapevole**, ovvero capace di cogliere le molteplici opportunità che esse dischiudono in favore della competitività di mercato e della valorizzazione del patrimonio informativo tenendo conto dei non pochi rischi che si annidano in una adozione *plug and play* di soluzioni *as a service* che potrebbero determinare la fuoriuscita all'esterno dell'azienda o la perdita del controllo su dati sensibili aziendali (pensiamo in particolare a soluzioni di Gen IA utilizzate in azienda per fare sintesi di report sensibili): rischi cyber, rischi di disintermediazione, rischi di perdita di proprietà intellettuale strategica;
- verificare **gli spazi di ulteriore smaterializzazione, digitalizzazione e standardizzazione** delle fasi produttive e organizzative per poi avviare **il censimento dei dati e la due diligence degli asset immateriali. La classificazione, l'uso e la valorizzazione** dei dati e delle tecnologie abilitanti generano benefici crescenti in termini non solo di miglioramento dell'offerta e creazione di nuovi prodotti/servizi ma anche (e forse soprattutto) di riduzione dei costi, aumento dell'efficienza, della sostenibilità e della produttività;

- **attrezzare le funzioni legali e di compliance**, così da coinvolgerle attivamente e “sin dall’inizio” nei processi di *data quality* e *data sharing*, sia all’interno dell’azienda che verso il mercato, anche attraverso il ricorso a misure tecniche ed organizzative (come gli **smart contract**). Si tratta di funzioni fondamentali per i) identificare, distinguere e catalogare le diverse categorie dei dati secondo i diversi livelli di sensibilità e confidenzialità, ii) rafforzare le procedure interne di controllo e di coordinamento, iii) assicurare la valorizzazione del patrimonio informativo nei rapporti col mercato, nel rispetto della riservatezza laddove necessaria e delle regole a tutela dei diritti di proprietà intellettuale e della concorrenza;
- **valutare l’opportunità di acquisire e sfruttare dati pubblici e di terzi** direttamente o attraverso i **c.d. intermediari dei dati**, nuova figura introdotta dal diritto europeo, per promuovere i servizi di raccolta, aggregazione e compravendita di dati. In questo contesto, si tratta di favorire un approccio “*out of the box*” e di soppesare di volta in volta i vantaggi delle politiche di pool e condivisione (con spirito mutualistico) ovvero di brokeraggio (orientate al profitto) dei dati;
- **aprirsi alle nuove tecnologie e all’intelligenza artificiale**, addestrando i sistemi con data set sorvegliati e di qualità, garantendo la sorveglianza umana sul processo e mantenendo il controllo sugli output, per centrare gli obiettivi strategici che l’impresa si è prefissa;
- **favorire una cultura imprenditoriale collaborativa**, nel presupposto che le nuove tecnologie digitali attecchiscano e possano essere utilizzate e sfruttate al meglio solo in un ambiente aperto, non eccessivamente burocratico, in cui si sviluppino nuove iniziative e si sollecitano idee imprenditoriali con spirito di collaborazione. Al contrario in un ambiente eccessivamente gerarchico, rigido e burocratizzato risulterà più faticoso e *time consuming* cogliere le opportunità.

In conclusione, se ed in quanto **consapevoli** e **responsabili**, **le scelte in materia di data governance** permetteranno alle imprese di realizzare la propria strategia di mercato, innescando reazioni a catena **interne ed esterne** all’azienda con ricadute significative in termini di produttività per le imprese e competitività per il sistema.