Scaffale

PNRR promesse da mantenere e miglia da percorrere. Integrità delle politiche pubbliche e prospettive italo-europee di democrazia partecipativa

Dino G. Rinoldi, Antonello Scialdone (a cura di) – Editoriale Scientifica, 2023, pp.348

L'Unione europea, di fronte alla crisi generata dalla pandemia da Covid-19, sembra aver assunto un dinamismo e una capacità di governo che richiamano quelli del periodo nel quale, a cavallo tra gli anni Ottanta e Novanta, furono stabiliti i principi del mercato interno e le basi dell'unione economico-monetaria, riformati quelli della politica agricola comune, firmati l'Atto unico europeo, gli Accordi di Schengen e il Trattato di Maastricht. Con l'iniziativa *Next Generation EU* (NGEU), quale forma di solidarietà intracomunitaria in risposta alla recente crisi, si è in presenza di un passaggio epocale per la storia europea, non solo per l'ingente volume delle risorse ma per la metodologia dell'azione comunitaria e la consistenza degli obiettivi. I *recovery plans* (in Italia il Piano nazionale di ripresa e resilienza - PNRR), quale strumento di programmazione necessario per accedere alle risorse NGEU, sono orientati secondo le indicazioni della stessa Commissione europea a migliorare le condizioni di vita delle persone, rendendo dunque auspicabile e necessario il loro coinvolgimento nella fase di definizione così come in quella di attuazione e monitoraggio del Piano.

Con riferimento a tale panorama, il volume curato da Rinoldi e Scialdone, attraverso una gamma di contributi provenienti da ambiti disciplinari e operativi diversificati, propone riflessioni e interrogativi relativi al PNRR assumendo una prospettiva che si colloca nel più ampio dibattito, relativo alle politiche pubbliche, sulla presupposta alternativa e l'apparente inconciliabilità tra l'efficienza della programmazione e dell'implementazione delle politiche e i diritti di partecipazione democratica, rivendicando l'efficacia dei programmi e dei progetti co-costruiti dal basso, la possibilità di costruire processi di *accountability* democratica per il monitoraggio e la valutazione dei programmi pubblici, l'opportunità di seguire un percorso di programmazione che coniughi competenze scientifiche e coinvolgimento della comunità costruendo, in tal modo, politiche maggiormente consapevoli della complessità e dell'intersezionalità dei problemi sociali.

I diversi capitoli, elaborati a partire dai contributi presentati nel settembre 2022 alla Conferenza ESPAnet Italia dedicata a *La sfida del PNRR. La ricostruzione del welfare e le dinamiche della complessità*, si snodano secondo una dimensione progressiva che ispira anche il titolo dell'opera, dove la metafora del percorso, con le 'miglia da percorrere', allude agli obiettivi della programmazione in termini di 'promesse'.

Così l'esplorazione delle dimensioni della programmazione e dei suoi ambiti di riferimento viene declinata – progressivamente – in quelle relative al coinvolgimento della società civile, individuandone i possibili ambiti di azione, fino a considerare il piano territoriale, quale dimensione in cui l'attuazione si intreccia con le criticità presenti. Vengono così rimarcate le opportunità derivanti dal PNRR per lo sviluppo della rete dei servizi di welfare, con le regole e le procedure gestionali ad esso associate e, al tempo stesso, la sfida alle capacità amministrative delle istituzioni a tutti i livelli, già interessate da tempo da rapidi e ripetuti cambiamenti delle 'regole del gioco', nonché dall'uso di un'ampia e diversificata gamma di fonti di finanziamento e programmi.

In tale quadro, la possibilità di *ristabilire* le competenze dei decisori insieme alle opportunità politiche viene ascritta a un modello di policy making 'inverso', laddove il PNRR nell'individuare determinate diseguaglianze rende queste ultime obiettivi di una strategia di rimozione programmata nel medio e lungo termine.

Tali disuguaglianze sono individuate anche attraverso una proposta di lettura del PNRR orientata secondo l'ottica dell'intersezionalità – crocevia di fattori di dominio e discriminazione – quale dispositivo di politica,

collocando il fattore 'genere' al centro e in relazione con i fattori identificativi degli stakeholder di ogni processo sociale. Per il coinvolgimento di questi ultimi, così come peraltro richiesto dalla Commissione europea, è necessario che il confronto con le nuove sfide e i nuovi sviluppi si accompagni a un rinnovato impegno a sostegno della responsabilizzazione delle organizzazioni della società civile e della consapevolezza dei cittadini.

Tuttavia, al di là delle aspettative e delle dichiarazioni, allo stato attuale – come osservato in diverse parti nel volume – la partecipazione della società civile sembra essere molto scarsa e priva di effettività ed efficacia, con specifiche criticità nella fase di costruzione in termini di trasparenza e coinvolgimento delle Parti sociali nonché nella disponibilità di strumenti adeguati di osservazione delle pratiche e dei risultati della partecipazione dal basso.

Ad esempio, rispetto alle materie di intervento sanitario e sociosanitario, viene osservato come il PNRR sembri essere stato costruito con uno sguardo 'di retrospettiva', non tenendo conto delle specificità, delle aspirazioni e delle visioni future delle comunità coinvolte dalle azioni del Piano.

Con riferimento alle materie di contrasto alla povertà, si osserva invece – anche sulla base di analisi di dati di natura amministrativa e relativi all'attuazione delle policy a livello locale, derivanti da un'indagine Inapp – come la governance dei finanziamenti sembri scontare la complessità della governance multilivello prevista dal decisore politico, con un ruolo degli Ambiti territoriali sociali (ATS) sempre più centrale nella programmazione e nella gestione delle risorse economiche a fronte di competenze non sempre presenti. Inoltre, sul fronte del contrasto al rischio di esclusione e alla povertà educativa, i Patti educativi di comunità, quali pratiche incentivate anche dal PNRR, sono presi in esame in particolare per le loro potenzialità nell'implementazione di un auspicabile modello di governance partecipativa, laddove il livello territoriale e il coordinamento tra i diversi livelli di governo possono rappresentare la 'chiave di volta' per interventi di coprogettazione dal basso.

Tali prospettive si legano alle istanze relative alla 'democrazia dei dati' e al monitoraggio civico, analizzati in particolare rispetto agli obiettivi della transizione ecologica attraverso una rassegna dei vocabolari, degli strumenti e delle strategie proprie di diverse iniziative attivatesi con riferimento al PNRR, alcune delle quali preesistenti, tra le quali alcune già attive prima del PNRR (Etica, OpenPolis e i progetti associativi Common, Monithon e onData).

L'insieme delle analisi proposte nel volume rende evidente, dunque, come il PNRR possa essere considerato un cantiere particolarmente impegnativo di una 'nuova stagione della sussidiarietà', nella quale la necessità di intercettare e integrare l'esplosione di 'civismo diffuso' che caratterizza il nostro Paese, al di là della retorica sulla crisi delle tradizionali forme di partecipazione politica, rimanda alla costruzione e allo sviluppo di *soft skills* quali il *community building* e il *community organising*.

Le conclusioni, richiamando la complessità e la 'fatica' del percorso, delineano la probabilità che per il Piano siano almeno in una certa misura rinegoziate le promesse fatte – aggiustando la 'distribuzione dei pesi' e trovando 'arrangiamenti meglio proporzionati' – per meglio proseguire nelle 'miglia da percorrere': un'eventuale pausa così caratterizzata sarebbe dunque non una sconfitta, ma un momento utile per continuare il cammino lungo questo complesso percorso.

Alessandro Rizzo
INAPP

Persone fuori dal comune. Storie di donne e uomini che hanno provato a cambiare la pubblica amministrazione. E qualche volta ci sono riusciti

Michele Bertola – Rubbettino, 2022, pp.215

Il volume di Michele Bertola propone, attraverso una chiave espositiva insolita, una riflessione sulla possibilità di cambiare la Pubblica amministrazione, nodo spinoso, quasi un ossimoro, nel nostro Paese. Non un saggio teorico sulla complessità del fenomeno burocratico e sulla difficoltà-necessità di innovarlo radicalmente nella forma e nella sostanza[1], né un manuale tecnico-operativo su come fare innovazione nella Pubblica amministrazione[2], bensì un racconto – un intreccio di storie, vicende e, soprattutto, persone – tutt'immerso nel lavoro pubblico comunale, assai godibile, a tratti anche molto divertente e di agevole lettura. Ciononostante, proprio grazie all'escamotage narrativo adottato, quello scritto da Bertola è un libro ad alto valore formativo, utile complemento al discorso su innovazione, aggettivazione tecnologica o digitale compresa, e amministrazione pubblica, nella sua articolazione centrale e locale. Esso stesso racconto di un'esperienza formativa, ben figurerebbe tra i testi consigliati a quanti, all'approssimarsi dello sblocco del turn-over nella Pubblica amministrazione, dovranno esser pronti a cogliere appieno, con rapidità e sapienza, l'opportunità – un'occasione di rinnovamento storica, irripetibile – di rigenerare la Pubblica amministrazione attraverso l'attrazione, il reclutamento e l'immissione di persone giovani preparate, competenti, motivate e, perché no, persino appassionate all'idea di poter lavorare nelle istituzioni pubbliche – dalla sanità alla giustizia, dall'amministrazione delle città ai servizi indispensabili per la vita dei cittadini e delle cittadine – nell'interesse pubblico. Di svolgere, per dirla con Fabrizio Barca curatore della prefazione al volume, quella 'missione pubblica' ritagliata intorno ai principi fondativi di giustizia sociale profilati dall'art.3 della nostra Costituzione.

In breve, questa la storia o, meglio, il racconto composto di tante storie, fatto da Bertola o dal suo (supponiamo) alter ego. Un dirigente ministeriale di lungo corso, ispettore dei bilanci dei Comuni italiani, *civil servant* di fede e prassi quotidiana, piuttosto incline ad agire controcorrente, innovatore per necessità passione e spirito di servizio, che alle soglie della pensione si ritrova alle prese con il passaggio di testimone all'appena arrivata Cecilia. Ben contento di compiere quest'ultima missione, sceglie, in linea con le sue corde, di trasferire alla giovane funzionaria i fondamenti del mestiere, il senso del proprio lavoro, tralasciando – *omissis* – dispositivi, regole, norme, standard e protocolli, e mettendo invece al centro della scena le persone incontrate nel corso dell'attività ispettiva condotta in giro per l'Italia. Non diremo come va a finire, ma il dispositivo formativo messo a punto dall'ispettore uscente, una sorta di *story tell* del lavoro pubblico, pare destinato a sortire l'effetto desiderato. Tratto generale delle storie raccontate è che tutti i personaggi – Lorenzo, Giulia, Letizia, Sebastiano, ... nomi di fantasia, ma riconducibili a fatti realmente accaduti – mostrano una disposizione, non sempre coronata da successo ma (evviva!) qualche volta sì, al cambiamento della Pubblica amministrazione, una predilezione, in luogo della mera adesione alla procedura, per i risultati conseguiti, per il servizio reso alle persone.

Come dire, una rappresentazione del lavoro pubblico ben discosta dai cliché stereotipati, caricature inattac-

1 Sono apparsi di recente due fondamentali contributi sul tema a opera di due eminenti sociologi dell'organizzazione e del lavoro: Butera F. (2020) Innovazione e cambiamento della pubblica amministrazione, in Butera F., *Organizzazione e società. Innovare le organizzazioni dell'Italia che vogliamo*, Marsilio Editori; De Masi D. (2020), *Lo Stato necessario. Lavoro e pubblico impiego nell'Italia post-industriale*, Rizzoli.

2 Lo stesso Bertola ha in passato pubblicato, *Il direttore generale innovatore degli enti locali*, 2005, Manuali CEL.

cabili dallo scorrere del tempo[3], che vogliono le pubbliche amministrazioni popolate da varie sottospecie di fannulloni, perditempo, furbetti, assenteisti, parassiti, comunque nullafacenti, o all'opposto, nella versione più benevola, ma pur sempre sul medesimo continuum svilente, da lavoratori indefessi, burocrati ligi al dovere, insensibili a tutto fuorché al fascino del diniego, al richiamo della circolare, al rispetto di vincoli, cavilli e regolamenti.
Un primo motivo d'interesse alla lettura risiede dunque nell'operazione culturale, comunicativa, compiuta da Bertola, che ci restituisce, insieme a una ventata d'ottimismo, un'immagine dinamica della Pubblica amministrazione, capace nonostante tutto di movimento, di un'azione consapevole, di saper agire, fuori dal luogo comune, con responsabilità e intelligenza, intraprendendo percorsi inesplorati con il conforto di una bussola puntata all'orientamento al servizio, al risultato per il bene delle cittadine e dei cittadini. In più, il valore del contributo di Bertola è accresciuto dall'autenticità del suo racconto, che potremmo definire un'opera di narrativa *non fiction*: traspare tra le righe il riferimento a pratiche – best practice, talvolta – di vita amministrativa realmente vissuta, a persone reali, all'esperienza concreta di un dirigente innovatore e super esperto di amministrazioni locali, qual è lo stesso Autore[4]. Infine, ma l'elenco potrebbe continuare, altro punto distintivo del volume è l'attenzione, piuttosto rara, alla dimensione di genere, con le donne poste in primo piano sin dalla prima di copertina – con il titolo che parla di persone e il sottotitolo che subito specifica, a scanso di equivoci, trattarsi di storie di donne e uomini – nel ruolo di protagoniste di molte delle vicende di successo narrate, apprezzate per alcune qualità organizzative di particolare pregio in un contesto avverso al cambiamento – capacità di ascolto, capacità di riconoscimento dei propri limiti e vulnerabilità, leadership partecipativa, intelligenza emotiva, orientamento al risultato del proprio lavoro, al sociale, alle persone, al bene comune. Competenze, se non esclusive, più facilmente caratterizzanti il modus operandi delle donne, che paiono meglio rispondere alle sfide epocali che la Pubblica amministrazione – travolta da un cambiamento che è insieme sociale, economico e tecnologico – deve oggi affrontare. Per poter implementare i processi di riorganizzazione e innovazione di cui la PA – e il Paese – ha assoluta urgenza, ci dicono Bertola, il suo ispettore e forse anche la new entry Cecilia, occorre partire dal fattore umano, dalle persone, donne incluse.

Gabriella Natoli
INAPP

3 Il riferimento è al romanzo dello scrittore umorista francese Georges Courteline, che con il suo *Messieurs les-ronds-de-cuir,* pubblicato in Francia nel 1893, compone un affresco tragicomico sulla vita d'ufficio e la turpitudine amministrativa, non troppo distante – salvo che per l'ormai sgualcita proprietà di far ridere – dalla rappresentazione stereotipata del lavoro pubblico, ancora adesso riproposta. Cfr. la recentissima edizione italiana, nella traduzione di Decio Cinti: Georges Courteline (2023), *Tipi da scrivania. Cronache semiserie del lavoro in ufficio*, Elliot.

4 Michele Bertola è attualmente Direttore generale del Comune di Monza, in passato, a partire dal 1998, ha diretto i Comuni di Cinisello Balsamo, Cesena, Legnano, Imola, Bergamo. È inoltre presidente dell'ANDIGEL, l'Associazione dei Direttori generali degli enti locali.

L'era del lavoro libero. Senza vincoli né barriere. Siamo pronti a questa rivoluzione?

Francesco Delzio – Rubbettino, 2023, pp.128

Definirei l'ultimo saggio di Francesco Delzio futuristico – come suonava il rapper Fabi Fibra – perché tale ritengo sia la prospettiva con cui l'Autore analizza i 'problemi aperti' del mercato del lavoro.
I fenomeni sono trattati prediligendo spesso anglicismi, sembrerebbe per una maggiore immediatezza rispetto a termini nuovi più che per preferenza linguistica. Si passa così da *great resignation* a *job hopping* e *quiet quitting* fino all'ormai notissimo smart working, solo per citarne alcuni. Cosa si cela dietro questi termini? Direi un percorso, 'un mondo di passaggio' come lo definisce l'Autore, che trova approdo nella parte finale del testo, la più romanzata, in cui egli scrive: "l'intelligenza artificiale ha sollevato l'uomo dalla fatica dei lavori manuali e ha liberato il tempo dal lavoro [...] Ma la gestione del rapporto tra Uomo e robot intelligenti è diventata una questione straordinariamente delicata e complessa".
Ho iniziato volutamente dalla fine del libro in quanto emblematica dell'impostazione scelta dall'Autore, ripercorrendo poi a ritroso, alcune riflessioni contenute attraverso parole o immagini chiave.
Ed eccoci alle 'connessioni', alla base del nuovo paradigma del lavoro, secondo Delzio, in cui l'occupazione non ha più né un luogo fisico né un datore di lavoro per tutta la vita, ma diversi ambienti e realtà lavorative, in cui si svolge una prestazione fluida e flessibile, come lo è la vita stessa.
'Ibrido' è un'altra keyword e i modelli di lavoro così strutturati saranno la costante su cui è fondamentale non farsi cogliere alla sprovvista.
Concordo con l'Autore nel suo mettere in luce come l'Italia sia stata e sia ancora impreparata per un fattore in primis culturale, che fa il match con le peculiarità e le criticità del tessuto produttivo. Aggiungerei anche le differenze territoriali, in cui si frappongono zone congestionate e aree a grave contrazione demografica, per passare a evidenziare un altro tema trattato, la crisi delle culle vuote.
In merito, l'Autore mette in evidenza l'elemento che ritiene di maggior distinguo tra Italia e resto d'Europa, a suo dire rinvenibile nel range tra numero di figli desiderati (due) e figli effettivamente generati (uno). Un tema, questo, che non può essere affrontato da una sola angolatura perché si disloca su più variabili, che riguardano innanzitutto la popolazione fertile, ossia i millenials e, in particolare, la generazione Z, di cui il volume contiene un sintetico ma puntuale inquadramento.
Tra le cause maggiori dello scarto, figura il welfare informale, ossia la considerazione che in Italia l'apporto di quello familistico è ancora eccessivamente preponderante in termini di costo privato a carico dei genitori, e sottolineerei delle donne, in particolare, con una serie di strutturali ricadute negative a livello di gender gap ed effetti discriminatori.
Nel titolo del paragrafo l'Autore pone la domanda: natalità e lavoro? Una delle risposte date è il ruolo del welfare aziendale, su cui rifletto da tempo e di cui sottolineerei l'importanza della declinazione in contrattuale/negoziale, anche in virtù delle policy più incentivanti e disancoranti un approccio paternalistico, realizzate a partire dal 2016.
Si rende necessaria una visione olistica, la quale deve tener conto che la principale leva riproduttiva del Paese è costituita da una generazione che dichiara di lavorare più ore rispetto alla precedente ma di guadagnare meno, oltre al non fare figli per mancanza di una stabilità lavorativa. Interessante, a tal proposito, è la riflessione contenuta sulla riduzione della settimana lavorativa a parità di salario, che però in Italia al momento è più un tema del dibattito, che di effettiva presenza nei contesti di lavoro e negli interventi del policy maker.
Concludo ritornando al punto da cui siamo partiti, ossia con la parte finale del volume, che cerco di racchiudere in una parola, anzi tre: persona che lavora, destinata a ricoprire un ruolo sempre più centrale nel lavoro che sarà (e nel lavoro che già è in cammino).

Rosita Zucaro
INAPP

La cultura del dato. Strategie e strumenti per il futuro delle organizzazioni

Stefano Gatti, Alberto Danese – Franco Angeli, 2022, pp.167

Il volume curato da Stefano Gatti e Alberto Danese esplora in modo analitico le strategie e gli strumenti di *data science* e *machine learning*.
Il tema trattato è di grande attualità e di particolare interesse non solo per le organizzazioni che adottano o intendono adottare l'approccio *data-driven*, ovvero il *decision making* basato sui dati, ma anche per chi si occupa di ricerca scientifica, di statistica e in particolare di indagini quantitative.
Gatti attualmente ricopre il ruolo di *Head of data & analytics* alla Nexi, la nota multinazionale leader nel settore di servizi e infrastrutture per il pagamento digitale, mentre Danese è responsabile del team di *data science* nella stessa azienda. I due studiosi si occupano di dati e algoritmi da sempre, hanno alle spalle solide esperienze sul campo e vengono, a ragione, considerati tra le voci più autorevoli del settore.
Il libro, di taglio divulgativo, offre un'analisi dell'universo dinamico della scienza dei dati partendo da una ricerca dell'azienda Gartner, una delle più importanti fonti di informazioni globali nel panorama IT, consulenza strategica e *benchmarking*. Secondo Gartner, l'85% delle iniziative di *data science* fallisce (p. 13). Un'evidenza per molti senz'altro inaspettata e deludente che sollecita tuttavia riflessioni utili per tutte le organizzazioni alle prese con l'implementazione di strumenti di *data science/machine learning* nei propri processi produttivi: riflessioni di carattere tecnologico, organizzativo e, secondo gli Autori, soprattutto culturale. Al riguardo, il titolo del volume è illuminante, e i fattori di maggior rischio per il successo di progetti di *data science* sono, infatti, riconducibili alla mancanza della 'cultura del dato' nelle organizzazioni, come ben mostra la disamina di casi offerti nella trattazione e le possibili soluzioni da implementare, tutte analiticamente argomentate e illustrate dagli Autori anche attraverso esperienze vissute sul campo.
Procedendo nel rispetto della struttura del libro, in apertura troviamo la prefazione e l'introduzione scritte da ospiti più che qualificati, rispettivamente da Massimo Chiriatti (*Chief technical & innovation officer* di Lenovo e Professore aggiunto alla LUISS) e Alessandro Giaume (manager di molteplici imprese innovative oltre che Direttore editoriale della collana Business 4.0 di Franco Angeli). Entrambi gli interventi sono focalizzati sulle persone, sulla formazione del personale interno, sulla creazione dei team e, più in generale, sul modello organizzativo necessario per introdurre la 'cultura del dato' all'interno della propria organizzazione.
Il libro si articola, poi, in cinque capitoli. Il primo è principalmente dedicato ad un'analisi dettagliata delle cause di insuccesso dei progetti in ambito dati/algoritmi, fornisce al lettore elementi per comprenderne le complessità e propone come soluzioni diversi approcci, modelli organizzativi e scelte tecnologiche. Il secondo e il terzo capitolo sono dedicati alle figure professionali 'protagoniste' del dominio esplorato (*data architect, data engineer, data analyst* e *data scientist*), all'identikit di un *data scientist* efficace, alle skill da ricercare all'interno dell'organizzazione e alle strategie e approcci metodologici da adottare nei processi di trasformazione digitale e implementazione di strumenti di *data science/machine learning*. Nel quarto capitolo il lettore viene accompagnato in un articolato percorso attraverso la ricca rassegna delle esperienze sul campo dei due Autori, raccontata attraverso studi di caso ed esempi reali e pratici. Segue e chiude il volume il quinto capitolo che pone dieci domande per il futuro della *data science*. È un capitolo ricchissimo di informazioni, che merita di essere letto e approfondito, difficile da rendere in maniera sufficientemente esaustiva e allo stesso modo sintetica nello spazio di una recensione.
Alla fine di ogni capitolo troviamo interessanti interviste ai massimi esperti di *data science*, *machine learning* e AI, di livello nazionale e internazionale. Per declinare la tematica anche in termini concreti e ancorati alla pratica, le interviste sono focalizzate sulle esperienze reali degli intervistati. Nel terzo capitolo, ad esempio, Carlo Torniai – *Chief data scientist* di Tesla, Pirelli, FIFA ed Esselunga – evidenzia l'importanza del coinvol-

gimento delle persone sin dall'inizio del processo di introduzione del paradigma *data-driven* in una realtà produttiva. Torniai riporta la sua esperienza sul campo con gli operatori di una fabbrica dove il suo team era stato chiamato a introdurre un algoritmo per fornire ai lavoratori le priorità con cui effettuare i controlli di manutenzione (p. 108). Una volta messo in produzione, gli operatori non seguivano le priorità dell'algoritmo, "[…] perché non avevano fiducia in quello che veniva proposto contrapponendo al suggerimento dell'algoritmo la loro esperienza decennale nella manutenzione di quei macchinari".
O ancora, nell'intervista a Maria Parysz, che chiude il quinto capitolo (pp. 154-158), l'ideatrice della più grande community di *data scientist* ed esperti di AI al mondo sostiene che "dati, tecnologie e persone sono i tre pilastri della scienza dei dati", sottolineando l'importanza di sensibilizzare le organizzazioni verso l'adozione di una AI responsabile ed etica, anche attraverso figure professionali specifiche: "[…] BMW nel 2020 introduce nel proprio organigramma aziendale la posizione di *Chief AI ethics officer*".
Di una AI responsabile ed etica parla anche Vincenzo Di Nicola (*Head of technological innovation and digital transformation* dell'INPS) nella postfazione del volume, ponendo l'accento sul valore dei dati: ricollegandosi ad un'immagine utilizzata nell'introduzione del libro, Di Nicola afferma che "i dati valgono molto, molto più del petrolio" e supporta la sua tesi con una storia vera di *data science* applicata da Target, colosso americano della grande distribuzione nel 2012: "[…] analizzando gli acquisti di una cliente, l'algoritmo della Target predisse che era incinta e iniziò a spedirle materiale pubblicitario relativo alla maternità. Suo padre si lamentò con l'azienda per pubblicità inappropriata, salvo poi scusarsi una volta scoperta la verità. L'algoritmo di Data Science di un'azienda conosceva la ragazza meglio di suo padre" (pp. 159-160).
Le originalità delle analisi proposte nel libro portano sicuramente ad alcune importanti riflessioni che meritano di essere evidenziate. La tecnologia non è né buona né cattiva in sé, dipende dall'uso che se ne fa; lo stesso vale per gli strumenti di *data science*, *machine learning* e, più in generale, di AI: in un'epoca in cui questo genere di tecnologie si sta diffondendo in ambiti crescenti e in maniera sempre più pervasiva, è forse giunto il momento di predisporre quei processi di governance e conformità che assicurino trasparenza, controllo e consapevolezza, per garantire un'implementazione di sistemi basati sull'AI in linea con i diritti fondamentali e compatibili con i principi etici condivisi.
Tutto ciò sarà possibile solo promuovendo 'la cultura del dato', in primis nelle organizzazioni che intendono applicare sistemi di AI, non trascurando tuttavia la necessità di accrescere la consapevolezza generale sulle tematiche trattate nel libro, considerando la pervasività delle nuove tecnologie in ogni ambito della nostra vita: per questo, ritengo il libro di Gatti e Danese un testo fluido e stimolante, un contributo importante e tempestivo, scritto con chiarezza da due veri *data lovers*, fruibile non solo per chi si occupa di *data-driven decision-making*, ma per chiunque possa essere interessato a vario titolo alla scienza dei dati, al *machine learning* e all'Intelligenza artificiale.

Boris Sofronic
INAPP

Strategia e Leadership nella storia. Lezioni per i manager

Gianfranco Di Pietro, Andrea Lipparini – il Mulino, 2022, pp. 320

Autori del testo sono Andrea Lipparini, Ph.D., Ordinario di Gestione dell'innovazione e strategia d'impresa all'Università di Bologna e Gianfranco Di Pietro, docente per anni di Filosofia e storia, specializzato in Analisi transazionale per le organizzazioni, scomparso di recente.
Dall'analisi delle abilità e degli errori di tre dei più grandi condottieri della storia, Annibale Barca, Giulio Cesare, Napoleone, gli Autori arrivano a comprendere e proporre aspetti comuni e sostanziali della loro leadership individuando caratteristiche utili per i leader di oggi. Tra i tratti comuni risulta che essi erano, con termini di oggi, abili nel management e nella leadership in quanto possedevano abilità strategiche, esecutive e organizzative complementari l'una all'altra.
Dalla lettura delle pagine emerge in effetti che i tratti distintivi e necessari per diventare leader sono fondamentalmente tre: la motivazione, il costante impegno a migliorare le proprie capacità e l'esperienza derivante dalla ricerca di porsi nelle condizioni che permettano di creare e implementare il proprio stile di leadership.
La storia fornisce, dunque, una base di confronto con il presente sui motivi dei successi, le cause delle sconfitte e gli errori che si possono commettere. Ciò è utile ai fini della similitudine con la leadership di oggi e, in effetti, la narrazione storica riportata nei primi tre capitoli aiuta a identificare, in particolare, un ricco catalogo di *soft skills*, a parere degli Autori, necessarie per connotare un leader e una leadership efficace e di lungo periodo. Queste abilità, sempre più critiche per ottenere un differenziale di performance, sono state di fatto essenziali per le memorabili imprese dei protagonisti di questo volume.
Le *soft skills* cui fanno riferimento gli Autori appartengono a due tipologie: le *people skills* (*interpersonal skills*), che si utilizzano per interagire al meglio con gli altri nell'ambito lavorativo, e le *self management skills*, cioè quelle che, consentendo di governare e guidare pensieri, sentimenti e azioni, sono rilevanti nella definizione degli obiettivi e nel prendere le iniziative per cercare di raggiungerli.
In virtù di queste considerazioni, gli Autori valutano indispensabile distinguere il management dalla leadership e asseriscono che, similmente alle capacità di management, anche quelle di leadership possono essere apprese. Per insegnare la leadership è però necessario che le imprese comprendano con precisione cosa differenzia un leader da un manager. Per questo motivo, in uno dei capitoli si riportano le caratteristiche principali di queste due figure. Il manager, fondamentalmente, deve affrontare e gestire la complessità (come fecero i tre protagonisti del volume) attraverso la pianificazione e il *budgeting*: tipicamente il manager definisce gli obiettivi, il piano per raggiungerli, l'allocazione delle risorse; inoltre, crea la struttura organizzativa e assegna i compiti a risorse umane che reputa qualificate. Il leader, invece, deve occuparsi del cambiamento. Ha il compito di sviluppare una visione del futuro e le strategie che consentano all'impresa di allinearsi con questa visione.
Il libro riporta, in un ultimo capitolo, alcune esperienze reali che fanno riferimento alla narrazione storica nella formazione aziendale. Le doti di leadership, sostengono gli Autori, si apprendono fondamentalmente con la pratica sul campo, con l'affiancamento a un leader e con la formazione: "quest'ultima, neppure se integrata dal confronto con i grandi leader del passato, può sostituire le migliaia di ore necessarie per diventare un grande manager, il confronto con il reale, l'esposizione a situazioni rischiose in ambienti complessi". Malgrado ciò, la narrazione storica può rappresentare un importante complemento della formazione tradizionale, aiutando le imprese a rendere il processo di apprendimento più stabile e diffuso.

Gaetano Fasano
INAPP