La trasformazione digitale a supporto della produttività delle imprese italiane

Liliana Fratini Passi *

La recente crisi mondiale derivante dalla pandemia da Covid-19, dalla quale non siamo purtroppo ancora usciti, non consente di tratteggiare ancora un quadro chiaro dei nuovi equilibri macroeconomici all'interno dei quali si potranno muovere le imprese italiane per aumentare la propria produttività.

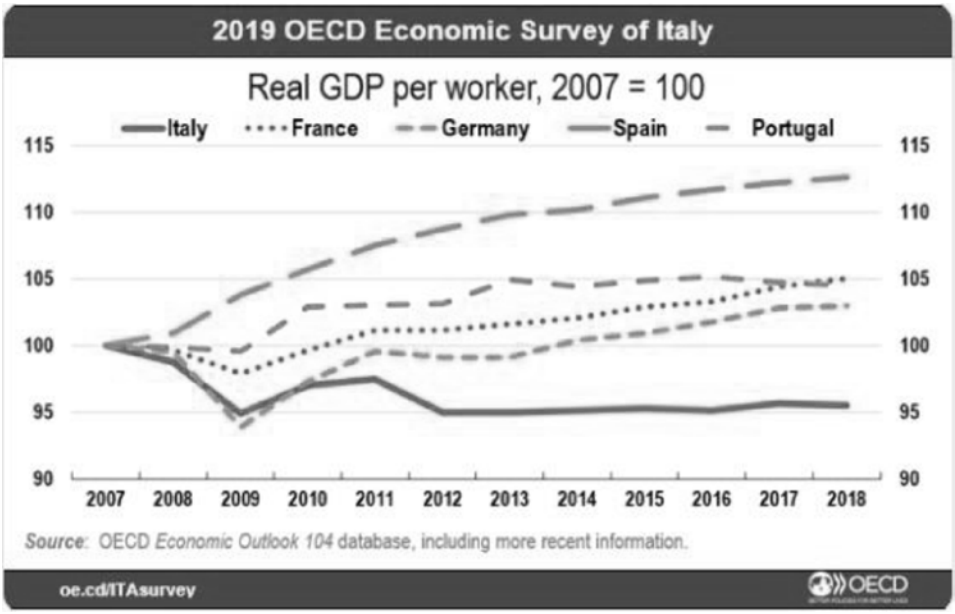
Ciò che rappresenta sicuramente una certezza è la necessità di agire subito per rafforzare la nostra economia e colmare i ritardi rispetto alle economie più avanzate, muovendosi lungo un disegno strategico di riforme, già in parte tracciato, e cogliendo l'opportunità derivante dal salto in avanti che si è compiuto in tema di digitale nei mesi della pandemia.

Soffermando la nostra focalizzazione sul tema della produttività e di come il digitale possa essere il grimaldello per muovere una situazione stagnante da anni, ricordiamo che il Rapporto "Iniziative per il rilancio "Italia 2020-2022", cosiddetto Piano Colao, presentato lo scorso giugno 2020 al Presidente del Consiglio dei Ministri ha posto in testa alle 102 iniziative, declinate sulla base di 6 aree di azione, il "*recupero di competitività e produttività e la connessa creazione di occupazione di qualità, per garantire una concorrenza equa e per facilitare l'innovazione tecnologica e di prodotto*", raccomandando tra

* Direttore Generale CBI - l.fratinipassi@cbi-org.eu

l'altro di potenziare la rete dei trasporti, far emergere l'economia sommersa (12% del Pil) e ridurre le ampie zone di evasione fiscale e contributiva (oltre 110 miliardi di euro all'anno), per consentire al Paese di essere più reattivo e competitivo.

Il problema principale consiste nel fatto che la produttività del lavoro in Italia è ferma ai livelli di 15 anni fa mentre i grandi Paesi europei l'hanno incrementata di un 15-20%, e la media dei Paesi dell'Ocse si mantiene sull'1-1,5%. Negli anni fra il 2014 e il 2018, calcola l'Istat, il tasso medio di crescita della produttività del lavoro è stato dello 0,3% in Italia contro l'1,4% della Ue, in Francia dell'1,3% e in Germania dell'1,1%.



In tale scenario di immobilismo, dovuto ad una serie di fattori, ampiamente analizzati da economisti e politici - a partire dal "nanismo industriale" al calo demografico che fa diminuire la forza lavoro futura, alla riforma dell'istruzione, fino alla resistenza da parte di alcune imprese a investire in

ammodernamento dei sistemi produttivi e a digitalizzare i processi - appare fondamentale cogliere il forzato e brusco cambio di *mindset* che ha imposto la pandemia, e che ha dimostrato la grande resilienza di imprese e cittadini, per rivedere i modelli di lavoro e trasformare quello che per molte aziende e per la Pubblica Amministrazione è stata un'ancora di salvezza momentanea in una nuova impostazione dei modelli di lavoro: parliamo del lavoro agile – ormai ampiamente conosciuto come *smart working*.

Lo stesso "Piano Colao" lo inserisce tra le iniziative principali sottolineando la necessità di introdurre "*sistemi organizzativi, piattaforme tecnologiche e un codice etico che consentano di sfruttare le potenzialità in termini di riduzione dei costi e miglioramento di produttività e benessere collettivo, tenendo conto anche delle differenze di genere e di età*". (iniziativa n. 70)

In particolare il riferimento a "differenze di genere e di età" appare quanto mai necessario per appianare le disuguaglianze di genere e generazionali, in quanto l'ISTAT nell'ultimo rapporto rileva che le "*donne, insieme ai giovani e ai lavoratori del Mezzogiorno, restano più esposte a una bassa qualità del lavoro e ad esse sono associate retribuzioni inferiori alla media, elevati rischi di perdita del lavoro e alto livello di segregazione occupazionale*": solo a titolo esemplificativo il tasso di inattività delle donne è del 43,5 %, con una differenza di 18,5% rispetto agli uomini, ed è particolarmente elevato se confrontato con la media UE (+ 12,4%).[1]

Ciò è anche dovuto ad una cultura che disincentiva le donne a fare figli e che porta molte donne a scegliere – a volte in modo indotto dai propri capi sul lavoro – tra lavoro e maternità, tanto che secondo l'Ispettorato nazionale del lavoro (Inl) il numero di dimissioni delle madri nel 2019 supera le 37.000 unità[2] e persiste il calo demografico nel nostro Paese che, se non supportato da idonee politiche sociali e cambio culturale, porterà a un depauperamento,

---

1 Rapporto 2020 dell'Istat – cap.3 "MOBILITÀ SOCIALE, DISEGUAGLIANZE E LAVORO" - https://www.istat.it/storage/rapporto-annuale/2020/capitolo3.pdf

2 Ispettorato nazionale del lavoro (Inl) Relazione annuale sulle convalide delle dimissioni e risoluzini consensuali delle lavoratrici madri e dei lavoratori padri" relativa al 2019

tra le altre conseguenze, della forza lavoro in pochi anni. Secondo l'ISTAT infatti nel 2019 il numero medio di figli per donna è 1,29 come nel 2018[3], nettamente inferiore alla Francia nella quale, anche per effetto di politiche a supporto delle famiglie, questo numero è maggiore di 2[4].

Senza dubbio tale situazione può essere regolata sfruttando le potenzialità del "lavoro agile" che in Italia ha già una propria specifica disciplina normativa nella legge 22 maggio 2017, n.81[5]. Il lavoro agile non deve essere confuso con il telelavoro che, sebbene non implichi necessariamente che il luogo di lavoro sia la "casa", ha tratti maggiormente rigidi, prevedendo una sede precisa di lavoro e orari prestabiliti. Lo *smart working* è più flessibile, non individuando una specifica sede di lavoro e gli orari sono autogestiti, in quanto la persona deve conseguire obiettivi definiti con il rispetto delle scadenze indicate.

Secondo alcuni studi i lavoratori dipendenti italiani potenzialmente occupabili in *smart working* (manager e quadri, professionisti, tecnici e impiegati d'ufficio) sono circa 8 milioni e mezzo, e secondo le analisi Eurostat nel 2018 solo il 2% dei lavoratori italiani praticava il lavoro agile (350.000 lavoratori dipendenti) contro una media europea dell'11,6% alle dipendenze di imprese o organizzazioni, lavorando da casa saltuariamente (8,7%) o stabilmente (2,9%), grazie alle opportunità messe a disposizione delle nuove tecnologie.[6] Tale percentuale, secondo le stime del Politecnico di Milano, era salita al 6,8% nel periodo precedente il *lockdown*, principalmente nel settore privato, lasciando ancora indietro la Pubblica Amministrazione. [7]

Quest'ultima tuttavia, per far fronte all'emergenza, ha attivato una veloce riconversione allo *smart working* nei mesi del *lockdown* portando al 73,8% la media del personale dipendente delle Regioni italiane in *smart working* e tele-

3 https://www.istat.it/it/files/2020/02/Indicatori-demografici_2019.pdf
4 https://www.infodata.ilsole24ore.com/2020/07/13/fertility-gap-perche-italia-anomali-europa/
5 https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/06/13/17G00096/sg
6 http://www.consulentidellavoro.it/files/PDF/2020/FS/CS_Smart_working_lavoratori_occupabili.pdf
7 https://www.osservatori.net/it/ricerche/infografiche/smart-working-diffusione-flessibilita-infografica

lavoro[8], mentre nel settore privato a marzo – quindi in piena emergenza – il 73% delle aziende italiane ha introdotto lo *smart working* in maniera "massiva", ovvero applicato al maggior numero di dipendenti.[9]

In termini di efficienza dello smart working, secondo la Luiss Business School, il 66% dei lavoratori lo ha trovato uno strumento efficace in termini di produttività lavorativa, riuscendo da casa a svolgere ugualmente tutte le attività; solo il 28% del campione ha riconosciuto di non aver mantenuto i livelli di produttività consueti, e tra i liberi professionisti questa percentuale sale al 38%. La maggior parte delle persone (il 75% del campione) ha comunque dichiarato che sarebbe utile praticarlo a regime per poterne apprezzare i vantaggi. [10]

Questo bagaglio di competenze non può certo essere disperso con il ritorno alla "normalità" ma dovrà necessariamente far parte del "new normal".

Il vero nemico è come sempre la resistenza al cambiamento e l'errata convinzione, a tutti i livelli, che lo smart working sia una scelta del dipendente per essere "in vacanza", quando in realtà rappresenta un vero e proprio cambio di paradigma dell'organizzazione del lavoro. La finestra che è stata aperta sul nuovo modo di lavorare e di vivere, grazie anche a piattaforme tecnologiche già esistenti, non può essere richiusa.

Tuttavia, sarà necessario inquadrare questo paradigma in un nuovo spazio organizzativo e reingegnerizzare i processi di lavoro in modo da creare anche maggiore inclusività per categorie oggi in maggior difficoltà, come le donne e i giovani.

In relazione al tema del gender gap appare opportuno evidenziare che le donne – in tutti i tempi di crisi, come le passate guerre fino all'esperienza della recente pandemia – sono state anche gravate di ulteriori attività, riguardanti la famiglia e i figli, con l'aumentata necessità di cura degli anziani e per la chiu-

---

8 http://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/ministro/25-03-2020/pa-lo-smart-working-nelle-regioni-ecco-i-primi-dati

9 https://www.bva-doxa.com/impatti-della-diffusione-del-covid-19-sulle-aziende-italiane/

10 https://businessschool.luiss.it/news/leadership-e-gestione-remota-nella-nuova-impresa-digitale/

sura delle scuole, oltre a rappresentare, in questo momento storico, i due terzi della forza lavoro impiegata nella sanità mondiale secondo quanto dichiarato dall'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico.[11]

Un recente paper della Bocconi[12] - che riporta i risultati dello smart working in condizioni "normali" e non di crisi - evidenzia che la flessibilità creata dal lavoro agile aumenta la produttività dei lavoratori, con effetti particolarmente significativi per le donne, in quanto consente di organizzarsi meglio, e di meglio bilanciare vita-lavoro, concentrandosi sul lavoro da svolgere in modo più attivo. L'uso della flessibilità nel tempo e nello spazio crea una nuova organizzazione del lavoro che si basa sui risultati, invece che sulle ore lavorate.

Per far sì che siano massimamente realizzati i vantaggi dello smart working e che si abbiano gli effetti voluti sulla produttività, da una parte è necessario trasformare la cultura manageriale, che deve guardare sempre di più alla fiducia e alla responsabilizzazione dei lavoratori anziché puntare al controllo, nonché trovare la formula adatta per il tipo di lavoro e per l'azienda di appartenenza, e dall'altra parte è opportuno fortificare le competenze digitali di tutti.

Su queste ultime seguendo il Desi, il Digital Economy & Society Index, realizzato dalla Commissione Europea, l'Italia si posiziona ancora tra gli ultimi in Europa nel digitale, collocandosi al 25º posto fra i Paesi Ue, calcolati ancora in 28 con la presenza del Regno Unito. I dati sono ovviamente pre-Covid e, date le accelerazioni avvenute in questi mesi in Italia, sarà interessante capire l'analisi del prossimo anno. In particolare, mentre siamo nella media europea per quanto riguarda la connettività e la presenza di servizi pubblici digitali, siamo gli ultimi nell'area del capitale umano, dove il nostro livello di competenza digitale è addirittura peggiorato rispetto a qualche anno fa.[13]

Pertanto non è tanto un tema di piattaforme e infrastrutture tecnologiche

11 https://www.instagram.com/p/B-pnnHRnHX1/

12 Angelici, M and P Profeta (2020), "Smart-working: Work flexibility without constraints", Dondena Working Paper 137

13 https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi

– sebbene sia necessario continuare a investire fortemente sulla manutenzione e modernizzazione di alcune di queste a livello nazionale raggiungendo zone geografiche ancora scoperte dalla connessione veloce, e ciò sarà auspicabilmente possibile anche sulla base del Recovery Fund – quanto una questione di cultura del digitale che deve entrare in modo completo in tutti i processi aziendali, dalla vendita all'organizzazione del personale, dal marketing fino al rapporto con gli intermediari.

A tale riguardo sarà importante supportare le PMI, che in Italia rappresentano circa il 90% delle realtà aziendali[14], per le quali, oltre al sostegno economico per la ripresa, sarà necessario attivare una profonda riorganizzazione dei sistemi informativi e dei processi di vendita, rilevatisi inadeguati rispetto all'attuale richiesta di acquisti online, e che hanno inevitabilmente avvantaggio i grandi player, che hanno polarizzato la domanda della clientela, come ad esempio Amazon.

Alcune imprese saranno costrette a reinventare completamente il proprio modello di business considerando il piano digitale, fino ad oggi non sempre utilizzato, alla stregua di quello fisico, per recuperare in termini di produttività e di competitività.

Oltre a ciò sarà necessario analizzare l'impatto del "work from home" agito in questi mesi sulla struttura sociale ed economica delle città ed eventualmente avviarne un ripensamento, in quanto, in pochi mesi, gli agglomerati urbani hanno visto un ribaltamento del paradigma dell'organizzazione del lavoro, basato fino a prima del lockdown sul lavoro in ufficio e intorno al quale si sono modellate negli ultimi decenni le economie degli stessi. Ciò ha palesemente destabilizzato il lavoro di molte aziende, soprattutto PMI, dell'indotto e portato a interrogarsi su una nuova prospettiva di lavoro "distribuito" sul territorio, che potrà necessariamente richiedere nuovi investimenti in infrastrutture ma che potrebbe essere un volano per il rilancio di alcuni territori, in primis del Mezzogiorno.

---

14 https://www.infodata.ilsole24ore.com/2019/07/10/40229/

Sarà quindi fondamentale partire dalla trasformazione digitale delle persone, dei territori e delle organizzazioni, sulla base delle tecnologie già esistenti, per creare virtuosismi di crescita, fondamentali per il nostro Paese per una più rapida ripresa post-crisi e per colmare quel gap di innovazione e digitalizzazione che lo separa da altri Paesi europei.