

Imprese, territorio e sostenibilità oltre l'emergenza sanitaria

LE PROSPETTIVE
DELLE REALTÀ
SOCIE DI
IMPRONTA ETICA

_Indice

Premessa	3
Il percorso di ascolto	4
Le interviste	6
La metodologia delle interviste	6
Risultati delle interviste: tre sfide centrali per il futuro	8
Il Focus group	14
La metodologia del Focus group	14
Risultati del Focus group: tre sfide centrali per il futuro	16
Conclusioni	22

Premessa

Nel mese di marzo 2020, a seguito dello scoppio della pandemia Covid-19, Fondazione per l'Innovazione Urbana, insieme al Comune e all'Ateneo di Bologna e in forte connessione con le azioni della Città metropolitana, si è fatta promotrice del progetto *R-innovare la città - Osservatorio sull'emergenza Coronavirus*.

R-innovare la città è uno spazio di ricerca, confronto e ideazione originale, che unisce e abilita la sinergia tra comunità scientifica (Università e centri di ricerca), l'amministrazione (Comune e Città metropolitana), le organizzazioni economiche (imprese, terzo settore) e la cittadinanza (comunità), con l'obiettivo di individuare risposte agli effetti socio-economici della crisi che siano radicate al territorio e che si basino su processi di valorizzazione diffusa delle competenze e delle energie che caratterizzano la città.

Attraverso l'Osservatorio Fondazione per l'Innovazione Urbana vuole intraprendere sforzi di analisi e sperimentazione attorno alle più urgenti sfide urbane, che possano mettere le basi per strategie di lungo periodo.

Alla luce dell'attuale crisi e delle contraddizioni che sta evidenziando, particolarmente rilevante è la sfida che si pone per un **rilancio e un ripensamento dell'economia urbana**. Strategie internazionali come l'Agenda 2030 e misure di *policy* messe in campo dall'Unione europea per fronteggiare la crisi, come il Green Deal e il *Next generation EU*, individuano tra i pilastri per il rilancio economico non solo assi quali la **riconversione ambientale e l'innovazione tecnologica**, ma anche la **capacità di implementare nuovi modelli organizzativi ed economici** che mirino a ricomporre i rapporti fra economia, lavoro, welfare, ambiente e ricerca per contribuire e sostenere iniziative e processi di innovazione imprenditoriale e sociale.

Sulla base di tali premesse e in vista di una fase di grandi investimenti che interesseranno il territorio metropolitano, **Fondazione per l'Innovazione Urbana e Impronta Etica hanno promosso un percorso di ascolto con alcune aziende del territorio bolognese per indagare il sistema economico cittadino**, gli effetti della crisi e le prospettive future, con l'obiettivo di raccogliere dati utili a ripensare strategie e policy urbane volte a favorire processi di transizione giusta.

Il percorso di ascolto

Da anni Fondazione per l'Innovazione Urbana sperimenta e promuove pratiche di ricerca-azione volte a contribuire alla definizione e all'implementazione di politiche pubbliche partecipate da *stakeholder* territoriali, comunità e cittadini. Questo ha permesso alla Fondazione di sviluppare negli anni una solida expertise nell'utilizzo delle metodologie della ricerca sociale e della *citizen science*, nonché nell'implementazione di percorsi di ascolto, partecipazione, co-progettazione e co-produzione delle politiche pubbliche.

Sulla base di questa esperienza e nell'ambito del progetto *Rinnovare la città - Osservatorio sull'emergenza Coronavirus*, Fondazione per l'Innovazione Urbana insieme a Impronta Etica ha intrapreso un **percorso di ascolto** basato su interviste e *focus group* per indagare gli effetti della crisi e possibili strade e strumenti per una ripresa orientata alla sostenibilità ambientale, economica e sociale insieme attraverso lo sguardo dei Soci di Impronta Etica.

Il percorso di ascolto e emersione di dati si compone di tre fasi:

FASE I | Interviste a un campione rappresentativo di soggetti

La prima fase del percorso è stata dedicata alla conduzione di interviste in profondità ai Soci di Impronta Etica. L'obiettivo era quello di costruire un primo quadro di conoscenza sulle realtà rappresentate, dando particolare attenzione da una parte alle modalità e agli strumenti di sostenibilità promossi dai Soci all'interno della propria organizzazione e nell'ambito territoriale; dall'altra ai bisogni e alle opportunità che le aziende individuano come prioritarie per il futuro dell'economia locale.

FASE II | Focus group

Dopo una prima fase di analisi individuale e sulla base dei risultati raccolti, la seconda fase del percorso ha previsto l'implementazione di un focus group tra alcune imprese Socie di Impronta Etica per indagare in forma condivisa i trend rintracciati dalle interviste e ampliare lo sguardo verso possibili strategie e strumenti di azione da mettere in campo per una ripresa sostenibile e orientata a processi di transizione giusta.

FASE III | Elaborazione output di ricerca e raccolta feedback

Al termine della fase di ascolto e ricerca è stato costruito un report da consegnare a Impronta Etica e ai rappresentanti delle realtà che hanno preso parte al percorso con l'obiettivo di raccogliere ulteriori feedback e individuare possibili sviluppi della collaborazione.

Le interviste

La metodologia delle interviste

Le interviste sono state progettate e realizzate utilizzando la seguente metodologia:

1. Definizione del campione di imprese partecipanti

Fondazione per l'Innovazione Urbana e Impronta Etica, hanno elaborato un campione di Soci da coinvolgere nel percorso di ascolto con l'obiettivo di creare un campione di analisi equilibrato e rappresentativo.

Il campione è stato selezionato sulla base di tre elementi: a) la dimensione, b) il settore di attività e i punti di innovazione delle aziende, c) la governance.

Il campione intervistato è composto di dieci aziende Socie di Impronta Etica:

- CADIAI
- CAMST GROUP
- CNS
- COOP ALLEANZA 3.0
- COOPERATIVA ANSALONI
- GRUPPO HERA
- GRUPPO UNIPOL
- HOMINA
- PHILIP MORRIS ITALIA
- UP DAY

Per ogni azienda Fondazione per l'Innovazione Urbana ha redatto una scheda di approfondimento e analisi al fine di iniziare a conoscere le aziende intervistate. Le dieci interviste sono state condotte online tra il 30 settembre e il 9 ottobre.

2. Redazione della traccia di intervista

L'intervista oggetto della prima fase del percorso di ascolto ha un carattere qualitativo e semi-strutturato.

Ogni intervista si concentra su tre macro-ambiti di interesse:

A. Conoscere le imprese intervistate

In una prima parte, vengono indagati alcuni aspetti di carattere generale relativi all'azienda (es. *mission* e struttura) per poi approfondire gli aspetti più specifici legati ai *Sustainable Development Goals* (in particolare ambiente e lavoro) e a nuovi modi di fare impresa. L'obiettivo è duplice: da una parte rompere il ghiaccio e dall'altra indagare alcuni aspetti utili ad avere un quadro completo degli intervistati e delle realtà coinvolte.

B. Capire gli impatti del Covid-19

La seconda parte dell'intervista è dedicata ad alcune riflessioni sugli impatti del Covid-19 in diversi momenti dell'emergenza (*lockdown*, fase 2, prima riapertura). L'obiettivo è quello di stimolare una riflessione rispetto alle diverse azioni che potrebbero riguardare il futuro delle aziende intervistate, alla luce della situazione emergenziale e dell'incertezza che caratterizza questo momento.

C. Comprendere il rapporto tra il territorio e l'impresa

L'ultima parte è dedicata al rapporto tra impresa e territorio, inteso in senso ampio come "spazio fisico" (luogo dov'è ubicata l'azienda), "spazio sociale" (luogo di confronto/dialogo con amministrazioni, terzo settore e cittadino-lavoratore) e "spazio economico" (luogo di scambio tra reti di aziende, accordi economici con altri soggetti del territorio). L'obiettivo è quello di stimolare una riflessione trasversale su prospettive, sviluppi futuri e possibili azioni da mettere in campo per valorizzare il capitale aziendale e territoriale.

3. Intervista

Le interviste sono guidate da un rappresentante di Fondazione per l'Innovazione Urbana e sono condotte in presenza di almeno una rappresentante di Impronta Etica. Le interviste sono registrate e Fondazione Innovazione Urbana e Impronta Etica si impegnano a mantenere l'anonimato rispetto ai contenuti raccolti e a restituire i dati raccolti in un report finale solo in forma aggregata.

L'intervistatore adatta la traccia dell'intervista all'andamento delle discussioni cercando, di volta in volta, di approfondire aspetti e tematiche che più

caratterizzano l'operato dell'impresa intervistata o che emergono con maggiore forza nel corso dell'intervista.

Risultati delle interviste: tre sfide centrali per il futuro

Dalle interviste sono emersi tre nuclei fondamentali di analisi che possono fornire la base per definire la traccia e la metodologia di svolgimento del focus group e che possono essere organizzati secondo tre principali tendenze:

A. Il cambiamento dei modelli di management e di business sulla base di nuove sfide territoriali e sociali: tale tendenza si riferisce ai cambiamenti interni alle imprese, alle sfide che devono essere affrontate di fronte al mutare delle abitudini sociali e di vita della città.

B. La valorizzazione delle collaborazioni tra stakeholder a favore della transizione sostenibile del territorio: tale tendenza si riferisce al sistema di reti e di relazioni economiche, al sistema di rapporti con gli stakeholder istituzionali e alle azioni pratiche che devono essere promossi/e per rinforzare i legami tra le imprese, la pubblica amministrazione e il territorio di fronte alle nuove sfide territoriali.

C. L'identificazione dei settori prioritari di investimento per una ripartenza economica e sociale adatta ai bisogni delle diverse realtà territoriali.

A. Il cambiamento dei modelli di management e di business sulla base di nuove sfide territoriali e sociali

Sono tre le principali linee tematiche che nutrono una riflessione sulle possibili conseguenze interne alle aziende del territorio, a medio e a lungo termine:

Osservazione 1: la chiusura degli uffici e delle sedi lavorative hanno reso necessaria una transizione rapida del lavoro delle aziende in modalità *smart-working*. Dalle interviste emerge che tale fenomeno, pur non riguardando tutti i lavoratori delle imprese intervistate (per es. le persone che lavorano in laboratori di analisi, che svolgono lavori di cura e assistenza hanno continuato a lavorare in presenza), ha una portata significativa per le modalità di *governance* delle

imprese e di conseguenza per il contesto territoriale in cui esse si collocano. Con la riapertura delle attività molte aziende hanno introdotto obblighi di presenza parziale (1 o massimo 2 giorni di lavoro in presenza ove possibile). La continuazione del lavoro in modalità mista ha ripercussioni non solo per le aziende ma anche per i servizi territoriali come il trasporto pubblico e la ristorazione.

Dalle interviste emerge come questo cambiamento non sia sempre semplice da gestire, comportando nuovi ritmi di lavoro, nuovi strumenti di *management* interno e di sostegno ai dipendenti, anche di carattere psicologico (sportelli di ascolto ai dipendenti, pause condivise in modalità telematica) e di conciliazione casa-lavoro. Tuttavia è opinione comune che l'introduzione dello *smart-working* possa riservare anche potenzialità per l'innovazione dell'impresa.

Osservazione 2: La complessa situazione economica innescata dalla crisi sanitaria ha impattato il bilancio economico aziendale in diverse misure. Se la crisi innescata dall'emergenza sanitaria ha avuto un impatto economico limitato su alcuni settori (es. servizi assicurativi), molto maggiore è stato l'impatto su altri settori (es. servizio alla persona). Nei contesti più colpiti dal mutamento della domanda, le aziende sono impegnate ad adattare i loro modelli di business con l'obiettivo di rispondere a nuove dinamiche di mercato e cambiamenti tecnologici in atto.

Osservazione 3: Le direttive sanitarie imposte per limitare i contagi fanno evolvere le modalità operative delle aziende. Da una parte, le imprese devono adattare l'uso dei loro spazi lavorativi e il rapporto con il pubblico alle norme di distanziamento sociale. Dall'altra, l'incremento di dispositivi sanitari (guanti di plastica, mascherine) e la reintroduzione di oggetti monouso sollevano preoccupazioni legate alla sostenibilità e alla gestione quotidiana delle aziende (es. nuove regole lo smaltimento dei rifiuti).

Le dinamiche descritte potrebbero perdurare per molti mesi a venire, rendendo necessario uno sforzo di adattamento importante, sia per quanto riguarda i servizi ai lavoratori sia rispetto alle infrastrutture urbane. A partire dalle suddette osservazioni e dai contenuti raccolti durante le interviste, è possibile individuare alcune piste di riflessione per la città:

Pista 1 - Spazi di lavoro e flussi di mobilità

La diffusione dello *smart-working* e la chiusura delle sedi lavorative (parziale o totale), comportano la necessità di immaginare nuovi spazi per il lavoro esterni alle aziende (es. rete di *coworking*) e ripensare il modello abitativo per renderlo più adatto al lavoro da remoto (connessioni Wi-Fi potenziate, spazi rimodulati). Con il distanziamento sociale, inoltre, la gestione dei flussi connessi al lavoro introduce un'ulteriore sfida per i servizi urbani: in particolare, i flussi più importanti da analizzare sono quelli connessi al trasporto pubblico e ai servizi di mobilità sostenibile e alla ristorazione.

Pista 2 - Servizi di sostegno ai lavoratori e alle famiglie

Il mutamento dei tempi e degli spazi di lavoro rende necessario la creazione di nuovi servizi alle persone e alle famiglie. In particolare, emergono alcuni servizi prioritari come quelli di conciliazione casa-lavoro e di sostegno psicologico.

Pista 3 - Incontro tra domanda e offerta

Nel processo di riorganizzazione dei modelli di business alcune imprese intervistate individuano nella possibilità di fare sistema con l'amministrazione e con le reti territoriali un'opportunità per comprendere al meglio i bisogni e la domanda economica per ripensare strategicamente l'offerta.

B. La collaborazione tra stakeholder per la sostenibilità del territorio bolognese

Sulla base delle considerazioni raccolte dalle interviste condotte, sono stati individuati alcuni principali evidenze rispetto al tema del rapporto tra aziende e territorio:

Osservazione 1: La cooperazione e la collaborazione sono gli elementi che caratterizzano e distinguono la cultura aziendale del territorio bolognese, favorendo lo sviluppo di un ecosistema produttivo unico in Italia orientato al dialogo, al trasferimento tecnologico e allo scambio di esperienze.

Osservazione 2: L'amministrazione pubblica agevola l'insediamento delle aziende e delle cooperative sul territorio tramite un insieme di servizi (es. trasporti

pubblici) e di sostegni economici, proponendosi come interlocutore serio e disponibile. Nonostante ciò, per alcune aziende intervistate l'amministrazione pubblica conserva ancora elementi di rigidità burocratica che andrebbero snelliti per favorire maggiore collaborazione.

Osservazione 3: La cultura dell'innovazione si radica sempre di più sul territorio bolognese: la qualità delle infrastrutture di innovazione (Università e centri di ricerca) e le reti di realtà innovative sono delle risorse importanti per le aziende che trovano stimolo e interesse ad operare in ecosistemi dinamici e creativi.

La crisi sanitaria ha messo alla prova le reti di collaborazione e cooperazione a livello locale, e le realtà territoriali hanno saputo dimostrare la loro capacità di adattamento a una situazione straordinaria. Tuttavia, il contesto di emergenza COVID ha anche generato e svelato nuovi bisogni. A partire dai punti di forza evidenziati, si possono quindi identificare alcune piste di analisi e sviluppo principali.

Pista 1: creare nuovi spazi di co-progettazione

Se la collaborazione è un punto di forza e di attrattività del territorio bolognese, le interviste hanno messo in evidenza la mancanza di spazi di incontro tra aziende, associazioni, esperti e amministrazione pubblica. La creazione di spazi di discussione e co-progettazione, accompagnati anche da "luoghi fisici" di scambio di esperienza e attivazione di processi di co-produzione delle politiche pubbliche è una necessità espressa dalle aziende.

Pista 2: facilitare e rendere più efficace la collaborazione pubblico-privato

La gestione dell'emergenza sanitaria ha dimostrato l'importanza del coinvolgimento di tutte le realtà territoriali nei processi di sviluppo e innovazione del territorio. Il settore pubblico locale e quello privato devono lavorare insieme per immaginare e fornire reti di servizi e infrastrutture di qualità alle aziende e ai cittadini. E' necessario uno sforzo per rendere efficaci i partenariati tra enti pubblici e privati, innanzitutto semplificando delle procedure amministrative e migliorando strumenti come i bandi pubblici.

C. Definire i settori di investimento prioritari per la ripartenza

In risposta alla crisi, nei prossimi mesi verranno attivati piani di investimento e di sostegno importanti per lo sviluppo economico e territoriale, sia di natura europea che nazionale, regionale e comunale. Le interviste hanno permesso di confrontarsi con le aziende sulle priorità per il territorio bolognese nel prossimo futuro.

Osservazione 1: la quarantena ha accelerato il processo di digitalizzazione del lavoro e dei consumi, mettendo in luce criticità e fenomeni di divario digitale significativi. Gli effetti della digitalizzazione stanno evidenziando disuguaglianze di accesso agli strumenti digitali legate a questioni anagrafiche, sociali e infrastrutturali e un forte aumento dei rischi di esclusione sociale (es. riduzione dell'accessibilità ai servizi sanitari per la popolazione anziana).

Osservazione 2: settori pubblico e privato operano secondo modalità diverse, sia in termini di strumenti di progettazione che di tempistiche di lavoro. La co-progettazione tra pubblico e privato è vista come strumento utile agli stakeholder del territorio per scambiare e immaginare delle soluzioni nuove, maggiormente efficaci e, pertanto, utili per il benessere collettivo.

Osservazione 3: durante la quarantena, la digitalizzazione accelerata del lavoro e l'obbligo di stare a casa hanno indotto dei cambiamenti notevoli nel modo di vivere della cittadinanza. La sostenibilità economica, sociale e ambientale di questo nuovo stile di vita è diventato un argomento importante sia a livello politico che aziendale. Il *Recovery Fund* europeo potrebbero permettere di progettare alcune azioni, al fine di accompagnare questi cambiamenti profondi. In particolare, i temi della salute e della lotta al cambiamento climatico ricorrono frequentemente nelle interviste.

Osservazione 4: la pandemia ha ulteriormente penalizzato il lavoro dei giovani. Nel 2020, l'Italia è all'ultimo posto della classifica europea per l'occupazione giovanile con un tasso di occupazione del 56,3% (contro una media europea del 76%) e una percentuale di giovani scoraggiati -i.e. fuori studio e senza lavoro- pari al 29,7%. La crisi sanitaria ha reso ancora più precaria la posizione

dei giovani (neolaureati, con poca o alcuna esperienza) sul mercato del lavoro e la qualità del lavoro in Italia. Questo dato economico potrebbe favorire ulteriormente l'emigrazione delle popolazioni giovani più o meno qualificate aggravando un elemento di grande debolezza del nostro sistema economico e sociale.

Da queste osservazioni generali è possibile individuare alcune linee di intervento ritenute prioritarie per una ripartenza sostenibile e responsabile.

Pista 1: ridurre il digital gap

Formare i cittadini alla padronanza degli strumenti digitali e accompagnare le aziende nella transizione digitale.

Pista 2: coinvolgere tutti gli stakeholder bolognesi nella costruzione di un nuovo welfare territoriale

Avviare dei partenariati tra settori pubblico e privato sul tema del welfare a Bologna. Lo scopo deve essere quello di sfruttare tutte le competenze presenti sul territorio e di creare nuove sinergie per proporre delle soluzioni innovativi alle sfide attuali e future.

Pista 3: fare della resilienza territoriale una priorità

Operare per la transizione energetica (promozione della mobilità sostenibile e della de-carbonizzazione) e per l'adattamento al cambiamento climatico (azioni di risparmio idrico).

Pista 4: agire a favore dell'occupazione giovanile

Formare i giovani ai mestieri del futuro (innovazione, tecnologia) e riflettere sulle modalità della loro integrazione sul mercato del lavoro, in collaborazione con le imprese distributrici di lavoro.

Il Focus group

Conclusa la fase delle interviste condotta durante il mese di ottobre e dopo uno “stop” intervenuto a causa di un nuovo acuirsi della situazione pandemica, il percorso di ascolto delle realtà socie di Impronta Etica, prosegue con un focus group volto ad approfondire collettivamente alcuni temi emersi dalle interviste, con l’obiettivo di individuare proposte operative e strumenti per fronteggiare alcune delle sfide che si presentano alla città a seguito della pandemia e della crisi da essa innescata.

La metodologia del Focus group

1. Definizione del campione di imprese partecipanti

In preparazione della prima fase del percorso di ascolto, Fondazione per l’Innovazione Urbana ha realizzato un report di analisi delle aziende socie di Impronta Etica, al fine di creare un campione equilibrato e rappresentativo di dieci aziende socie. Le aziende partecipanti sono state selezionate in base a tre criteri: la dimensione (numero di dipendenti, fatturato annuo), il settore di attività e i punti di innovazione dell’azienda.

Le dieci imprese intervistate durante la prima fase del percorso di ascolto sono state invitate a partecipare al focus group. Il campione partecipante al focus group è composto di sette aziende socie di Impronta Etica:

- CAMST GROUP
- COOP ALLEANZA 3.0
- COOPERATIVA ANSALONI
- GRUPPO HERA
- GRUPPO UNIPOL
- HOMINA
- UP DAY

2. Redazione della traccia di intervista

Il focus group consiste in un gruppo di discussione dove i soggetti intervistati individualmente nella fase precedente del percorso hanno la possibilità di confrontarsi insieme sulle tematiche centrali e prioritarie emerse nel corso delle

interviste stesse. La traccia si concentra su tre nuclei tematici principali, emersi durante le interviste individuali e selezionati attraverso un criterio di rilevanza e bisogno di approfondimento per Impronta Etica e FIU:

A. Il lavoro che cambia

In questa prima parte vengono indagate le sfide che devono essere affrontate di fronte ai cambiamenti delle modalità operative di lavoro e di fronte all'evolversi dei bisogni delle aziende dopo l'emergenza COVID-19.

Si intende stimolare una riflessione collettiva sulle conseguenze della trasformazione delle forme tradizionali del lavoro per i modelli di gestione interni (i.e. in sede e a orario fisso) cercando di approfondire nuovi modelli di gestione dei flussi di lavoro, organizzazione interna e gestione dello staff.

B. Un nuovo rapporto con il territorio: servizi di mobilità e misure di welfare

Durante le interviste individuali è stato approfondito il tema del rapporto delle aziende con il territorio. Particolarmente interessante, per il momento che stiamo vivendo, è la necessità di immaginare nuove misure di welfare (aziendale e non) e di servizi offerti dalla città per nuove esigenze dei lavoratori ma anche delle comunità cittadine. Sono stati accennati riferimenti a servizi di supporto psicologico, nuove forme di mobilità e servizi di supporto alla cura e alla genitorialità. In questa seconda parte si cerca di investigare quali servizi dovrebbero essere potenziati a seguito della crisi, immaginando possibili strumenti di risposta ai nuovi bisogni emergenti.

C. Un nuovo rapporto con il territorio: strumenti di collaborazione tra attori

Una terza parte del focus group vuole sviluppare ulteriormente il tema della collaborazione tra attori del territorio, emerso come un bisogno trasversale da rinforzare. In particolare, vuole investigare quali strumenti potrebbero essere messi in campo per potenziare e rendere più efficiente la collaborazione tra pubblico e privato verso obiettivi di transizione giusta, attraverso strumenti di coordinamento tra aziende (agende urbane, tavoli di co-progettazione), nell'ambito di partnership pubblico-privato o attraverso innovazioni amministrative e di supporto alle aziende.

Risultati del focus group: tre sfide centrali per il futuro

Dal focus group sono emersi diversi aspetti di analisi che possono essere organizzati secondo tre principali tendenze:

A. Le trasformazioni delle modalità di lavoro innescate dall'accelerazione della transizione digitale nel periodo COVID impattano sulla riorganizzazione del lavoro, lo sviluppo di una nuova offerta di welfare aziendale, ma anche la regolazione di nuove forme di lavoro per evitare che emergano nuove forme di disuguaglianza.

B. Le misure di distanziamento e di contenimento della crisi richiedono trasformazioni infrastrutturali e gestionali per promuovere l'adattamento della città ad un nuovo contesto. Tale tendenza si riferisce in particolare agli spazi pubblici e privati, ai tempi della città e all'offerta di servizi urbani.

C. Rafforzamento e miglioramento degli strumenti di collaborazione tra aziende e settore pubblico a favore di un radicamento della cultura di sostenibilità ambientale, sociale ed economica sul territorio bolognese: tale tendenza si riferisce alle azioni, ai processi e agli strumenti che devono essere messi in campo per creare una sinergia d'azione tra settore pubblico e privato sul tema della sostenibilità ambientale, economica e sociale.

A. Le trasformazioni delle modalità di lavoro innescate dall'accelerazione della transizione digitale nel periodo COVID

Il focus group ha evidenziato tre punti di forza e di attenzione legati alla sempre maggiore digitalizzazione del lavoro. Sulla base di queste considerazioni, sono state individuate alcune piste di riflessione:

Osservazione 1: L'uso degli strumenti digitali fa emergere nuove opportunità e nuove sfide per le aziende e per i lavoratori. Da una parte, gli strumenti digitali rendono possibili guadagni in efficacia legati per esempio alla riduzione del tempo dedicato agli spostamenti pendolari o puntuali (es. per riunioni), alla maggiore libertà di organizzazione, ad una minore intensità di utilizzo degli

spazi. Dall'altra, la digitalizzazione del lavoro rende necessario un ripensamento del modello organizzativo delle aziende, in particolare per quanto riguarda le funzioni di management e di comunicazione interna. Si nota inoltre che le opportunità innescate dalla digitalizzazione sono fruite in maniera disomogenea dalle aziende del territorio bolognesi.

Osservazione 2: La quarantena ha avviato una transizione veloce e duratura verso un modello di lavoro altamente digitalizzato. L'esperienza di lavoro da remoto è risultata spesso complessa per i lavoratori (siano attivi o in cassa integrazione) poiché si è accompagnata ad un'intensificazione del lavoro e un allentarsi/modificarsi delle relazioni delle comunità lavorative. Le aziende che avevano avviato sperimentazioni di smart-working prima della pandemia hanno trovato la transizione più semplice e riportano risultati incoraggianti sia in termini di produttività, che di soddisfazione dei dipendenti. Le aziende presenti al focus group non immaginano di abbandonare completamente il lavoro da remoto in futuro e riconoscono la necessità di intraprendere processi di transizione verso forme di smart-working più sostenibili, che prevedano una maggiore programmazione del lavoro agile.

Osservazione 3: La pandemia ha destabilizzato il rapporto tra offerta e domanda di lavoro sul mercato internazionale, nazionale e locale, partecipando a rafforzare la precarietà lavorativa delle popolazioni più vulnerabili. In questo senso, il tema dell'inquadramento dello smart-working e la regolazione delle nuove forme di lavoro digitale è un tema di particolare importanza insieme a quello del riconoscimento di nuovi diritti ai lavoratori come quello alla disconnessione.

Da queste osservazioni si ricavano alcune piste di riflessione:

Pista 1: accompagnare le aziende nella transizione digitale

La transizione digitale deve includere tutte le imprese del territorio bolognese. In tal senso, le aziende meno attrezzate per fronteggiare la transizione digitale devono essere accompagnate attraverso sostegni di carattere economico, logistico o formativo per favorire la diffusione di una cultura digitale inclusiva e collaborativa su tutto il territorio metropolitano.

Pista 2: sperimentare, inquadrare e organizzare lo smart-working

Lo smart-working potrebbe portare benefici in numerose aziende del territorio bolognese, a fronte di una maggiore attenzione ai processi di cambiamento che esso introduce. Incentivare le aziende a sperimentare lo smart-working, ispirandosi a esperienze positive, deve permettere di definire modelli di lavoro agile che siano adatti alle diverse realtà imprenditoriali del territorio. Tuttavia, tale transizione deve essere sostenuta da una particolare cura nella riprogettazione dei modelli organizzativi e di business e nella tutela dei diritti dei nuovi lavoratori digitali.

B: Le trasformazioni infrastrutturali e organizzative per adattare la città alla digitalizzazione e dell'agevolazione del lavoro

Sono tre le linee tematiche che nutrono una riflessione sulle possibili conseguenze dei cambiamenti relativi alle modalità operative del lavoro sul territorio, a medio e a lungo termine:

Osservazione 1: il lavoro da remoto ha modificato gli orari di lavoro e i ritmi di vita dei cittadini, amalgamando vita lavorativa e vita personale indebolendo la separazione casa-lavoro. La flessibilizzazione degli orari dei lavoratori, le nuove abitudini legate al lavoro da remoto e il prolungarsi delle misure restrittive impattano sul funzionamento urbano rendendo necessario un allineamento tra nuove abitudini e orari della città (in particolare i trasporti).

Osservazione 2: la quarantena ha accelerato e confermato alcuni *trend* di consumo e stili di vita rilevanti per la gestione del territorio. Nello specifico, durante i mesi di *lockdown* i cittadini hanno apprezzato i negozi e i servizi di prossimità, gli spazi pubblici verdi vicino a casa, le relazioni di vicinato, l'utilizzo di mezzi di mobilità privata sostenibile.

Osservazione 3: Il lavoro da remoto come modalità unica (durante il *lockdown*) o parziale (alla ripartenza) fa emergere nuovi bisogni infrastrutturali. Da una parte, spazi privati monofunzionali (case e sedi lavorative) sono risultati poco adatti alle modalità di lavoro miste: alcune sedi lavorative sono inutilizzabili (es. openspace), altre inutilizzate e le case non offrono ai lavoratori gli spazi necessari al proseguimento della loro attività (es. assenza di stanza di

lavoro, spazi ridotti). Dall'altra parte, con la concentrazione di tutte le attività all'interno degli spazi di vita privata, lo spazio pubblico diventa uno spazio di decompressione per i cittadini.

A partire dalle tre suddette osservazioni e da quanto discusso durante il focus group, si possono delineare alcune piste di riflessione.

Pista 1: Adattare i tempi e gli orari della città

La permanenza delle norme di distanziamento sociale e di contenimento della pandemia impattano sui flussi urbani modificandoli notevolmente e si ritiene necessario realizzare una mappatura delle criticità legate in particolare ai trasporti pubblici e ai servizi pubblici urbani al fine di riorganizzare i flussi urbani.

Pista 2: Costruire una città della prossimità

La riduzione degli spostamenti pendolari interurbani e l'aumento del lavoro da casa modificano il rapporto della cittadinanza con il territorio, favorendo la "città della prossimità", ovvero una città policentrica che permette di ridurre al massimo la distanza tra il cittadino e i servizi di prima necessità (es. negozi alimentari, servizi sanitari e pubblici, spazi di lavoro, spazi pubblici e per lo svago).

Pista 3: Adattare e offrire nuovi spazi di lavoro

La transizione verso forme di lavoro da remoto cambia il modo di costruire la città, immaginando nuovi spazi adatti al lavoro e aumentando la disponibilità. Oltre alla necessità di una edilizia capace di progettare uffici e case adatte alle nuove esigenze, è necessario immaginare spazi di coworking accessibili per facilitare il lavoro anche in caso di impossibilità di garantire continuità da casa. Particolare attenzione deve essere riservata inoltre alla transizione energetica degli edifici e alla loro efficienza.

C: Strumenti di collaborazione a favore di un radicamento della cultura di sostenibilità ambientale, sociale ed economica sul territorio bolognese

Il focus group ha infine permesso ai soci di Impronta Etica di confrontarsi sul tema della collaborazione tra attori del territorio. Da questo confronto sono emerse tre osservazioni, riassunte di seguito:

Osservazione 1: la cultura aziendale di sostenibilità si è ampiamente diffusa sul territorio bolognese ma le disparità di sensibilità alle sfide ambientali, sociali ed economiche persistono tra le aziende. Non sempre le imprese che intraprendono iniziative sostenibili riescono a valorizzare l'impatto positivo dei propri progetti presso l'amministrazione pubblica e i cittadini. Tuttavia, queste aziende, se incluse in circuiti di discussione e pratica pubblici e privati sul territorio possono favorire la diffusione di buone pratiche e nuovi paradigmi nel territorio metropolitano.

Osservazione 2: l'emergenza sanitaria ha costretto le aziende ad adattare il loro *modello di management e di business* velocemente, sottolineando l'importanza della resilienza rapida delle imprese alle evoluzioni del mercato. Le aziende intervistate evidenziano il potenziale collaborativo degli strumenti di confronto condivisi tra enti privati e pubblici sul tema della sostenibilità (es. Tavolo metropolitano). Allo stesso tempo, mettono in luce la necessità di allineare i tempi di lavoro dell'amministrazione pubblica con quelli delle imprese - tramite strumenti di pianificazione e la programmazione - al fine di creare una continua sinergia di azione.

Da queste osservazioni, sono emersi alcuni punti di riflessione legati al miglioramento degli strumenti di collaborazione esistenti, alla mobilitazione dei corpi sociali intermedi e all'ampliamento degli attori impegnati per la sostenibilità del territorio. Si possono quindi individuare tre assi di riflessione a partire dalle osservazioni suddette.

Pista 1: co-costruire e condividere gli obiettivi di sostenibilità ambientale, sociale ed economica

La definizione e la condivisione di obiettivi chiari con gli stakeholders territoriali consente di elaborare strategie efficaci sul medio e lungo termine e di attivare meccanismi di valorizzazione e promozione degli enti impegnati in percorsi di transizione e le pratiche da essi promosse.

Pista 2: sviluppare strumenti di confronto tra enti del territorio e con la pubblica amministrazione

Le aziende segnalano un forte bisogno di fare rete sul territorio sia tra privati che con la pubblica amministrazione per co-progettare percorsi di sostenibilità e

transizione giusta.

In particolare, si cita il bisogno di spazi di confronto più stabili tra amministrazione pubblica e aziende al fine di garantire confronto, maggiore sinergia e adattamento delle strategie. In questo contesto, enti come Fondazione Innovazione Urbana e Impronta Etica vengono percepiti dalle aziende come soggetti mediatori che possono favorire lo scambio e il raggiungimento di obiettivi nelle sedi di confronto e collaborazione.

Pista 3: allineare i tempi di lavoro

I tempi di realizzazione delle progettualità del pubblico e del privato divergono, rendendo la collaborazione tra i diversi settori più difficoltosa. Favorire un allineamento dei tempi di lavoro dell'amministrazione pubblica con quelli delle imprese può facilitare collaborazioni efficaci e durature. Le dieci interviste sono state condotte online tra il 30 settembre e il 9 ottobre.

Conclusioni

Il percorso di ascolto delle aziende ha consentito un momento di riflessione, di scambio e di condivisione tra le aziende intervistate, Impronta Etica e Fondazione Innovazione Urbana sugli impatti della pandemia sul tessuto imprenditoriale e su sfide di grande rilevanza per il futuro della città.

E' possibile individuare alcuni risultati principali e punti di sintesi dell'indagine condotta:

Le nuove sfide introdotte dalla crisi - come il mutamento degli equilibri tra domanda e offerta e i nuovi flussi della città - e alcune delle risposte messe in campo, in particolare il lavoro da remoto, comportano irrimediabilmente la necessità di individuare nuovi modelli organizzativi per le aziende. In questo senso, molte imprese del territorio sentono la necessità di essere accompagnate nella transizione digitale e la necessità di sperimentare, inquadrare e organizzare la transizione verso una reale implementazione dello smartworking.

Se la crisi e le sue conseguenze hanno un impatto sulle imprese, tuttavia i suoi effetti non possono essere considerati e affrontati solo da un punto di vista privato e interno alle realtà economiche. Essi infatti impattano sul funzionamento dei sistemi urbani richiedendo sforzi e capacità di implementare trasformazioni infrastrutturali e organizzative per adattare la città ai trend che cambiano. In particolare si ritiene necessario adattare i tempi e gli orari della città, nonché gli spazi di lavoro rispetto ai nuovi flussi urbani; innovare e garantire misure e servizi di welfare a sostegno delle famiglie e nuova attenzione ai diritti, alle tutele e alla valorizzazione dei lavoratori e delle lavoratrici; costruire "una città della prossimità" capace di integrare la dimensione di welfare con quella dell'incremento del verde e il sostegno all'economia locale.

In questo contesto viene individuato come elemento strategico la valorizzazione delle collaborazioni tra stakeholder a favore della transizione sostenibile del territorio: cooperazione, collaborazione e cultura dell'innovazione sono il valore distintivo del territorio metropolitano bolognese, che devono essere sostenute e potenziate in questo momento di grande cambiamento, attraverso la creazione di nuovi spazi di co-progettazione e la facilitazione e la capacità di rendere più efficaci gli schemi di collaborazione pubblico-privato.

Particolarmente importante in questo schema è il ruolo che può giocare la pubblica amministrazione, individuata come soggetto con cui co-progettare e condividere obiettivi di sostenibilità ambientale, sociale ed economica e con cui sviluppare strumenti di confronto più efficaci tra enti del territorio e tra questi e pubblica amministrazione stessa, superando rigidità burocratiche e convergendo verso tempistiche e modalità di lavoro più accessibili per il settore privato.

Nonostante le imprese intervistate rappresentino un campione particolarmente sensibile ai temi della sostenibilità e della transizione giusta, dal percorso emergono osservazioni e piste di sviluppo che fanno eco a bisogni e proposte condivise anche in documenti programmatici locali, nazionali ed europei. In quest'ottica, la presente ricerca può rappresentare un punto di partenza per ulteriori percorsi di ricerca e sviluppo in cui continuare ad investigare strumenti, modelli di governance e nuovi modelli organizzativi per la città.

Ringraziamenti

Un particolare ringraziamento va alle imprese che hanno preso parte all'indagine e ai loro rappresentanti, per il tempo dedicato e per il valore dei contenuti condivisi.

_Team di lavoro

Questo report è stato curato dalla Fondazione Innovazione Urbana
in collaborazione con Impronta Etica

Coordinamento progetto

Stefania Paolazzi, Elisa Petrini

Referente metodologico

Federico Salvarani

Gruppo di lavoro

Charlotte Marcilliere, Sara Teglia, Alice Molta, Mariagrazia Argentieri

Progetto grafico e impaginazione

Katia Bocchi

Foto di copertina

Margherita Caprilli

