



LAVORO, PERSONE, GENERE

Un'indagine sugli impatti dell'emergenza sanitaria sulle imprese della Zona Industriale Roveri di Bologna

Lavoro, persone, genere.

Un'indagine sugli impatti dell'emergenza sanitaria sulle imprese della Zona Industriale Roveri

Novembre 2020

A cura di

C.O. Gruppo

Associazione Bateson

Indice

Prefazione Virginio Merola.....	3
Introduzione	4
1. Le imprese della zona Roveri.....	5
2. Interventi su organizzazione del lavoro, dispositivi, misure e strumenti di conciliazione.....	9
3 Dimensione psico-sociale.....	26
4 Genere.....	34
Lezioni apprese	39

Prefazione

Materiali per una lezione metropolitana
di Virginio Merola, sindaco della Città metropolitana di Bologna

Questo lavoro di indagine svolto gratuitamente da giovani ricercatori di C.O. gruppo e dalla Associazione Bateson ci offre una prima base di conoscenza sull'impatto dell'emergenza Covid legata al lavoro da remoto.

Una prima conoscenza, mirata su un focus specifico di aziende come quelle della zona Roveri di Bologna.

L'interesse delle indagini sta anche nel concreto delinearsi di nuovi bisogni e nuovi modelli culturali che offrono una base concreta per progettare interventi di implementazione del lavoro agile in modo più consapevole, e quindi più efficace.

Di particolare interesse sono le sette lezioni finali che vengono proposte sulla base dei dati raccolti.

Infatti, collegando questi 7 punti si disegna una mappa di possibili risposte, fondate sulla comune consapevolezza del valore e dei diritti delle donne al lavoro, risposte che imprese e istituzioni possono costruire insieme.

Dunque, una precisa lezione metropolitana imparata per migliorare la condizione di lavoro, attraverso l'attenzione all'umanità del lavoro delle donne, e quindi dei risultati complessivi delle imprese.

Il confronto e il dialogo devono continuare e intrecciarsi con il lavoro ulteriore di indagini e di co-progettazione.

Farlo in questo periodo di emergenza Covid, pressati dalle contingenze, è sintomo di reattività e di resilienza, e di capacità di risposta autentica, perché aperta al futuro.

Introduzione

L'emergenza sanitaria di questi mesi ha generato impatti diffusi sull'intero tessuto socioeconomico del territorio, portando le imprese a prendere decisioni repentine di fronte a un contesto senza precedenti. Le forme di **lavoro da remoto hanno preso sempre più piede** come pratica aziendale, trasformatesi da opportunità a necessità.

Che cosa rimane di queste esperienze oggi? Quali sono stati gli interventi operati dalle aziende? Come far tesoro di quanto appreso in vista di una seconda ondata della pandemia?

Il presente documento di ricerca, nato dalla collaborazione tra **Città metropolitana di Bologna, C.O. Gruppo e Associazione Bateson**, parte da questi presupposti per fare il punto su quanto realizzato in questi mesi dalle imprese del territorio metropolitano bolognese: dalle scelte operate, ai risultati raggiunti, ai timori da fronteggiare.

L'analisi ha avuto per oggetto la "**Zona Roveri**" di Bologna¹, individuata come caso pilota, un'area storica del tessuto industriale della città e che in questi anni si è dimostrata capace di saper evolvere in un modello integrato di produzione e servizi.

Nello specifico, la presente indagine, che è stata rivolta ai vertici aziendali, affronta gli effetti della pandemia sulle imprese, sui suoi lavoratori e lavoratrici, rispetto a **tre dimensioni di analisi caratterizzanti**:

1. le scelte di revisione **dell'organizzazione** del lavoro;
2. le conseguenze sulla dimensione **psico-sociale**;
3. gli impatti in tema di **politiche di genere** nella dimensione lavorativa.

Quello che viene presentato di seguito rappresenta una selezione delle tematiche emerse e giudicate più rilevanti in termini di esiti di ricerca.

Il testo è organizzato in **cinque macro-sezioni**:

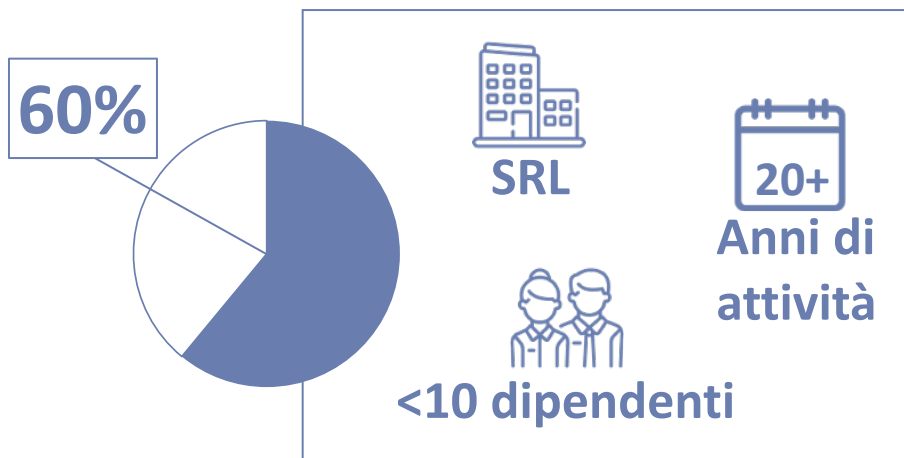
1. La **prima sezione**, di carattere introduttivo, è dedicata a una **panoramica delle aziende rispondenti**.
2. La **seconda sezione** è dedicata agli **impatti organizzativi** derivanti dall'emergenza sanitaria, in particolare in termini di adozione di modelli di lavoro da remoto.
3. La **terza sezione** indaga le **evidenze** emerse nel corso di questa crisi in termini **psico-sociali**, con particolare attenzione allo **stress lavorativo**.
4. La **quarta sezione** indaga e commenta gli impatti di questi mesi sul lavoro, letti in ottica di **politiche di genere**.
5. La **quinta sezione** individua una serie **considerazioni finali** desumibili dalle evidenze emerse.

Ciascuna sezione si articola in **sotto-paragrafi tematici**, al cui interno si alternano grafici a commenti. In alcuni casi, i grafici rappresentano una selezione dei principali tre risultati emersi (Top 3), per facilitarne la lettura. In questi casi, il grafico viene accompagnato da una successiva tabella di approfondimento. Ciascun grafico riporta un titolo riassuntivo del tema affrontato, mentre la didascalia riporta, in modo più dettagliato, il testo della domanda d'indagine, come da formulazione originale.

¹ La ricerca è stata somministrata nel mese di luglio 2020 ed è stata attiva per 14 giorni. Hanno risposto al questionario 135 imprese, su un indirizzario di 888 indirizzi PEC di aziende dell'area.

1. Le imprese della zona Roveri

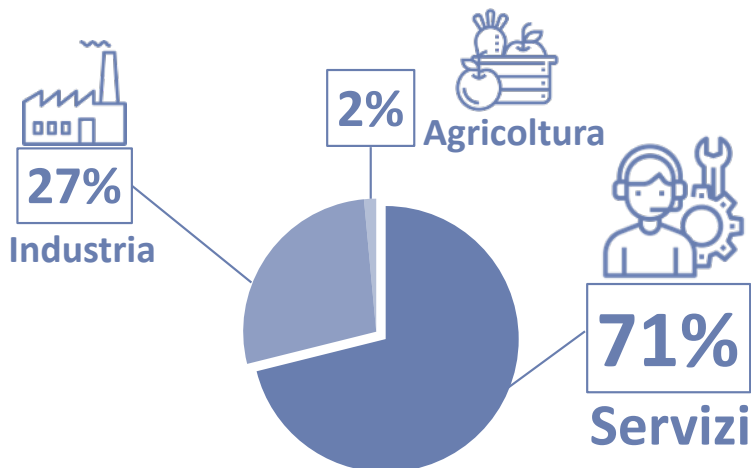
1.1 Le aziende rispondenti: il profilo medio



Sulla base dei dati raccolti, circa il 60% delle aziende rispondenti è rappresentato da società Srl con oltre 20 anni di attività e con meno di 10 dipendenti.

La Zona Roveri, in questo senso, si configura come una realtà di piccole imprese insediate da lungo tempo nel tessuto urbano bolognese.

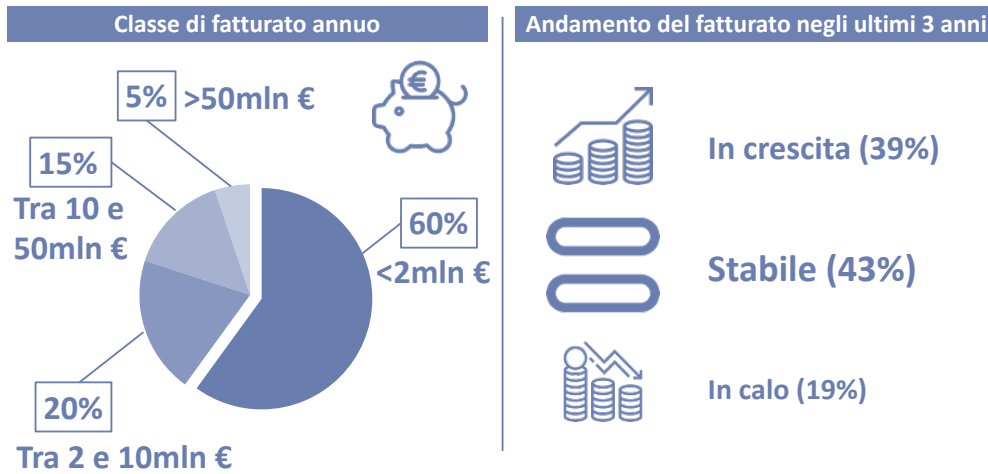
1.2 Il settore di attività



La stragrande maggioranza delle aziende rispondenti al questionario appartengono al settore terziario, mentre rimane una quota rilevante di industrie (27%). Solo il 2% lavora in ambito agricolo.

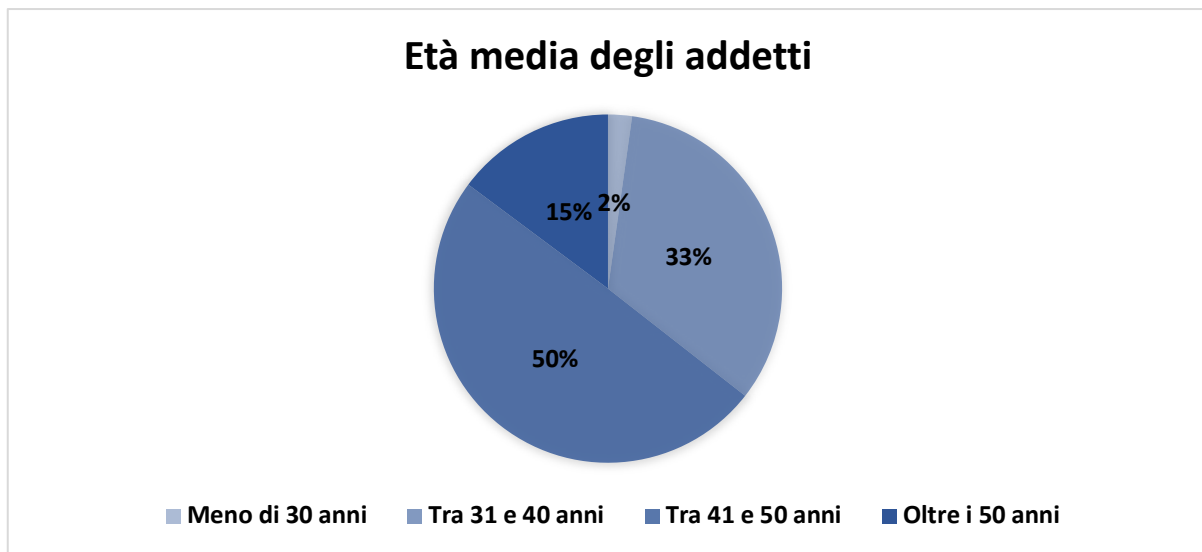
Del totale delle imprese del terziario, il 37% è composto da attività commerciali.

1.3 Indicatori economici



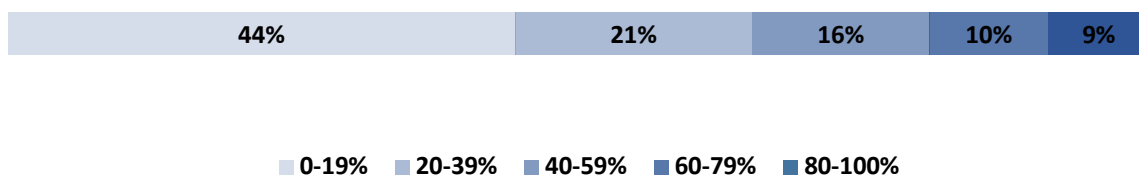
La maggior parte delle imprese, il 60%, la stessa quota percentuale di profilo medio indicato a inizio paragrafo, è caratterizzata da un fatturato medio inferiore ai due milioni di euro, mentre globalmente l'area industriale appare solida da un punto di vista di andamento delle attività economiche, con un andamento del fatturato degli ultimi tre anni di attività è risultato stabile (43%) o addirittura in crescita (39%). Solo 1 impresa su 5 registra cali di fatturato nell'ultimo triennio.

1.4 I dipendenti delle aziende rispondenti



Coerentemente con i dati precedenti, la maturità aziendale emersa dai dati si rispecchia anche nell'età media degli addetti. Nella metà delle aziende rispondenti l'età media si attesta tra i 41 e i 50 anni. Allo stesso tempo, in 1 azienda su 3 l'età media è più bassa, attestandosi sulla fascia 31-40 anni.

Percentuale indicativa di dipendenti donne in azienda



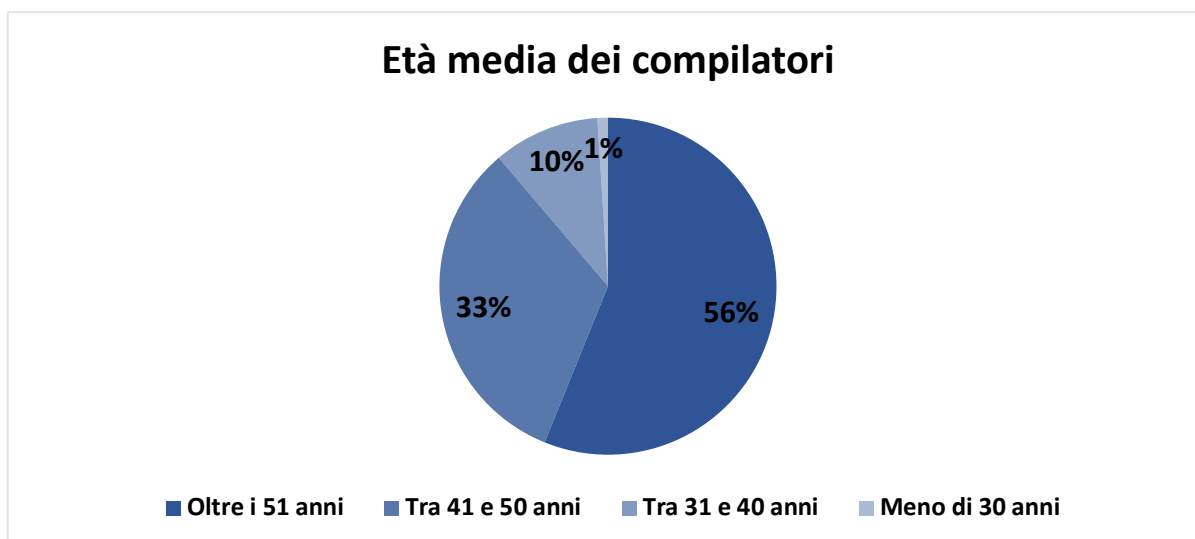
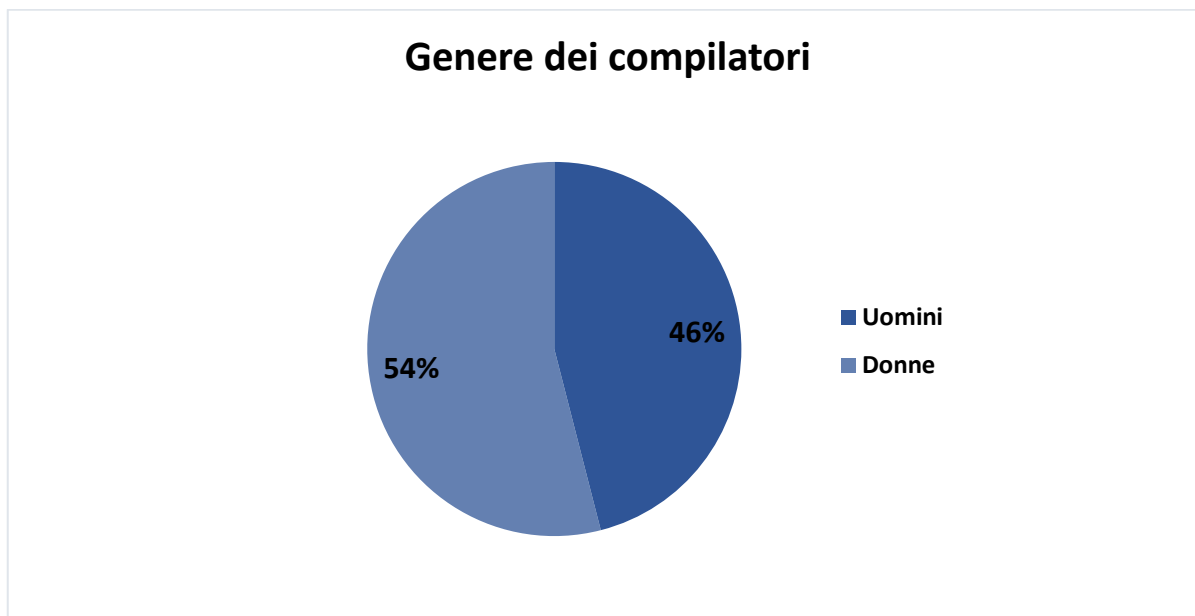
Nel 65% dei casi la quota di donne presenti in azienda, sul totale dei lavoratori, non supera il 40%, mentre solo in 1 azienda su 5 la quota femminile rappresenta la netta maggioranza della forza lavoro.

1.5 Dati medi sulla mobilità



Il tempo medio per raggiungere la sede principale di lavoro è relativamente basso, e si attesta tra i 16 e i 30 minuti. Anche data la posizione semi-periferica della Zona industriale, solo 1 dipendente su 5, in media, raggiunge il luogo di lavoro con mezzi di trasporto a basso impatto ambientale (bicicletta, treno, autobus o monopattino).

1.1 Il profilo dei compilatori



Il profilo medio dei rispondenti al questionario vede, infine, una lieve maggioranza di donne (54%) e un'età media prevalente che si attesta oltre i 51 anni (56%), con una suddivisione in fasce d'età omogenea rispetto al genere.

2. Interventi su organizzazione del lavoro, dispositivi, misure e strumenti di conciliazione

Il primo macro-ambito di ricerca ha riguardato l'analisi dell'impatto della pandemia sull'organizzazione del lavoro.

Come per tutto il documento, all'interno di ciascuna sezione, le domande sono state raggruppate a loro volta per tematica di riferimento.

Ad ogni domanda corrisponde un grafico, introdotto da un breve commento, teso da un lato a facilitarne la lettura e dall'altro a fornire alcune interpretazioni. Laddove presenti, le tabelle, invece, riportano i dati in modo più esaustivo, laddove il grafico metta in luce solo una selezione delle principali evidenze.

Il presente capitolo è organizzato in cinque sotto-paragrafi, che affrontano rispettivamente:

1. gli effetti pandemia della sulle attività dell'azienda e sul fatturato;
2. le prime risposte alla crisi fornite dalle aziende;
3. la presenza e/o la successiva attivazione di dispositivi/strumenti di conciliazione vita-lavoro in risposta all'emergenza sanitaria;
4. i punti di vista delle imprese che hanno attivamente adottato il lavoro da remoto come modalità di lavoro alternativa, prima, durante e dopo l'emergenza, e l'impatto che ha avuto sull'organizzazione del lavoro;
5. la valutazione complessiva e generale del lavoro da remoto da parte di tutti i rispondenti al questionario, a prescindere dalla sua applicazione o meno all'interno della singola impresa.

2.1 Conseguenze dell'emergenza sanitaria: impatto sulle attività e andamento del fatturato

Questo primo paragrafo fornisce una dimensione dell'impatto dell'emergenza sanitaria sulle aziende rispondenti per quanto riguarda l'andamento delle attività produttive e del fatturato.

Se infatti è generalmente vero che l'introduzione della cd. *Fase 1* ha avuto impatti sul potenziale produttivo delle aziende, è altrettanto vero che tali impatti non si sono presentati in modo univoco in tutti i settori produttivi: molto è dipeso sia dalle disposizioni normative introdotte con i vari DPCM, sia dalle condizioni del mercato più in generale.

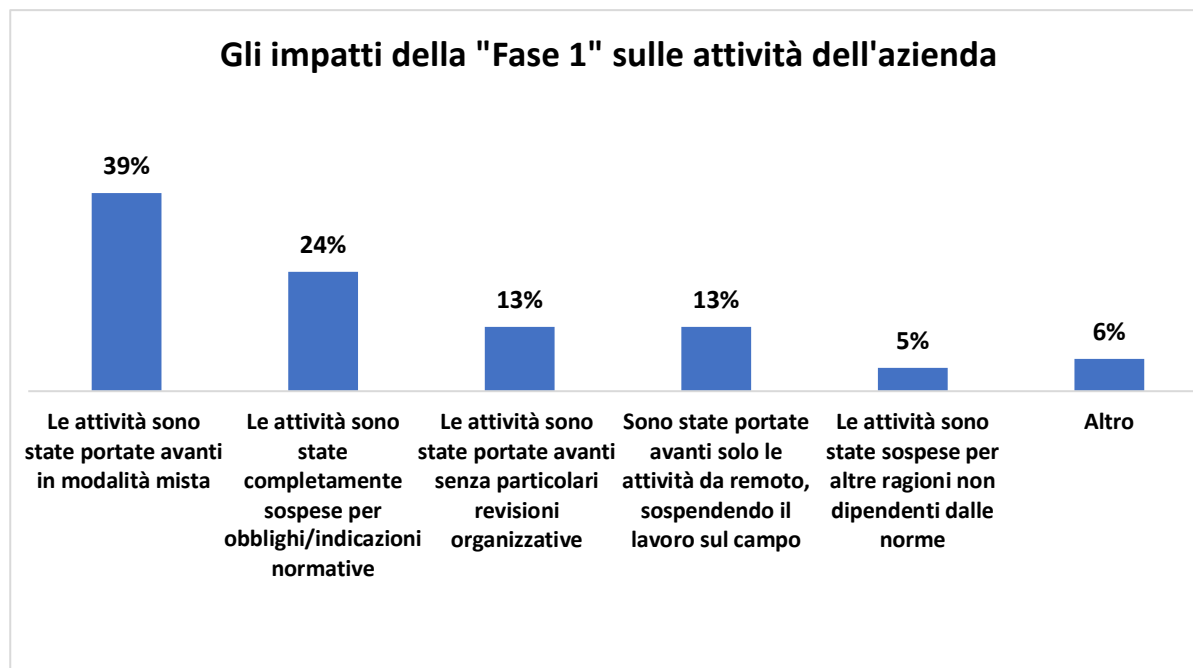


Figura 1 – D22: "Qual è stato l'impatto della cosiddetta "Fase 1" (9 marzo - 3 maggio 2020) sulle attività dell'azienda?"

Per quanto riguarda le aziende rispondenti della zona Roveri (Figura 1), solo il 13% delle imprese è stata in condizione di portare avanti le proprie attività senza particolari interventi sul piano organizzativo, mentre quasi 1 azienda su 3 è stata costretta ad uno stop completo delle attività, vuoi per ragioni normative (24%) vuoi per altre motivazioni tecniche (5%).

Rimane, infine, una percentuale maggioritaria di aziende che ha usufruito in modalità parziale (39%) o totale (13%) del lavoro da remoto.

I dati presentati, se filtrati per i profili delle aziende rispondenti, suggeriscono un dato chiaro: le aziende più grandi e strutturate sono anche quelle che hanno fatto maggiore ricorso alla modalità mista. La percentuale generale del 39% indicata nel grafico sale infatti al 71% per le aziende con oltre i 50 dipendenti, e al 60% per le aziende con oltre i 2 milioni di fatturato. Appare evidente come in questi casi la presenza di una struttura organizzativa organizzata per ruoli e compiti unita alla possibilità di fare maggiori economie di scala abbia permesso maggiori opportunità di intervento.

Rimangono sotto il valore generale del 39% le piccole aziende con meno di 10 dipendenti (31%) o ancor di più con meno di 2 milioni di euro di fatturato (26%), che peraltro rappresentano la maggioranza delle imprese rispondenti.

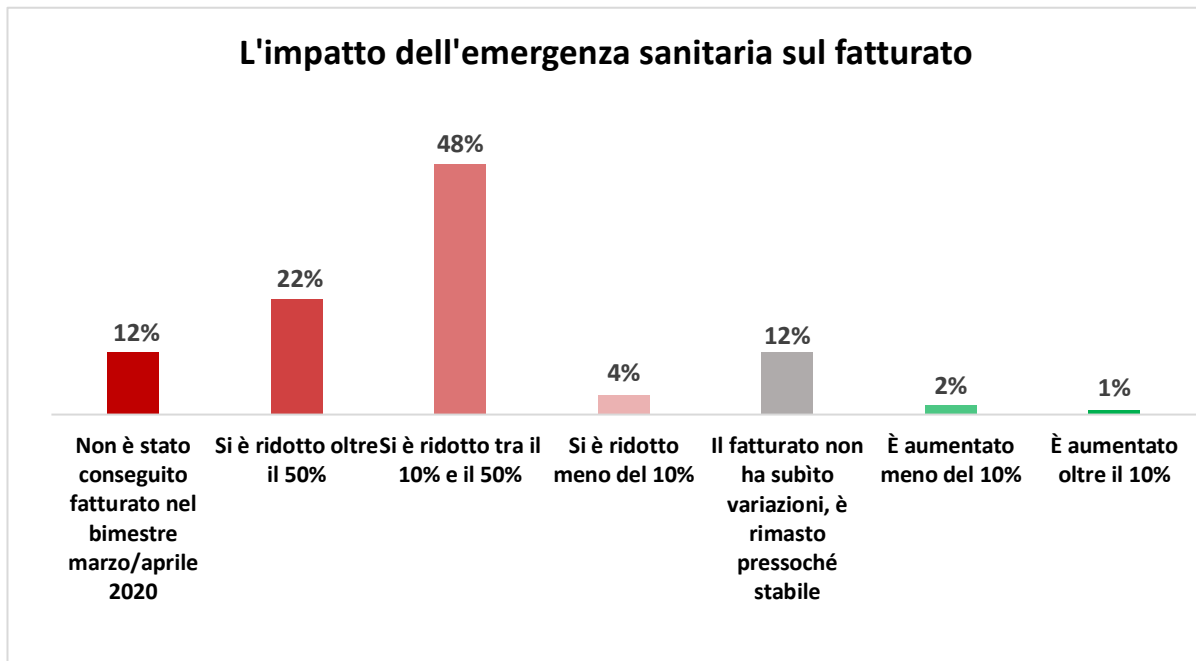


Figura 2 – D25: “Quanto è variato in percentuale il fatturato registrato nel bimestre marzo/aprile 2020 rispetto allo stesso periodo dell’anno precedente?”

Per quanto riguarda l’impatto sui volumi d’affari delle imprese, come indicato dal grafico in *figura 2*, ben l’86% delle aziende rispondenti ha riscontrato un calo del proprio fatturato nel corso del periodo marzo-aprile 2020, se comparato allo stesso bimestre dell’anno precedente. Solo circa un’azienda su 10 non ha registrato particolari variazioni, mentre sono molto rari i casi di aumenti dei volumi d’affari (3%).

In questo caso, perdite e guadagni risultano dipendenti da numero di addetti e dal grado di anzianità dell’azienda: gli unici casi di guadagni sono infatti registrati da realtà piccole (meno di 10 dipendenti) e con meno di 10 anni di vita aziendale.

Lo stesso principio vale anche al contrario: la riduzione del fatturato è stato peggiore per le aziende più anziane e più strutturate. Le perdite tra il 10 e il 50% passano dal dato generale del 48% al 60% per le aziende con oltre 20 anni di attività, e addirittura al 71% per le aziende con oltre 50 dipendenti, mentre le stesse cifre registrano valori inferiori al dato generale per le aziende più giovani (27% per le aziende con meno di 10 anni di attività) e più piccole (40% per le imprese con meno di 10 dipendenti). Attivare la modalità mista di gestione aziendale non è necessariamente sinonimo di minori perdite: l’agilità aziendale (delle piccole imprese) e il mindset delle aziende più giovani sembrano essere un ulteriore discriminante che favorisce il grado di performance aziendale.

In altre parole: non basta dotarsi di strumenti, ma serve anche metodo e mentalità. La storia e la cultura aziendale impattano sui risultati e sulle modalità di dare risposte veloci (ed efficaci) ai cambiamenti esterni.

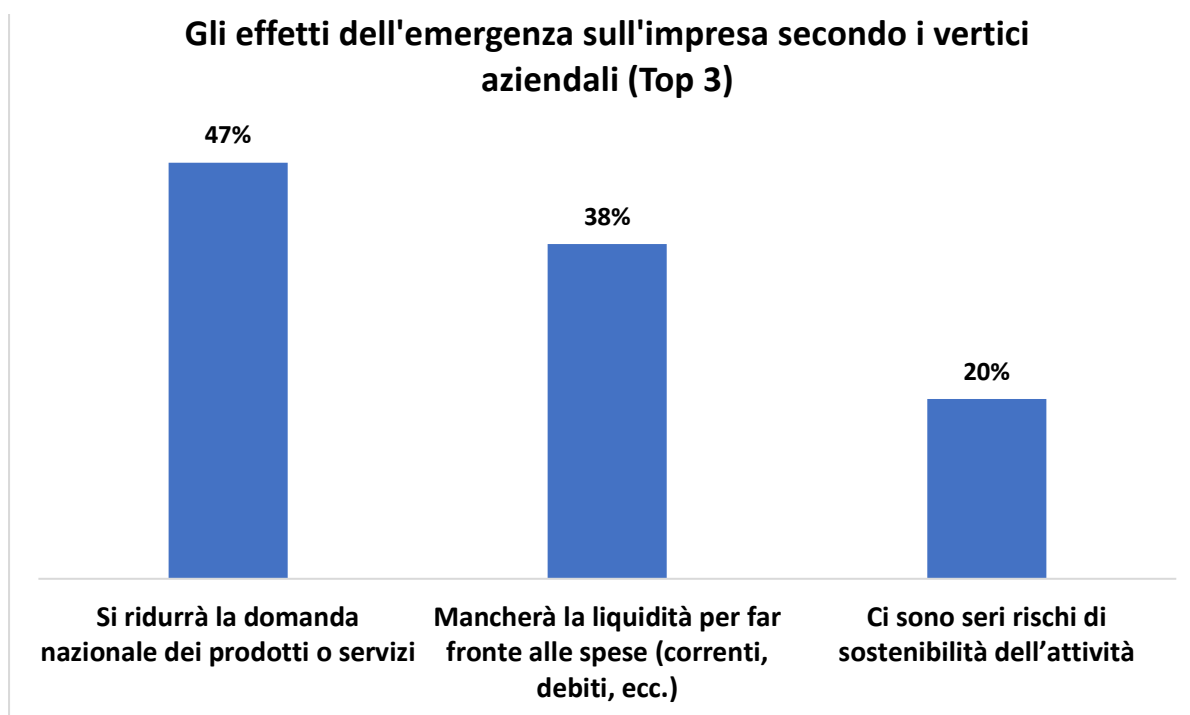


Figura 3 - D26: "Quali prevedete saranno i principali effetti di questa emergenza sulla vostra impresa nel corso di questo 2020?" (prime tre risposte più selezionate)

I grafici di *figura 2* e *figura 3* rappresentano le due facce della stessa medaglia: da un lato gli effetti registrati già la scorsa estate della crisi economica – ad es. il calo del fatturato –, e dall'altro le possibili e future conseguenze. Il grafico indica i tre valori più alti, mentre si rimanda alla tabella successiva per una disamina più di dettaglio.

Quasi un rispondente su 2 teme un calo della domanda nazionale (47%), mentre seguono a ruota la previsione di una mancanza di liquidità per sostenere le spese (38%) e i timori sulla sostenibilità della propria attività (indicati da 1 rispondente su 5).

Gli effetti dell'emergenza sull'impresa secondo i vertici aziendali		%
<i>Si ridurrà la domanda nazionale dei prodotti o servizi</i>		47%
<i>Mancherà la liquidità per far fronte alle spese (correnti, debiti, ecc.)</i>		38%
<i>Ci sono seri rischi di sostenibilità dell'attività</i>		20%
<i>Aumenteranno i prezzi delle materie prime, dei semilavorati o degli input intermedi</i>		16%
<i>Si ridurrà la domanda estera dei prodotti o servizi</i>		12%
<i>Non sarà possibile, o economicamente sostenibile, continuare a mantenere questa organizzazione delle attività per rispettare le misure sanitarie (distanze minime, sanificazione, ecc.)</i>		5%
<i>Si ridurrà o interromperà la fornitura di materie prime, di semilavorati o di input intermedi</i>		5%
<i>Altro</i>		8%

Tabella 1 – D26: "Quali prevedete saranno i principali effetti di questa emergenza sulla vostra impresa nel corso di questo 2020?" (tutte le risposte)

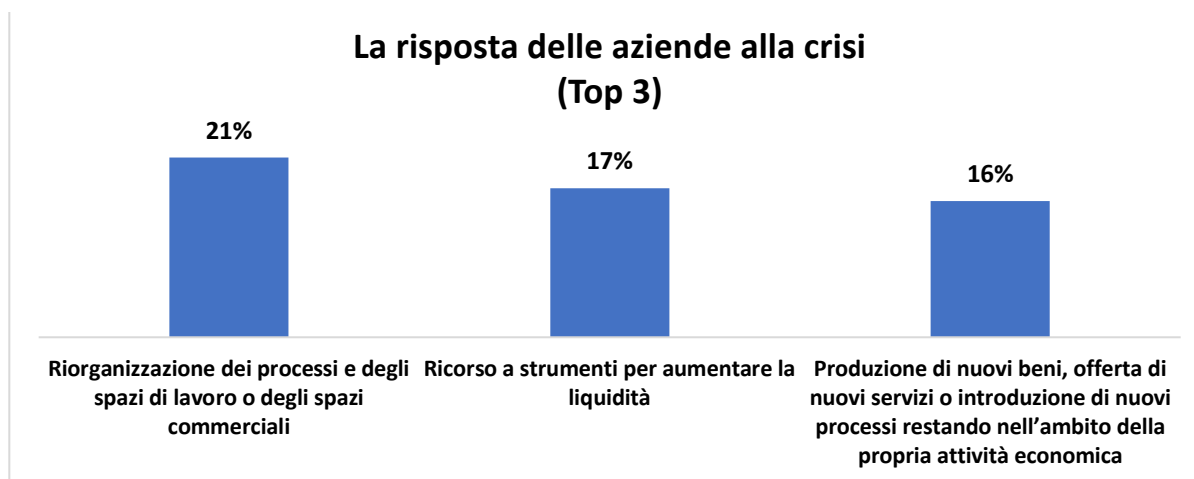


Figura 4 - D27: "Quali sono le strategie che la sua impresa ha adottato o sta valutando di adottare per rispondere alla crisi causata dall'emergenza da Covid-19?" (prime tre risposte più selezionate)

Prendendo in esame le modalità di risposta delle imprese alla crisi (figura 4 e tabella 2 sottostanti), emerge una volontà di rinnovarsi e innovare. Alla crisi si risponde con investimenti: in riorganizzazione dei processi e degli spazi di lavoro o commerciali (21% dei rispondenti), ricorrendo a strumenti a supporto della liquidità (17%), producendo nuovi beni o servizi o introducendo nuovi processi (16%), investendo in comunicazione e marketing (11%), o in tecnologia e digitale (10%) o in ricerca e sviluppo (8%).

Anche in questo caso, il grado di strutturazione dell'azienda conta: la desiderabilità degli interventi di riorganizzazione (21%) cala al 14% per le aziende con meno di 10 dipendenti e sale al 25% per le aziende con più di 50 unità.

Dinamica simile si applica per il ricorso a strumenti per aumentare la liquidità (17% dato generale): la maggior solidità aziendale e i risultati di fatturato negativi indicati nelle domande precedenti rendono più desiderabile il reperimento di liquidità da parte delle aziende con più di 50 dipendenti (24%) mentre cala per le aziende con meno di 10 dipendenti (10%).

Altro dato degno di nota: il 3% dei rispondenti ha dichiarato, a luglio 2020, di non avere una strategia in risposta alla crisi in corso. La totalità dei rispondenti è riconducibile a realtà con meno di 10 dipendenti. L'indicazione di non avere una strategia si presenta in quasi 1 caso su 4 per le aziende con meno di 10 dipendenti.

Conclude la riflessione un ultimo dato: ambienti di lavoro *ad alta ricchezza nella diversità di genere* mostrano maggiore propensione al cambiamento, attraverso azioni di comunicazione, marketing e investimenti in tecnologie. Per le aziende con oltre il 60% di dipendenti donne la volontà di investimento in comunicazione e marketing passa dall'11 al 17%, mentre il dato sugli investimenti in tecnologie e digitale raddoppia, passando dal 10 al 20%.

Strategie di risposta alla crisi	%
<i>Riorganizzazione dei processi e degli spazi di lavoro o degli spazi commerciali</i>	21%
<i>Ricorso a strumenti per aumentare la liquidità</i>	17%
<i>Produzione di nuovi beni, offerta di nuovi servizi o introduzione di nuovi processi restando nell'ambito della propria attività economica</i>	16%
<i>Investimento in comunicazione e marketing</i>	11%
<i>Investimento in tecnologie e digitale</i>	10%
<i>Investimento in ricerca e sviluppo</i>	8%
<i>Differimento o annullamento dei piani di investimento (inclusi quelli in ricerca e sviluppo)</i>	5%
<i>Altro modo</i>	3%
<i>Nessuna strategia</i>	3%
<i>Modifica o ampliamento dei paesi di destinazione dell'export</i>	2%
<i>Riduzione sostanziale del numero dei dipendenti</i>	2%
<i>Modifica della struttura proprietaria</i>	2%
<i>Cambiamento radicale del tipo di attività rispetto a quelle svolte in precedenza</i>	1%

Tabella 2 – D27: “Quali sono le strategie che la sua impresa ha adottato o sta valutando di adottare per rispondere alla crisi causata dall'emergenza da Covid-19?” (tutte le risposte)

2.3 Attivazione dei dispositivi di conciliazione vita-lavoro

Di seguito viene illustrata una batteria di domande sull'impiego di strumenti e dispositivi di conciliazione vita-lavoro (figura 5). Le informazioni che emergono dalla lettura dei dati ci permettono di trarre conclusioni importanti sul feedback fornito dalle imprese della zona Roveri rispetto a un tema di forte rilevanza.

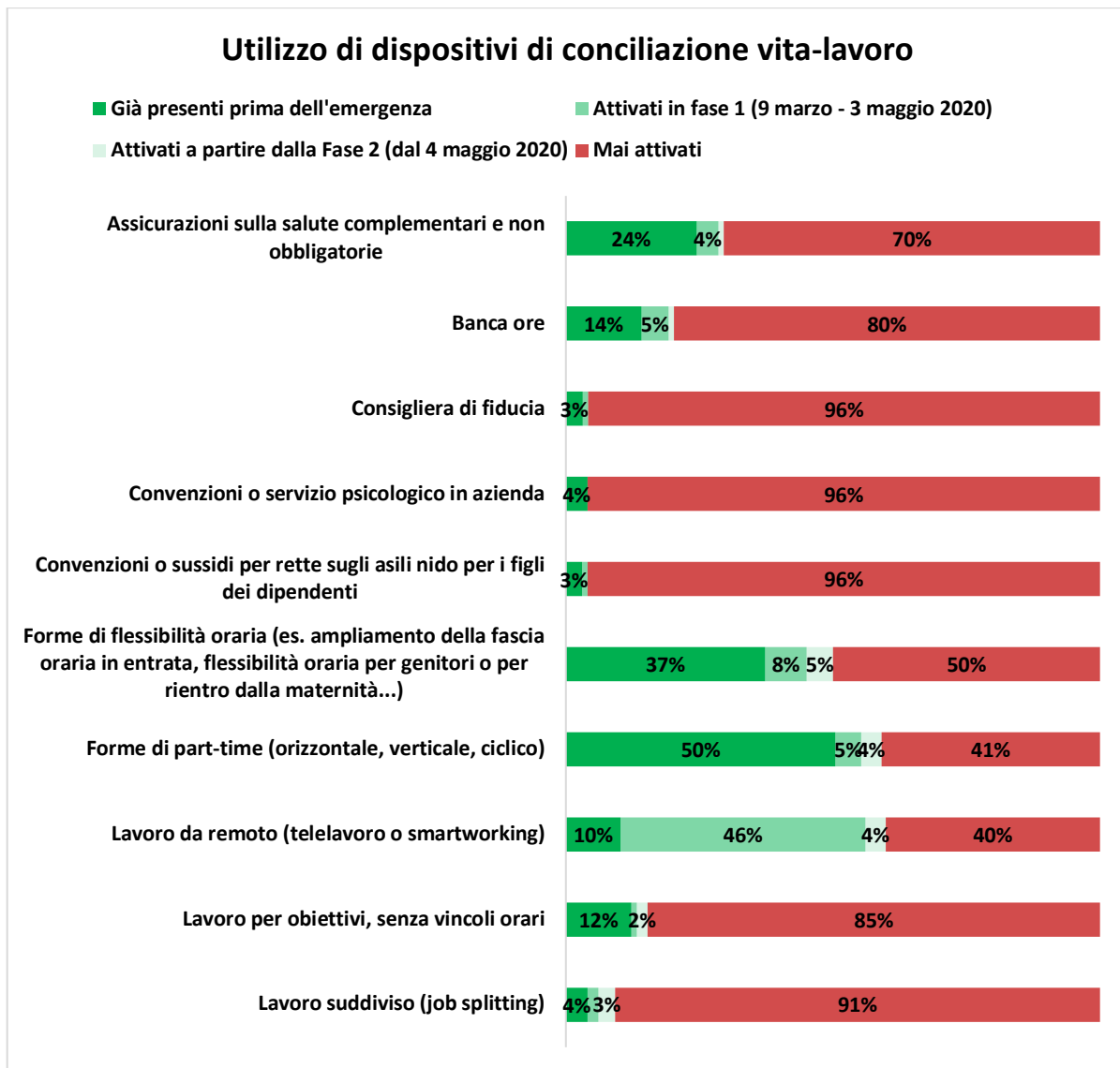


Figura 5 - D28: "Quali tra i seguenti dispositivi di conciliazione di tempi vita-lavoro e di flessibilità oraria erano già presenti in azienda prima dell'emergenza sanitaria, o alternativamente sono stati attivati durante la Fase 1 o a partire dalla Fase 2?" (Batteria di domande)

Già da un primo sguardo al grafico, emerge in modo evidente un basso grado di diffusione di dispositivi di conciliazione dei tempi vita-lavoro, fatte salve:

- le *forme di flessibilità oraria*, già presenti prima dell'emergenza nel 37% delle imprese rispondenti;
- le *forme di part-time*, implementate nel 50% dei casi già prima della "Fase 1";
- Il *lavoro da remoto* (telelavoro o smartworking) che, in particolare, con l'avvento della "Fase 1", è arrivato ad essere utilizzato dal 56% delle imprese rispondenti, risultando il dispositivo più utilizzato tra quelli indicati, e diventando, di fatto, in soli tre mesi, tanto utilizzato quanto il ben più storico strumento del lavoro part-time.

L'adozione in fase 1 di forme di lavoro da remoto è stata superiore al dato medio (46%) nel caso di aziende con meno di 10 anni di attività (59%) e a prevalenza femminile (68%), a ulteriore segnale di come l'adozione di pratiche innovative sia favorita nel caso di attività giovani e ricche in termini di

rappresentanza genere. Gli stessi dati calano, infatti, significativamente, nelle aziende con oltre 50 anni di attività (30%) e nelle aziende con meno del 30% di dipendenti donne (29%).

In ogni caso, sul lavoro da remoto emerge ancora un forte gap da colmare in termini di cultura aziendale: in questi mesi, infatti, si è dimostrata in modo sempre più evidente la necessità di affiancare ai nuovi paradigmi di lavoro anche vero e proprio *modus operandi*. Detto in altri termini: nuovi modi di lavorare richiedono una revisione più generale delle regole interne del gioco.

Rispetto alla “Fase 1”, la “Fase 2” ha costituito uno stimolo minore all’attivazione di nuovi dispositivi, anche a fronte delle prospettive di ritorno a una maggiore normalità nel corso dei mesi estivi.

In generale, i dati ci mostrano che, da un lato, la pandemia e l’emergenza sanitaria sono stati un catalizzatore di determinati processi di cambiamento, come quelli relativi ai dispositivi a favore di una maggiore conciliazione tra i tempi e i luoghi di vita e lavoro. In questo caso la risposta è stata diffusa: esisteva un’esigenza dettata da un momento emergenziale a cui le aziende hanno dato risposta in modo sistematico.

Diverso, dall’altro lato, è il ragionamento sui dispositivi legati alle politiche di supporto psicologico, familiare e più in generale, come si vedrà anche meglio più avanti (capitolo 4), di genere. In questo caso l’elemento emergenziale appare probabilmente meno evidente (ma non per questo non presente) e può essere sicuramente uno spunto di riflessione in termini di politiche pubbliche.

2.4 Lavoro da remoto: dall’attivazione durante la pandemia alle prospettive future

Questo paragrafo raccoglie le principali risposte indicate dalle aziende che hanno attivato il lavoro da remoto. Le domande di approfondimento, oggetto di questo paragrafo, sono state somministrate esclusivamente a quel 39% di imprese rispondenti che, come richiamato dalla *figura 6*, al momento della compilazione del questionario (Luglio 2020) avevano dipendenti che ancora svolgevano la propria attività lavorativa da remoto.

Del 39% di questi rispondenti, la maggior parte è composta da aziende con più di 50 dipendenti (per quella specifica classe la percentuale aumenta al 76%).

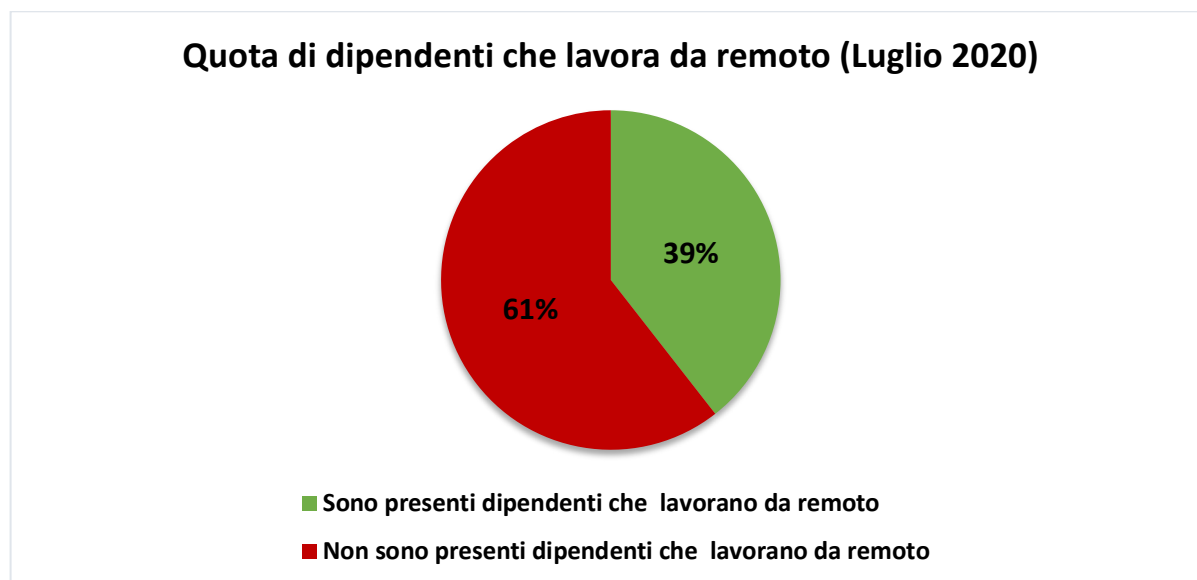


Figura 6 - D31: "Sono ad oggi presenti dipendenti in azienda che si avvalgono di forme di lavoro da remoto?"

Per quanto riguarda i timori e le preoccupazioni relativi all'attivazione del lavoro da remoto (figura 7 e tabella 3) è bene soffermarsi su alcune delle opzioni che hanno ricevuto maggiore attenzione da parte dei rispondenti, rappresentate graficamente in figura 7.

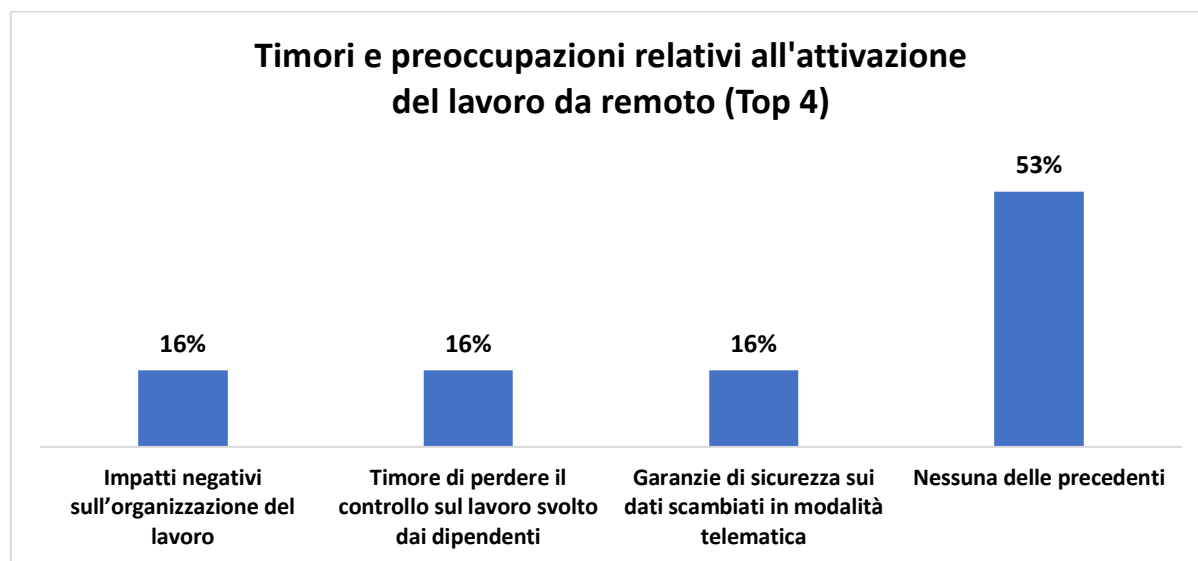


Figura 7 - D32: "Nell'attivare il lavoro da remoto, quali sono stati i principali timori da parte della direzione aziendale?" (prime quattro risposte più selezionate)

Il dato prevalente mostra una maggioranza dei rispondenti (53%) che hanno attivato il lavoro da remoto senza particolari timori o preoccupazioni. Tuttavia, anche andando ad approfondire eventuali paure o timori legate all'attivazione del lavoro da remoto, non troviamo elementi riconducibili alla minor produttività dei dipendenti. Diversamente, emergono, a parità di incidenza (16% dei rispondenti) timori relativi alle conseguenze sull'organizzazione del lavoro e sulla sicurezza dei dati scambiati per via telematica.

Queste risposte aprono un'importante riflessione sulla fondatezza della convinzione che il lavoro da remoto possa essere meno produttivo (solo l'8% ha palesato questo timore) e che la sua corretta fruizione sia estremamente vincolata alla conoscenza delle tecnologie (su questo si vedano anche gli approfondimenti delle successive domande).

Parimenti, i rispondenti hanno mostrato ampia fiducia nei confronti dei propri dipendenti: solo il 3% dei rispondenti ha temuto resistenze da parte dei propri lavoratori e lavoratrici rispetto all'applicazione del lavoro da remoto.

Timori e preoccupazioni relativi all'attivazione del lavoro da remoto	%
<i>Nessuna delle precedenti</i>	53%
<i>Impatti negativi sull'organizzazione del lavoro</i>	16%
<i>Timore di perdere il controllo sul lavoro svolto dai dipendenti</i>	16%
<i>Garanzie di sicurezza sui dati scambiati in modalità telematica</i>	16%
<i>Impatti negativi sulla produttività dei dipendenti</i>	8%
<i>Scarsa conoscenza degli strumenti tecnologici da parte dei dipendenti</i>	3%
<i>Resistenze al cambiamento da parte dei dipendenti</i>	3%
<i>Scarsa conoscenza degli strumenti tecnologici da parte della direzione aziendale</i>	0%
<i>Altro</i>	11%

Tabella 3 – D32: "Nell'attivare il lavoro da remoto, quali sono stati i principali timori da parte della direzione aziendale?" (tutte le risposte)

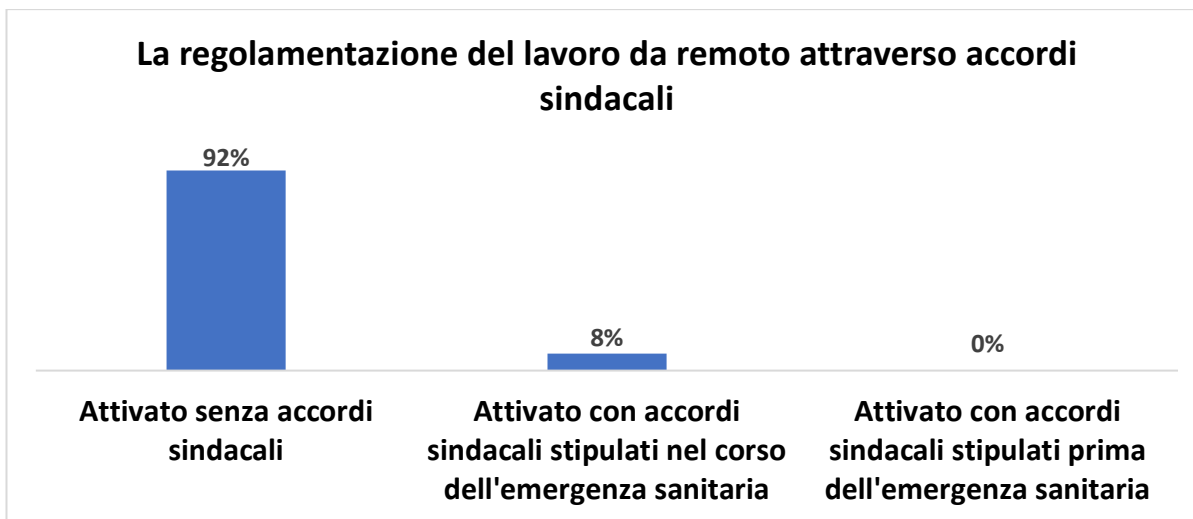


Figura 8 - D34: "Le forme di lavoro da remoto adottate sono state supportate da accordi sindacali?"

La *figura 8* riporta le percentuali di aziende rispondenti che nell'attivare il lavoro da remoto si sono servite di accordi sindacali. L'immagine che ne risulta è quella di un'attivazione autonoma del lavoro da remoto, senza l'appoggio o comunque l'intervento dei sindacati (questo risulta vero nel 92% dei casi).

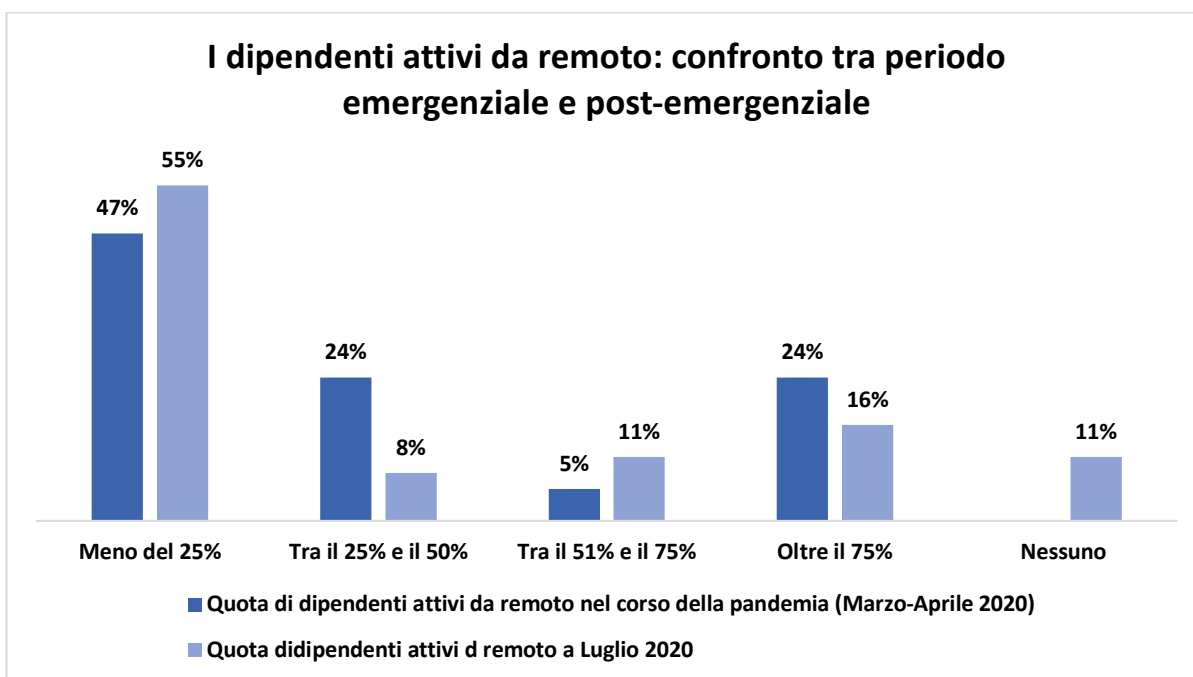


Figura 9 - D35 e D36: "Indicativamente, nel corso dell'emergenza sanitaria (Fase 1 e Fase 2) quanti dipendenti impiegati in azienda lavoravano da remoto?" e "Indicativamente, quanti dei dipendenti impiegati in azienda oggi sta ancora utilizzando il lavoro da remoto"

La *figura 9* confronta il numero di dipendenti che erano attivi da remoto nel corso della pandemia rispetto a Luglio 2020 (post-lockdown), periodo di compilazione del questionario.

Confrontando i due periodi di analisi, emerge un quadro di sostanziale calo dei lavoratori attivi da remoto in termini assoluti, rafforzato dalla presenza, a luglio 2020, di un 11% di aziende rispondenti che avevano addirittura azzerato la loro quota di lavoratori da remoto.

Gli orari di lavoro da remoto



Figura 10 - D39: "I dipendenti che oggi lavorano da remoto seguono puntualmente gli stessi orari di lavoro previsti per l'accesso in azienda?"

Il grafico di *figura 10* mostra come, in circa 6 casi su 10, la remotizzazione delle attività abbia impattato sugli orari di lavoro; se, infatti, il 39% dei rispondenti sostiene che l'orario di lavoro non abbia subito variazioni, nei restanti casi (61%, cumulativamente) si è registrato un aumento nella flessibilità degli orari di lavoro (37%) o addirittura un passaggio a modelli di lavoro basati non tanto sul rispetto dei tempi quanto sul raggiungimento di obiettivi (24%). Questo dato suggerisce che, nella maggior parte dei casi, l'attivazione del lavoro da remoto abbia portato a una più ampia riflessione sui modelli di organizzazione del lavoro.

Le variazioni della produttività aziendale con l'attivazione del lavoro da remoto

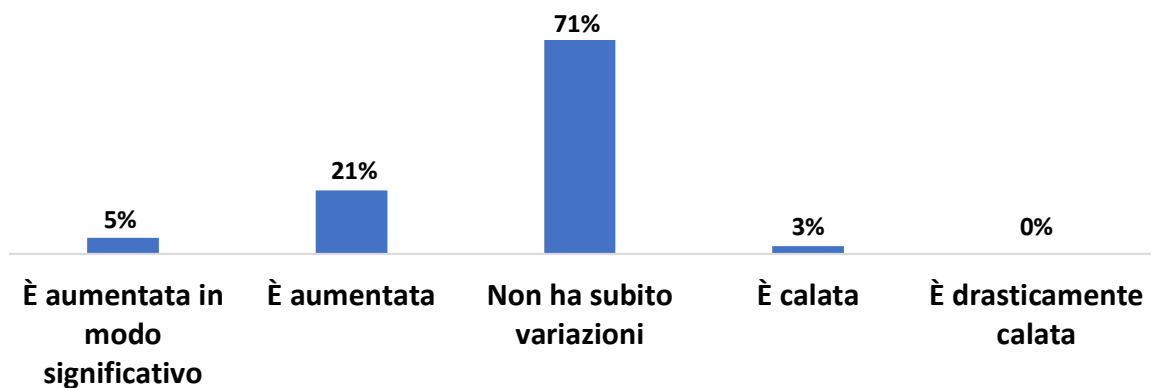


Figura 11 - D40: "In generale, come giudica la produttività dei dipendenti che lavorano da remoto?"

La *figura 11* riporta il grafico relativo all'impatto del lavoro da remoto sulla produttività dei dipendenti. I dati ci forniscono informazioni più dettagliate a proposito di quanto già emerso in precedenza circa i timori relativi all'attivazione del lavoro da remoto (*figura 7 e tabella 3*). Infatti, i rispondenti reputano, nella stragrande maggioranza dei casi, che la produttività dei propri dipendenti non sia variata (71%)

o che addirittura in alcuni casi sia pure aumentata (26%). Solo un 3% è di parere contrario, e dichiara di aver sperimentato cali nella produttività.

Si confermano, quindi, le potenzialità del lavoro da remoto, non solo come risposta *necessaria* a una situazione di emergenza, ma come una vera e propria *opportunità* da studiare e approfondire, e che può portare benefici diretti e tangibili all'azienda.

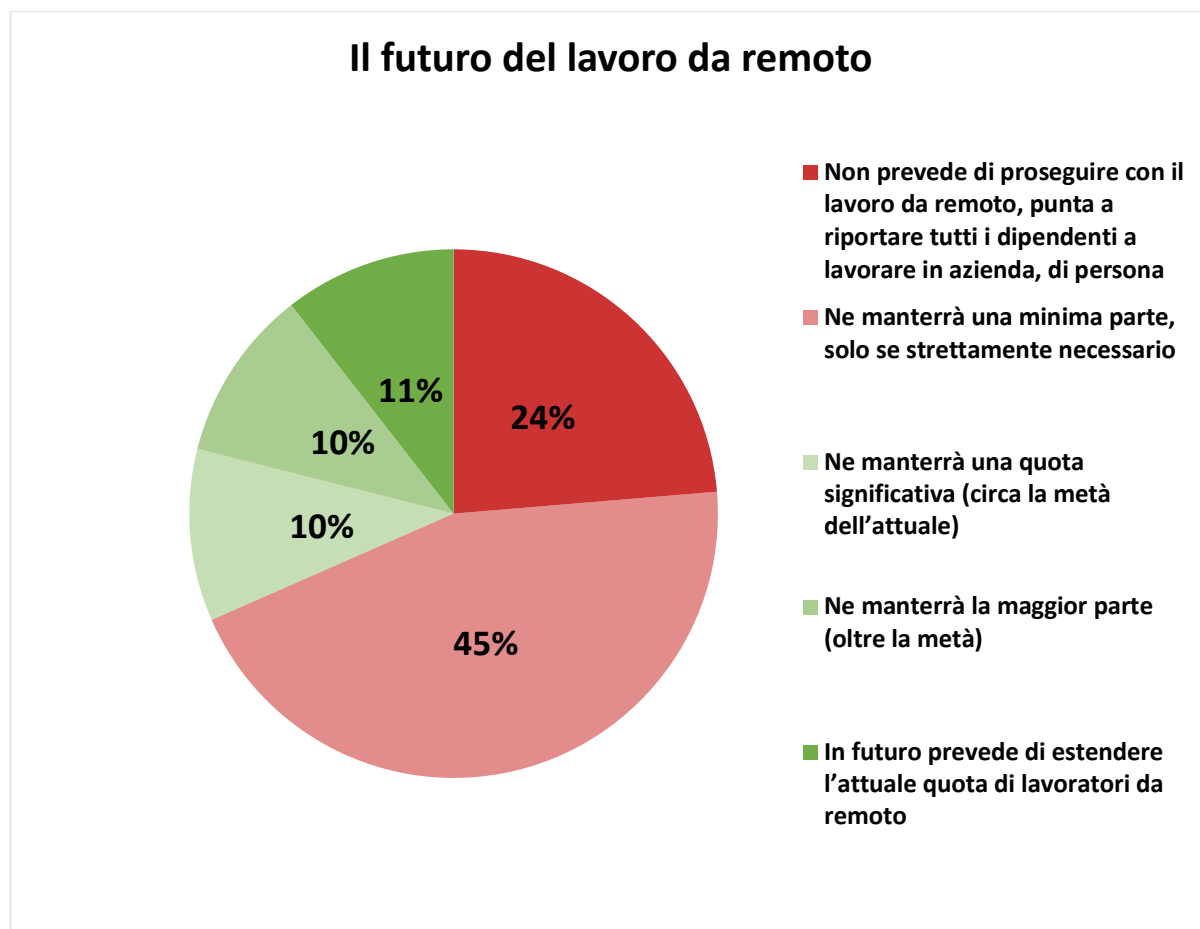


Figura 12 - D41: "Secondo lei, nella sua azienda quanto dell'attuale lavoro da remoto continuerà ad essere praticato nel futuro?"

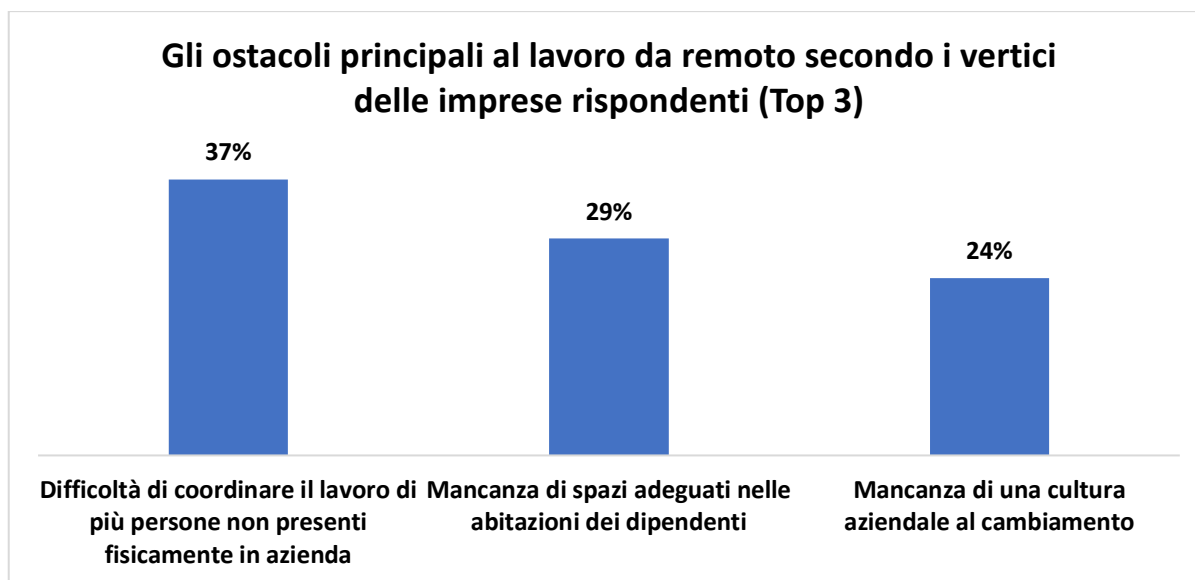


Figura 13 - D48: "Quali ritiene siano i principali ostacoli per lavorare in modo efficace da remoto?" (prime tre risposte più selezionate)

La lettura combinata dei due grafici riguardanti rispettivamente la prospettiva futura sul lavoro da remoto (*figura 12*) e i fattori che lo ostacolano maggiormente (*figura 13*), ci fornisce importanti spunti di riflessione sull'applicazione di questo nuovo modello organizzativo in una prospettiva di lungo periodo.

Partendo dalla *figura 12*, possiamo notare come quasi il 70% dei rispondenti intenda infatti ritornare a modalità di lavoro "tradizionali", al limite utilizzando il lavoro da remoto solo in via residuale.

La *figura 13*, invece, può fornire, almeno in via parziale, alcune delle ragioni di questa volontà di ritorno a modalità di lavoro tradizionali. Per circa 1 azienda su 3, infatti, il lavoro a distanza complica il coordinamento dei collaboratori (37%) e richiede spazi di lavoro adeguati (e spesso assenti) all'interno delle abitazioni dei dipendenti (29%). Anche il terzo dato più segnalato (24% dei rispondenti) è altrettanto interessante: attivare il lavoro da remoto richiede anche la presenza in azienda di una cultura pronta al cambiamento.

Quello che ci indica la *figura 13* è un'evidenza di analisi molto chiara: attivare ma soprattutto mantenere, nel lungo periodo, il lavoro da remoto non richiede tanto e solo un'attenzione agli elementi tecnologici (strumenti, conoscenze informatiche...) quanto piuttosto richiede, ancor prima, una forte attenzione sui modelli organizzativi e sulla cultura aziendale di partenza. In altre parole, non basta applicare una tecnologia a un'organizzazione, ma serve comprendere che è la tecnologia stessa che crea una nuova organizzazione, fatta di nuove esigenze di coordinamento e nuovi valori aziendali.

È probabilmente anche per questo che, a Luglio 2020, in una situazione di parziale rientro dell'emergenza sanitaria, la maggioranza dei rispondenti faticasse a vedere un futuro del lavoro da remoto all'interno della loro azienda. In altre parole: in una situazione di emergenza è stato provato che il lavoro da remoto possa portare avanti le attività dell'impresa, senza impatti sulla produttività individuale. Allo stesso tempo, gli interventi e gli aggiustamenti richiesti sui modelli organizzativi sono tanto onerosi da preferire, in assenza di una specifica necessità, un ritorno allo *status-quo* pre-pandemico.

La conferma della relativa e minore importanza della tecnologia e degli strumenti sugli aspetti organizzativi e culturali (in termini di limiti all'applicazione da remoto) è ulteriormente avvalorata dai valori della *tabella 4*, che riporta in modo completo il dettaglio delle risposte.

Gli ostacoli principali al lavoro da remoto secondo i vertici dell'impresa	%
<i>Difficoltà di coordinare il lavoro di più persone non presenti fisicamente in azienda</i>	37%
<i>Mancanza di spazi adeguati nelle abitazioni dei dipendenti</i>	29%
<i>Mancanza di una cultura aziendale al cambiamento</i>	24%
<i>Costo delle tecnologie</i>	21%
<i>Comprendere e scegliere le tecnologie e i software più utili o necessari all'attività aziendale</i>	18%
<i>Mancanza di conoscenze/competenze informatiche da parte dei dipendenti</i>	13%
<i>Mancanza di conoscenze/competenze informatiche da parte della direzione aziendale</i>	11%
<i>Difficoltà a individuare un'organizzazione del lavoro efficace a gestire le attività da remoto</i>	11%
<i>Troppe riunioni di coordinamento che rallentano il lavoro</i>	11%
<i>Disponibilità e volontà da parte dei dipendenti</i>	5%
<i>Calo di produttività da parte dei dipendenti</i>	3%

Tabella 4 – D48: "Quali ritiene siano i principali ostacoli per lavorare in modo efficace da remoto?" (tutte le risposte)

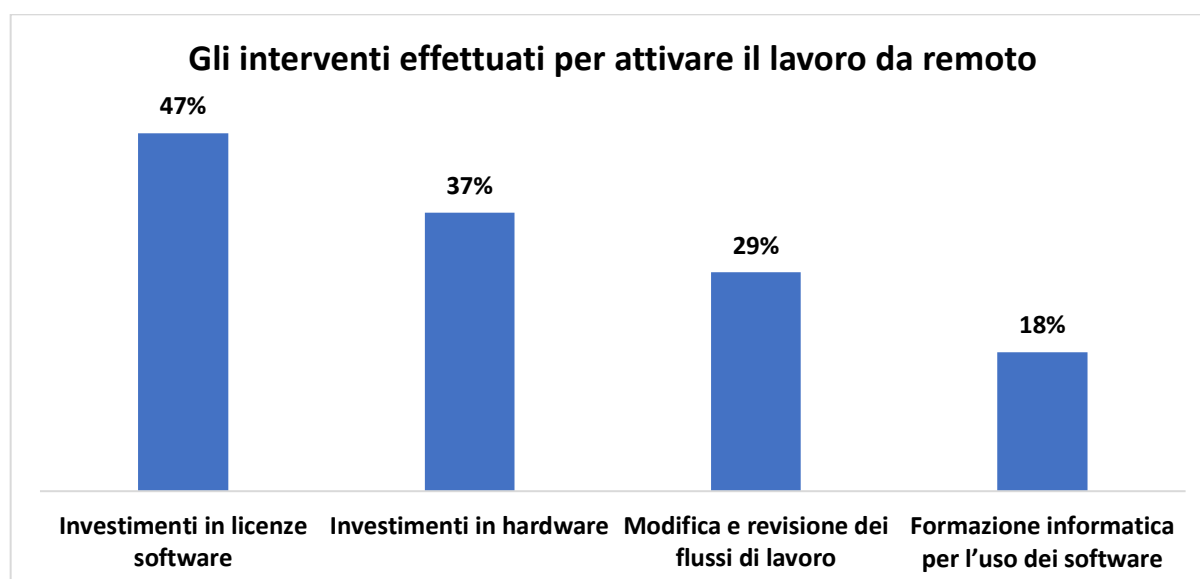


Figura 14 - D51: "Che tipo di interventi avete messo a punto per attivare il lavoro da remoto?" (prime quattro risposte più selezionate)

Gli interventi effettuati per attivare il lavoro da remoto	%
<i>Investimenti in licenze software</i>	47%
<i>Investimenti in hardware</i>	37%
<i>Modifica e revisione dei flussi di lavoro</i>	29%
<i>Formazione informatica per l'uso dei software</i>	18%
<i>Formazione specifica su etica online e sull'organizzazione del lavoro a distanza</i>	11%
<i>Modifica del mansionario aziendale</i>	8%
<i>Nessun intervento</i>	8%
<i>Modifica e revisione dell'organigramma aziendale</i>	5%
<i>Accordo sindacale</i>	5%

Tabella 5 – D51: "Che tipo di interventi avete messo a punto per attivare il lavoro da remoto?" (tutte le risposte)

Passando alla *figura 14* e alla relativa *tabella 5*, possiamo constatare come, a livello di interventi di attivazione del lavoro da remoto, la componente informatica, in termini di spese in licenze software (47%), hardware (37%) e formazione informatica per l'uso dei software (18%), primeggi tra gli investimenti effettuati dalle imprese rispondenti.

Non necessariamente questo dato contraddice quanto sostenuto finora a proposito dell'importanza della questione organizzativa del lavoro a distanza (*figura 13*): come mostra la *tabella 5*, la modifica e la revisione dei flussi di lavoro (29%) rappresenta la terza opzione più selezionata dai rispondenti e la formazione specifica sull'etica online e sull'organizzazione del lavoro a distanza (11%) è il tipo di intervento più indicato dai rispondenti immediatamente dopo quelli citati finora. Inoltre, c'è da segnalare che, parlando di "scelte di investimento", è più probabile che gli interventi indicati abbiano a che vedere con l'acquisizione di strumenti e tecnologie, demandando le scelte dei modelli organizzativi ad attività *interne*, concepite meno come una vera e propria "scelta di investimento" a mercato.

Con tutte le cautele necessarie, possiamo interpretare questi dati come una conferma del fatto che, se da una parte la dotazione tecnologico-informatica (sia in termini di strumenti che di conoscenze) costituisce sicuramente un passaggio obbligato, soprattutto in termini di costi, dall'altra la gestione dei flussi di lavoro e la loro organizzazione a distanza rivestono un ruolo cruciale per il successo della sua implementazione.

2.5 Il lavoro da remoto: miti sfatati e confermati

La *figura 15* mostra una batteria di domande relative ad alcune affermazioni sul lavoro da remoto, sulle quali tutti i rispondenti hanno espresso il loro grado di accordo/disaccordo. I risultati sono stati successivamente organizzati e presentati differenziando le opinioni tra coloro che hanno attivato effettivamente il lavoro da remoto e tra coloro che non l'hanno mai attivato.

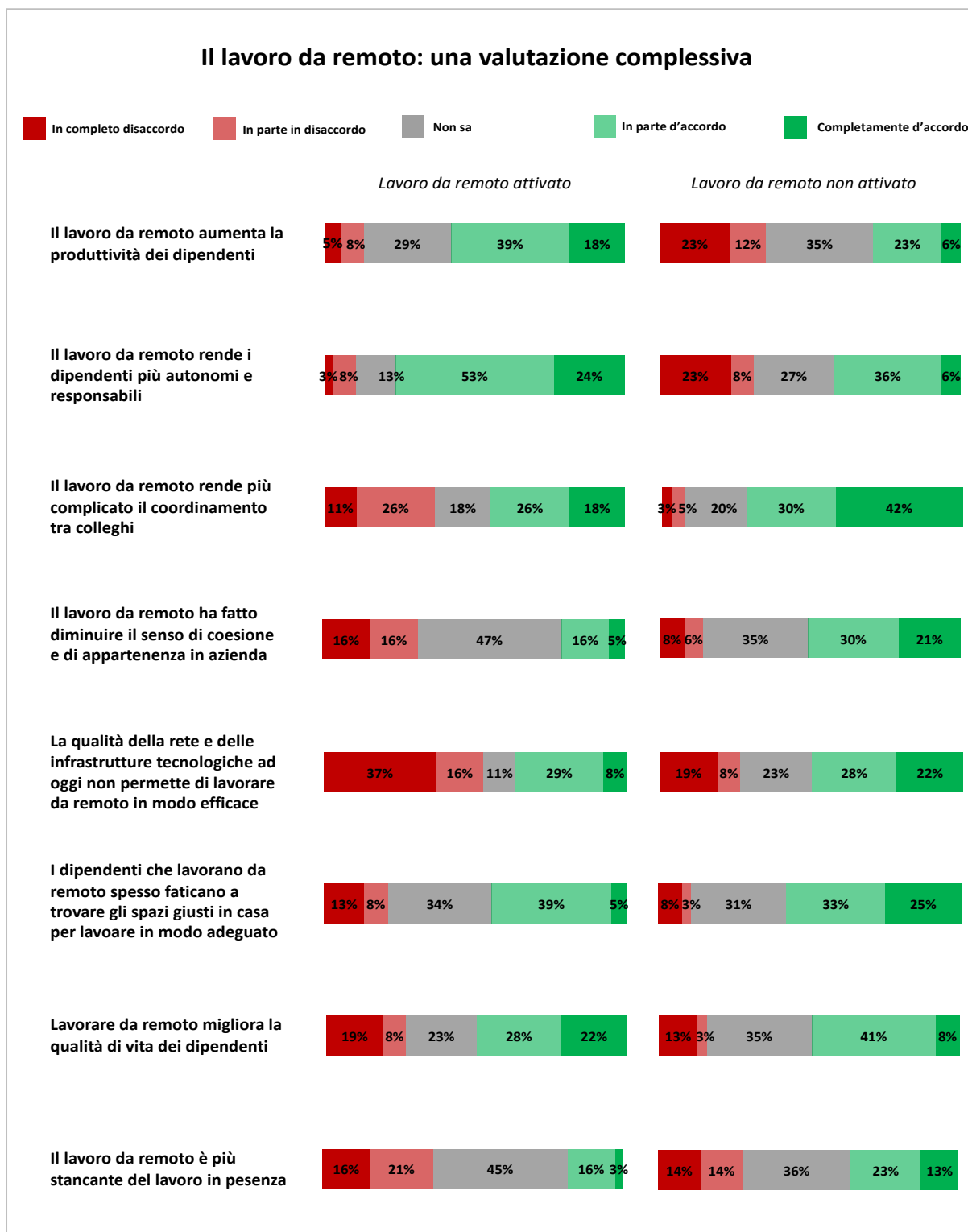


Figura 15 - D52: "Qual è il suo grado di accordo nei confronti delle seguenti affermazioni sul lavoro da remoto?" (Batteria di domande)

Da questi risultati è possibile affermare che:

- chi ha attivato il lavoro da remoto ne riconosce i benefici in termini di aumento della produttività dei dipendenti, del grado di responsabilità e dell'autonomia individuale. Il confronto tra i dati tra utilizzatori e non utilizzatori non lascia spazio a dubbi. La maggiore produttività è riconosciuta dal 57% delle imprese "smart" vs. un equivalente del 28% per le restanti imprese, mentre sul grado di autonomia e responsabilizzazione dei dipendenti la quota a favore dell'affermazione passa dal 77% delle aziende "smart" al 42% delle restanti.
- Chi conosce lo strumento impara anche a governarlo: i timori sul coordinamento delle squadre di lavoro a distanza è visibilmente più presente tra le aziende che non conoscono lo strumento (72%) rispetto a quelle che hanno applicato il lavoro da remoto (44%).
- Dinamica analoga si presenta analizzando le opinioni sullo spirito di coesione e di appartenenza in azienda: chi ha attivato il lavoro da remoto ritiene che il tema sia una minaccia solo nel 21% dei casi, mentre la percentuale sale al 51% per le aziende "non smart".
- I dati sulle infrastrutture tecnologiche sono altrettanto più favorevoli per chi ha remotizzato almeno parte delle proprie attività: il 53% delle aziende smart non lo ritiene un problema significativo, mentre il corrispondente grado di dissenso da parte delle aziende "non smart" scende al 27%.
- Esistono, infine, casi su cui aziende "smart" e "meno smart" si trovano in posizioni più simili: è il caso dell'allestimento della postazione di lavoro a casa (tema rilevante rispettivamente nel 44% e nel 58% dei casi), e del miglioramento della qualità del lavoro (50% vs 49% a favore di questa affermazione).
- Chiude la disamina, la riflessione sulla "difficoltà" in termini di "fatica", nel lavorare da remoto. Anche in questo caso, chi conosce lo strumento ne riconosce l'efficacia: solo il 19% delle "aziende smart" ritiene che lavorare da remoto sia più faticoso che lavorare dal vivo, mentre tra le aziende "non smart" la percentuale sale al 36%.

3 Dimensione psico-sociale

Questa sezione del documento riporta i grafici e le tabelle relativi alle domande del questionario inerenti agli aspetti più specificamente psico-sociali del lavoro da remoto e delle conseguenze dell'emergenza sanitaria.

I paragrafi in cui le domande sono state raggruppate concernono rispettivamente:

- la comparazione tra le situazioni di stress da lavoro prima e dopo l'emergenza;
- il confronto tra la gestione dello stress da parte delle imprese nella fase antecedente e durante la pandemia;
- i timori e le preoccupazioni che sono sorti nei vertici aziendali e nei dipendenti in seguito alla crisi.

3.1 Stress da lavoro prima e dopo l'emergenza: un primo confronto



Figura 16 - D53: "Sulla base della sua esperienza, prima dell'emergenza sanitaria, quanto era alto lo stress legato al lavoro dei dipendenti della sua azienda?"

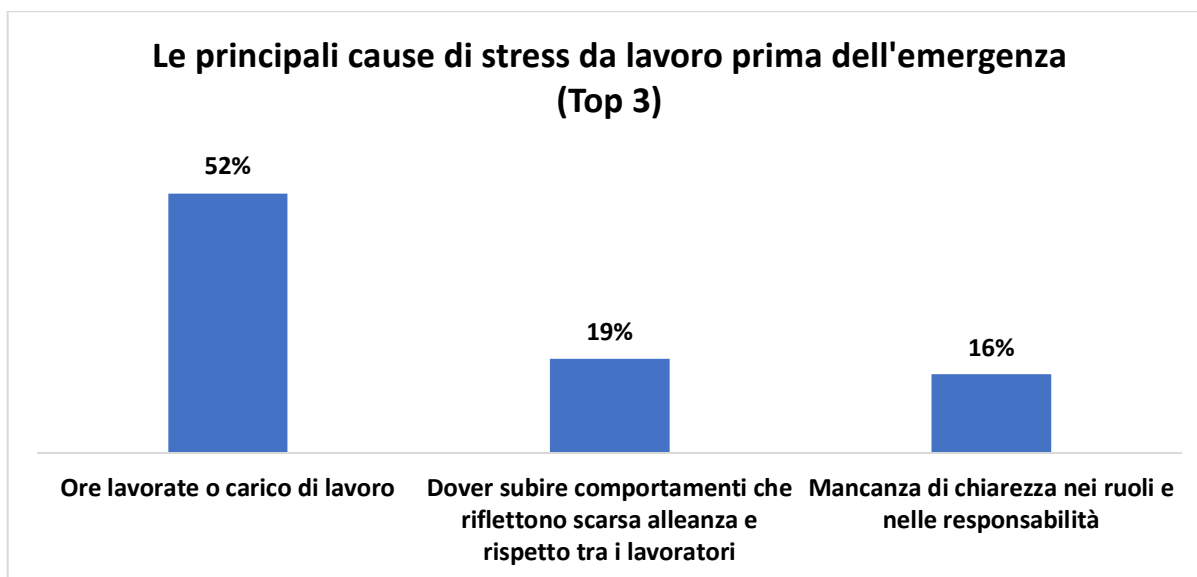


Figura 17 - D54: "In generale, prima dell'emergenza sanitaria, quali tra le seguenti cause generavano, secondo lei, maggior stress lavorativo nella sua azienda?" (prime tre risposte più selezionate)

Osservando il grafico relativo allo stress da lavoro prima dell'emergenza (figura 16), si può notare come oltre la metà dei rispondenti, il 63%, riconoscesse la presenza di forme di stress, anche lievi, all'interno della propria impresa. Il dato probabilmente più interessante è che per oltre 1 azienda su 4 questo stress venisse riconosciuto come abbastanza o molto alto (26%).

La principale causa di stress (figura 17 e tabella 6) è imputata al tempo e al carico di lavoro, individuato da oltre la metà dei rispondenti, mentre circa 1 impresa su 5 riconosce, tra le varie forme di stress (elencate in modo completo nella tabella 6 di dettaglio) la scarsa alleanza e rispetto tra i lavoratori. Terzo dato più segnalato (dal 16% dei rispondenti) la mancanza di chiarezza nei ruoli e nelle responsabilità che precede un ulteriore dato interessante, segnalato dall'11% dei rispondenti, relativo alla mancanza di supporto da parte dei colleghi o dei superiori nello svolgimento del proprio lavoro. Dati, questi ultimi, che non stupiscono, se letti assieme alle evidenze emerse nella parte organizzativa della ricerca, in cui emergevano difficoltà nel coordinamento dei collaboratori attraverso le nuove forme di lavoro.

Le principali cause di stress da lavoro prima dell'emergenza	%
Ore lavorate o carico di lavoro	52%
Dover subire comportamenti che riflettono scarsa alleanza e rispetto tra i lavoratori	19%
Mancanza di chiarezza nei ruoli e nelle responsabilità	16%
Riorganizzazione del lavoro	13%
Mancanza di supporto da parte dei colleghi o dei superiori nello svolgimento del proprio lavoro	11%
Opportunità limitate di gestire l'organizzazione del proprio lavoro	10%
Insicurezza del lavoro	6%
Altro	11%

Tabella 6 – D54: "In generale, prima dell'emergenza sanitaria, quali tra le seguenti cause generavano, secondo lei, maggior stress lavorativo nella sua azienda?" (tutte le risposte)

Gli impatti dell'emergenza sanitaria sullo stress lavorativo

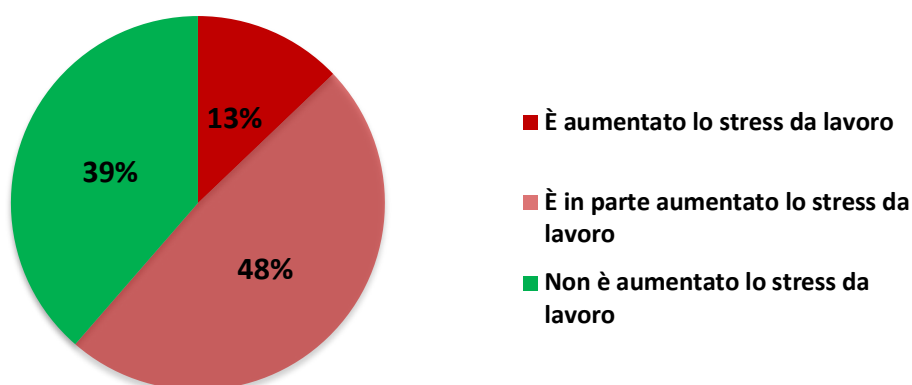


Figura 18 - D58: "Ritiene che l'attuale situazione emergenziale abbia aumentato lo stress da lavoro in azienda?"

Gli impatti del lavoro da remoto sullo stress

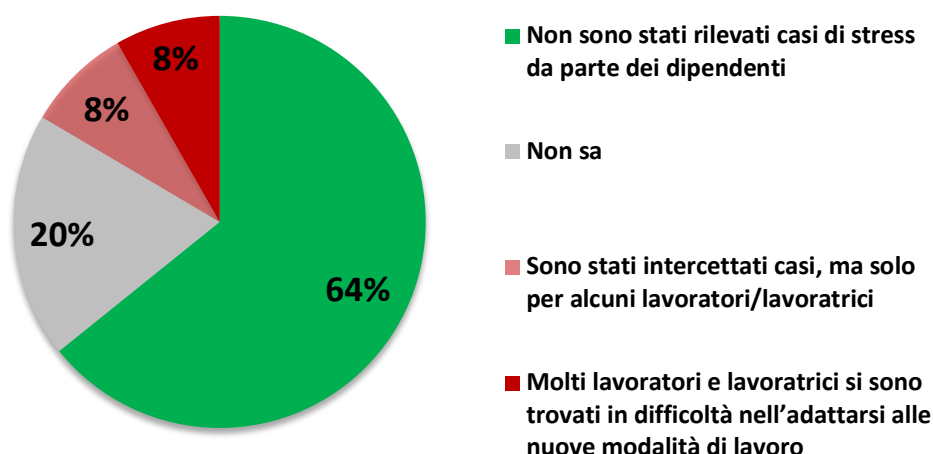


Figura 19 - D24: "Che lei sappia, le nuove modalità di organizzazione introdotte in risposta all'emergenza sanitaria hanno generato forme di stress da lavoro sulla popolazione aziendale?"

I due grafici fanno riferimento agli impatti dello stress lavorativo a seguito dell'emergenza sanitaria (figura 18) e a seguito dell'applicazione del lavoro da remoto (figura 19).

Una prima evidenza suggerita dai dati è che la pandemia pare abbia aumentato lo stress lavorativo: questo è vero per oltre 6 imprese rispondenti su 10, come si evince dalla figura 18. Tuttavia, l'opinione dei rispondenti non sembra avallare l'ipotesi di un ruolo determinante del lavoro da remoto in questo aumento di stress, poiché, esaminando la figura 19, possiamo vedere come soltanto nel 16% dei casi

siano stati riportati casi di stress legato alla nuova modalità di lavoro (per chi le ha attivate), la metà dei quali (8%) sembra riferirsi ad una situazione legata soltanto a pochi dipendenti.

Il dato sembra pertanto suggerire che l'elemento di stress sia riconducibile a cause esterne ed estranee al lavoro da remoto, come ad esempio la situazione di generale incertezza professionale e personale in cui ci si è trovati a lavorare, unitamente ai rischi intrinseci derivanti dalla pandemia e impattanti inevitabilmente sulla propria quotidianità lavorativa.

3.2 La risposta delle imprese in termini di gestione e trattamento dello stress

Le due figure seguenti (figura 20 e figura 21) rappresentano le indicazioni fornite dai rispondenti in materia di gestione dello stress prima dell'emergenza sanitaria.



Figura 20 - D55: "Precedentemente all'emergenza sanitaria, le situazioni di stress lavorativo dei dipendenti venivano affrontate tramite specifici interventi, soluzioni e/o dispositivi?"



Figura 21 - D56: "Di seguito le chiediamo di indicare come venivano affrontate le situazioni di stress dei dipendenti" (più risposte possibili)

Stando alla figura 20, solo il 30% delle imprese oggetto della ricerca aveva messo già in campo interventi per la gestione dello stress prima dell'emergenza sanitaria. Nel restante numero di casi questa tematica non veniva gestita.

Questo ci segnala che, nell'ambito del welfare aziendale, lo stress da lavoro e la sua gestione non rivestivano ancora un ruolo di primo piano. A supporto di ciò, il grafico relativo alle modalità di gestione (figura 21) mostra come nella stragrande maggioranza dei casi si siano adottate soluzioni interne al contesto aziendale, che consistevano in un dialogo diretto con il dipendente, senza ricorrere a figure professionali esterne.

Nelle due figure successive (figura 22 e figura 23) possiamo notare come l'avvento della pandemia abbia in qualche modo avuto una funzione di sensibilizzazione rispetto al tema dello stress, anche se in via minoritaria: il 17% dei rispondenti sostiene di aver messo appunto dei nuovi dispositivi/strumenti in risposta alla situazione emergenziale (figura 22) come, ad esempio, l'attivazione (autonoma o in concerto con altre imprese) di uno sportello psicologico (figura 23).

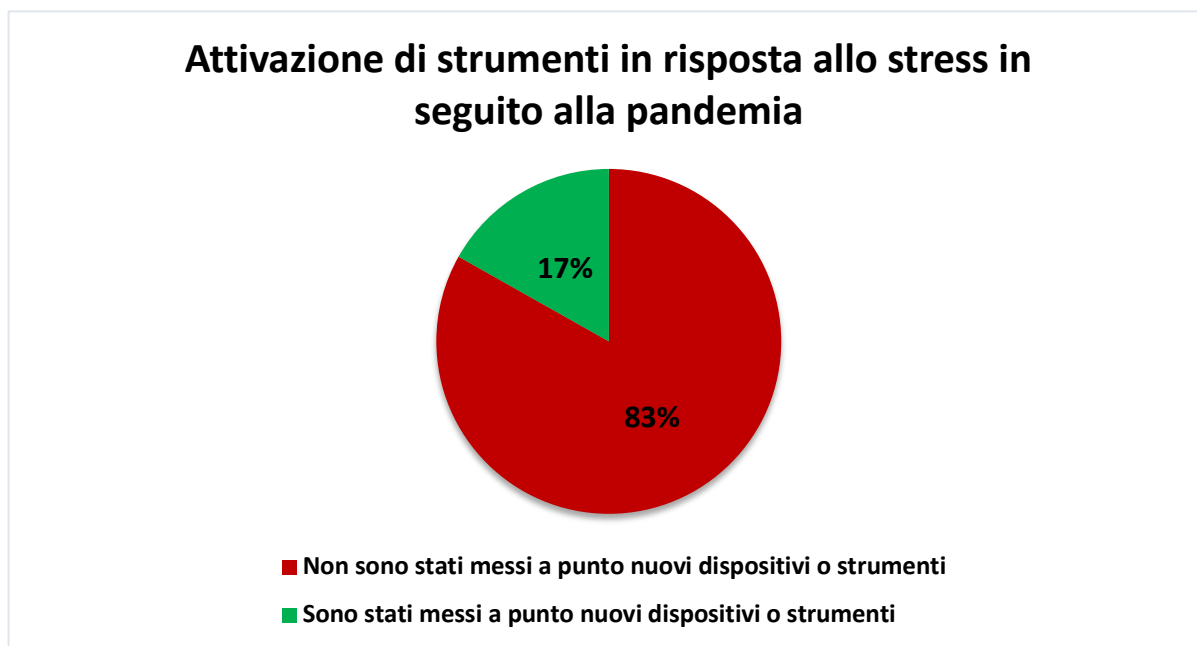


Figura 22 - D59: "In seguito all'emergenza sanitaria da Covid-19 nel suo posto di lavoro sono state attivate ulteriori e specifiche strategie per prevenire lo stress lavorativo?"

Tipologie di strumenti di risposta allo stress adottati in seguito alla pandemia

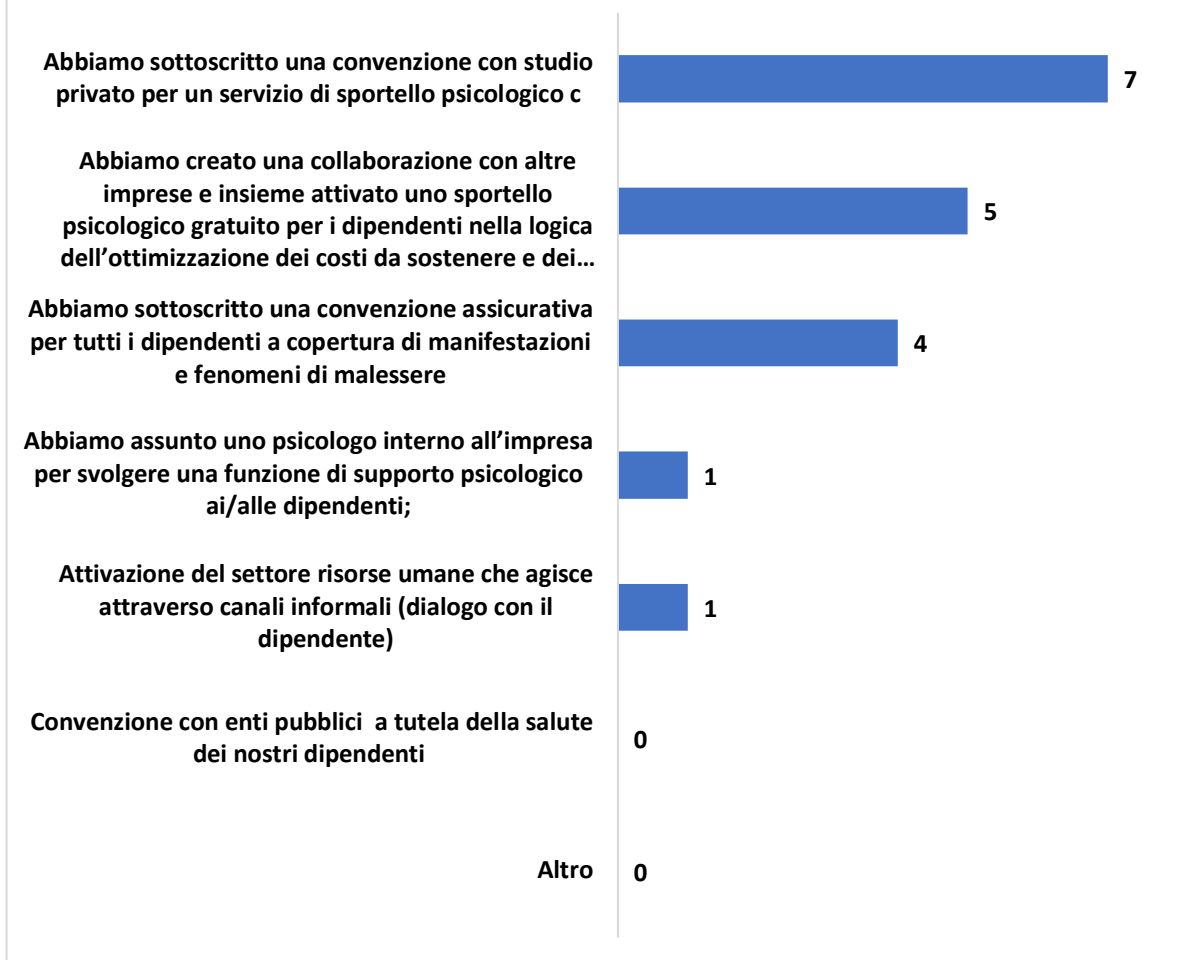


Figura 23 - D60: "Di seguito trova un elenco di possibilità. Le chiediamo di specificare quali strategie avete attivato" (più risposte possibili)

I dati indicano come ancora oggi, in contesti medio piccoli come quelli che costituiscono la maggioranza delle imprese della Zona Roveri, lo stress lavorativo e più in generale la salute mentale dei propri dipendenti sia un tema poco trattato e approfondito dai vertici aziendali, spesso demandato a un semplice dialogo con il dipendente, evitando quindi l'impiego di psicologi. L'avvento della pandemia pare aver avuto un effetto, seppur debole, nella sensibilizzazione sul tema, ma, se comparato all'emergenza dichiarata dal 61% delle imprese, rimane ancora un terreno abbastanza scoperto per i lavoratori e le lavoratrici delle realtà medio-piccole.

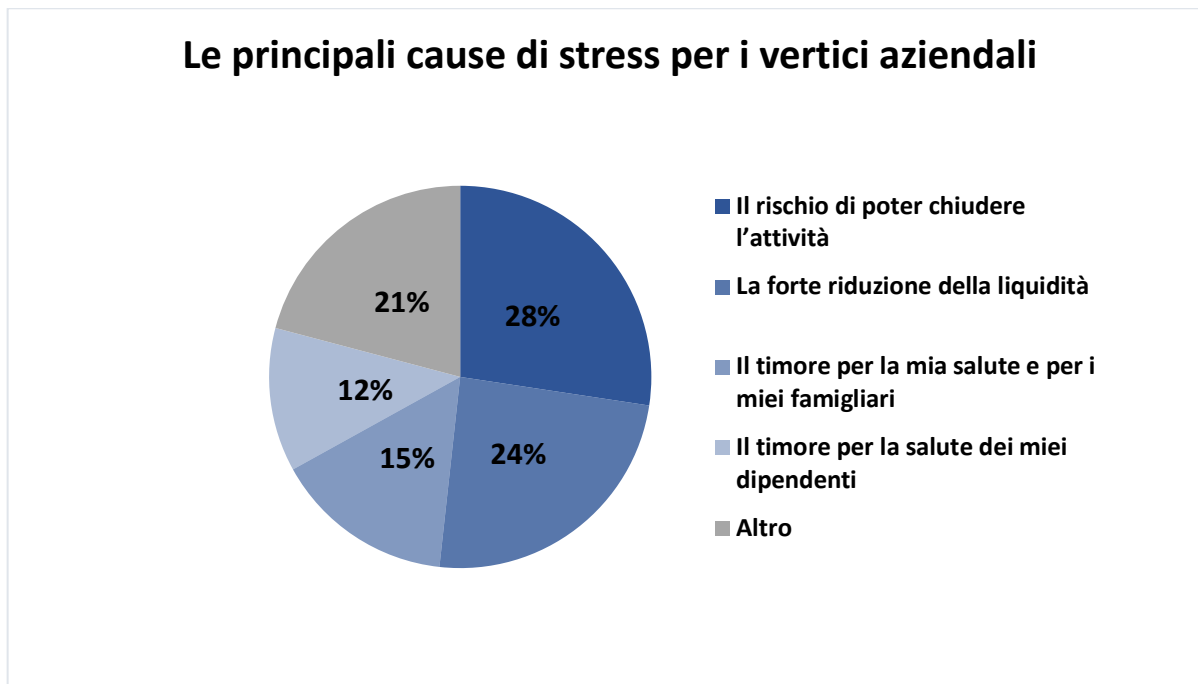


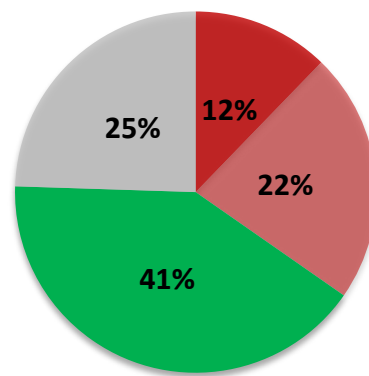
Figura 24 - D63: "Quale ritiene sia la principale causa di stress per lei?"

Opzioni	%
La necessità di rivedere i mercati di riferimento	6%
La necessità di ripensare al modello organizzativo	4%
Le potenziali conseguenze legali derivanti dalla responsabilità legata alle misure di contenimento del contagio	3%
Il rischio obsolescenza dei nostri prodotti/servizi	2%
Altro	5%

Tabella 7 – D63: "Quale ritiene sia la principale causa di stress per lei?" (Composizione dell'opzione "Altro" della figura 24)

Analizzando il grafico in *figura 24*, relativo alle principali cause di stress in questo periodo storico per i vertici aziendali, è possibile individuare due gruppi distinti di cause: da un lato emerge una preoccupazione di natura più economica, legata ai timori per una forte riduzione della liquidità (24%) e per il rischio di poter chiudere l'attività (28%). Dall'altro si ravvisano timori sulla salute, sia individuale o della propria famiglia (15%), o dei propri dipendenti (12%).

Il timore percepito dai dipendenti rispetto alla chiusura dell'azienda a causa della pandemia



■ Si percepiscono timori ■ Si percepiscono un po' di timori
■ Non si percepiscono timori ■ Non sa

Figura 25 -D64: "Secondo lei, i/le dipendenti della sua impresa temono che l'azienda possa chiudere a causa dell'emergenza sanitaria e di conseguenza perdere il lavoro?"

La figura 25 ci fornisce invece informazioni sui timori e le preoccupazioni da parte dei dipendenti rispetto all'ipotesi di chiusura dell'azienda a causa della pandemia, sempre dal punto di vista dei vertici aziendali.

In più di 3 casi su 10 vi è la percezione di un qualche timore o preoccupazione. Tuttavia, bisogna anche tenere in considerazione che la mancata percezione della presenza di timori (41%), così come il non saper esprimere un'opinione al riguardo (25%), possano essere legati ad una carenza di strumenti/mezzi di rilevazione del fenomeno da parte dell'impresa.

La fotografia che emerge da questa sezione è quella di una generale grande incertezza da parte del tessuto imprenditoriale: da un lato viene riconosciuta la presenza di maggiori timori, dall'altra ci si trova di fronte a una serie di temi, quelli dello stress lavorativo e più in generale quello della salute mentale, ancora poco conosciuti o valorizzati su una dimensione aziendale.

Gli strumenti messi in campo sono ancora molto sporadici e demandati alle volontà individuali, e non hanno rappresentato in questa fase storica una priorità aziendale, nella maggior parte dei casi.

Questi dati andranno senza dubbio pesati con gli impatti psicologici generati da questa seconda ondata. Se, infatti, oggi ci troviamo tutti più pronti ad affrontare una nuova emergenza, rispetto alle tecnologie, ai modelli di lavoro e ai protocolli sanitari, probabilmente in questa fase potremmo doverci preoccupare maggiormente delle conseguenze *umane* di questo fenomeno, non più così transitorio e provvisorio come lo si poteva immaginare fino alla scorsa estate.

4 Genere

Quest'ultima parte del documento raccoglie le risposte relative agli impatti del lavoro da remoto in un'ottica di genere.

I paragrafi in cui è articolata la sezione riguardano, rispettivamente:

- il tema della conciliazione dei tempi di vita-lavoro, già introdotto in precedenza nel documento, e affrontato in questo caso da una prospettiva di genere e con attenzione ai lavoratori-genitori;
- le opinioni sul lavoro da remoto e in generale sulla dimensione professionale e interpersonale, sempre in una prospettiva di genere.

4.1 Conciliazione tempi vita-lavoro: focus sulla prospettiva di genere

Il primo grafico, illustrato in *figura 26*, mostra l'effetto dell'emergenza sanitaria sulla riorganizzazione dei turni dei lavoratori-genitori.

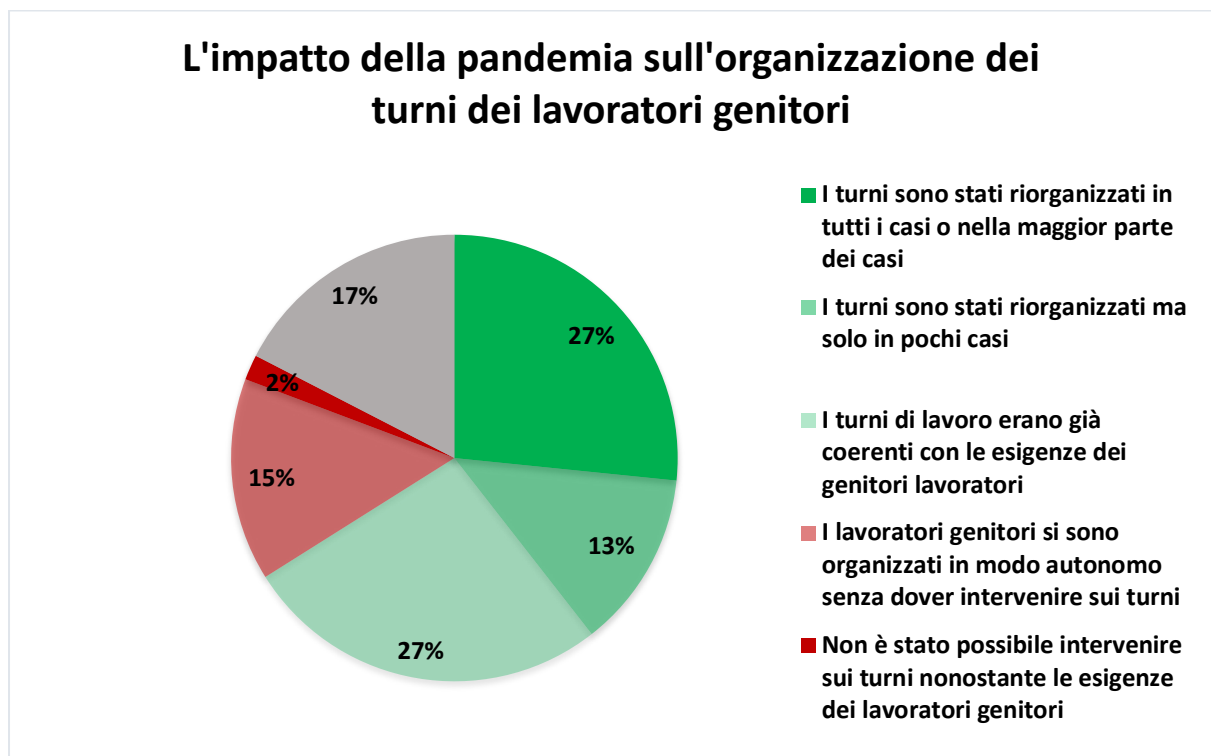


Figura 26 - D29: "Con l'arrivo della Fase 2, sono stati riorganizzati i turni di lavoro per rispondere alle esigenze dei lavoratori genitori?"

Il grafico indica come nella stragrande maggioranza dei casi le singole aziende si siano attivate per rispondere alle esigenze dei lavoratori che necessitavano di una riorganizzazione dei turni per ragioni familiari, apportando modifiche agli orari nel 40% dei casi. Nel 27% dei casi i turni non necessitavano di modifiche, mentre solo nel 15% i genitori hanno dovuto optare per organizzazioni autonome e personali, indipendenti dai turni. Infine, solo nel 2% dei casi non è stato possibile venire incontro alle esigenze dei genitori lavoratori.

In generale, le aziende hanno dimostrato una generale attenzione alle esigenze familiari, riconoscendo le esigenze di conciliazione dei tempi di vita-lavoro dei genitori lavoratori.

La successiva figura 27 riporta gli effetti del c.d. “decreto rilancio” sull’utilizzo dei permessi e congedi.

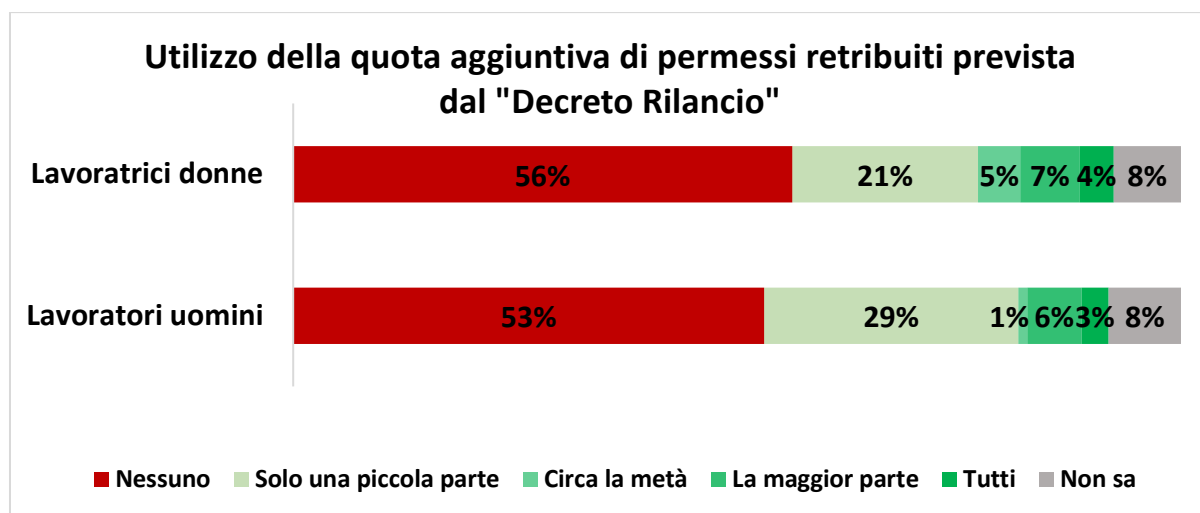


Figura 27 - D30: "In che misura l'incremento dei giorni di permesso retribuito coperto da legge 104 e i congedi parentali introdotti con il "decreto rilancio" sono stati utilizzati in media dai dipendenti in azienda?"

Tra le introduzioni normative previste dal decreto-legge n.34 dello scorso 19 maggio 2020, detto anche “Decreto Rilancio”, rientrava anche l’incremento dei giorni di permesso retribuito coperto da legge 104 e congedi parentali.

I risultati di figura 27 indicano nella maggior parte dei casi un mancato ricorso a questi strumenti integrativi. I dati mostrano una generale equivalenza di genere nell’utilizzo degli strumenti, che ha riguardato il 37% delle lavoratrici donne e il 39% degli uomini.

Una lettura più approfondita di questo dato indica, tuttavia, che i permessi integrativi sono stati più utilizzati dalle donne che dagli uomini. Fatto 100 il totale dei fruitori dei permessi aggiuntivi (indicati nel grafico con le varie tonalità di verde), il 30% delle donne li ha utilizzati tutti o quasi, rispetto a un 23% degli uomini².

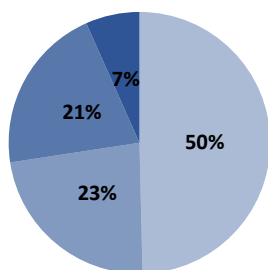
L’emergenza sanitaria pare abbia avuto un impatto trasversale sui genitori lavoratori: sia le madri che i padri hanno usufruito in modo simile dei permessi aggiuntivi, anche se, da una lettura più approfondita, l’onere della cura dei figli sembra impatti ancora più sulla donna che sull’uomo.

² Nel grafico, la quota in questione è indicata dalle risposte “circa la metà”, “la maggior parte” e “tutti”. I valori cumulati, nel grafico, rappresentano rispettivamente il 16% per le donne e il 10% degli uomini. Nel testo tali valori sono stati ri-parametrati considerando come totale solo la parte di rispondenti che ha usufruito dei permessi aggiuntivi.

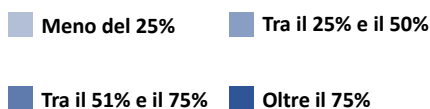
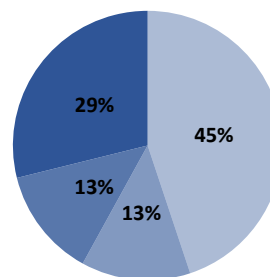
4.2 Donne, lavoro da remoto e dimensione professionale: il punto di vista dei rispondenti

La *figura 28* mostra, rispetto al periodo di luglio 2020, la quota di lavoratrici attive “a distanza” sul totale dei lavoratori da remoto (grafico di destra). Il dato risulta ancor più interessante se comparato alla presenza, in generale, delle donne lavoratrici nelle aziende delle Roveri (grafico di sinistra).

Percentuale indicativa di dipendenti donne in azienda sul totale



Quota di donne lavoratrici sul totale dei lavoratori da remoto (Luglio 2020)



A partire da sinistra:

Figura 28 - D9: "Percentuale indicativa di dipendenti donne in azienda sul totale"

Figura 29 – D37: "Rispetto al totale dei dipendenti che oggi lavorano da remoto, indicativamente quante sono le donne?"

A luglio 2020, nel 42% delle aziende con smartworking o telelavoro attivo, la quota di dipendenti da remoto era composta, per oltre la metà, da donne. Più nello specifico, nel 29% di questi casi le donne rappresentavano oltre il 75% della forza lavoro attiva da remoto. Questo dato acquista ancora più rilevanza se comparato alla composizione di genere dei lavoratori e delle lavoratrici della zona Roveri: l'applicazione del lavoro da remoto riguarda, in proporzione, molte più donne.

Donne e smartworking

Gli impatti del lavoro da remoto sulle politiche di genere

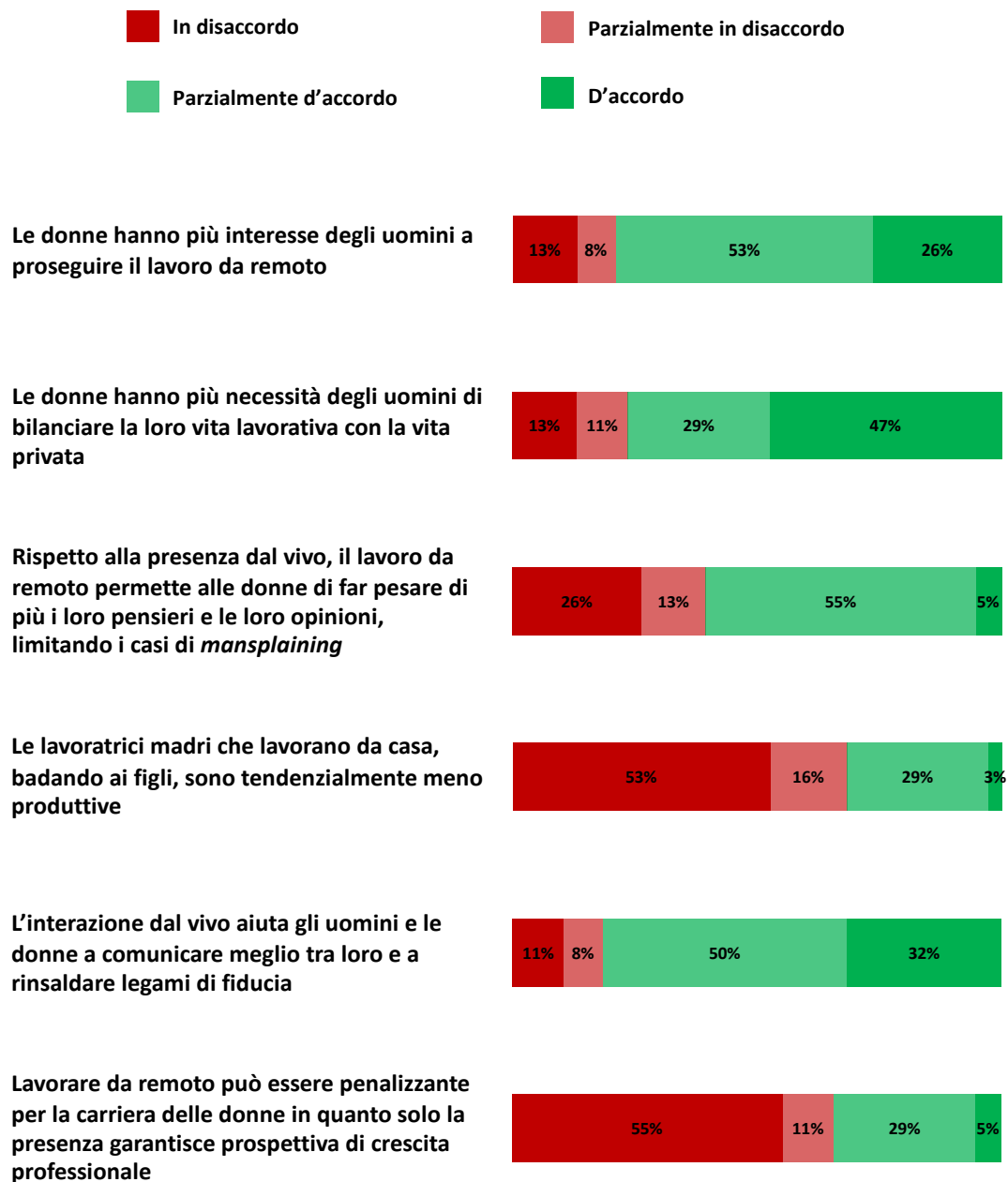


Figura 30 - D42-47: "Quanto si trova d'accordo con le seguenti affermazioni?" (Aggregazione dei risultati in classi)

La *figura 30* riporta il grado di accordo dei rispondenti rispetto ad alcune affermazioni relative al lavoro da remoto in un'ottica di genere, espresso in una scala numerica da 0 a 100 e qui in figura aggregato per classi: *in disaccordo, parzialmente in disaccordo, parzialmente d'accordo, d'accordo*.

Da lettura dei dati, emerge un quadro non banale che merita un momento di riflessione.

Il lavoro da remoto viene riconosciuto come uno strumento utile per conciliare i tempi di vita e di lavoro. Per la maggior parte dei rispondenti non impatta in modo negativo sulla produttività delle donne madri (il 69% non ritiene siano meno produttive), né sulla possibilità delle donne di fare meno carriera (il 66% non ritiene che penalizzi la carriera). Inoltre, il 60% dei rispondenti ritiene possa favorire maggiormente la capacità di espressione e di opinione individuale delle donne, limitando i cd. fenomeni di *mansplaining*.

Al tempo stesso, viene riconosciuto in modo forte sia la maggiore esigenza delle donne di lavorare da remoto (78%), sia, di conseguenza, la maggiore necessità (rispetto agli uomini) di bilanciare i tempi di vita-lavoro (76%). Questa posizione può essere letta, allo stesso tempo, sia come un'opinione personale (*"è naturale che, per ruolo ricoperto, le donne si debbano occupare più della casa rispetto all'uomo, quindi hanno più esigenza e trovano più vantaggio nel lavorare da remoto"*) sia come una lettura della società oggi, al di là di come la si pensi (*"a prescindere da quel che si possa pensare, giusto o sbagliato che sia, la società oggi vede il carico degli impegni familiari maggiormente sbilanciato sulle donne, di conseguenza è chiaro che trovano più utile lavorare da remoto"*).

Questi dati vanno in ogni caso letti rispetto a un'opinione di smartworking fortemente influenzata dal periodo storico, dove le famiglie hanno lavorato da remoto con i figli in casa in una situazione di generale *lockdown*, e dove la gestione dei tempi di vita-lavoro ha avuto una forte deviazione dalla gestione ordinaria.

Un ultimo dato presente in figura, infine, indica che per l'82% dei rispondenti l'interazione dal vivo, se comparata al lavoro da remoto, rafforza molto di più i legami di fiducia tra le persone.

Lezioni apprese

Nel corso di questa indagine abbiamo esplorato gli impatti che la pandemia da Covid-19 ha generato sul tessuto imprenditoriale della Zona Industriale Roveri.

Lo abbiamo fatto adottando un focus *ampio* e considerando tre macro-variabili: la componente di organizzazione del lavoro, la componente psicologica e quella di genere.

Riteniamo, infatti, che un approccio di lettura multidimensionale possa aiutare a rappresentare in modo più fedele le caratteristiche di un fenomeno così complesso, pervasivo e di difficile previsione nella sua evoluzione futura.

Le evidenze che sono emerse hanno riguardato un'area-pilota, quella delle Roveri, rappresentativa di una zona industriale "tipo" all'interno del tessuto suburbano metropolitano.

Di seguito riportiamo un elenco di prime riflessioni conclusive, pensate in ottica propositiva, nella speranza che dall'esperienza dei mesi scorsi possano ricavarci spunti e lezioni su come affrontare il prossimo futuro, a beneficio della comunità metropolitana e del suo contesto socio-economico.

1. Le aziende più grandi hanno avuto maggiori possibilità di investimento, da cui però hanno tratto un vantaggio solo parziale.

Le risposte al questionario e i relativi incroci di variabili mostrano tendenze e comportamenti simili per i gruppi di aziende più grandi in termini di numero di dipendenti (50+) e classe di fatturato (oltre 2 milioni l'anno). In questi casi si è registrato un vantaggio indiscutibile in termini di capacità di investimento in strumentazioni tecnologiche per la messa a punto modelli di lavoro da remoto. Tuttavia, questi interventi non sono riusciti ad arginare le perdite di fatturato, considerate maggiori rispetto alle aziende più piccole dell'area.

Le interpretazioni di questo fenomeno possono essere varie.

Una possibile chiave di lettura potrebbe riguardare, prima di tutto, una strutturale e maggiore lentezza nel mettere a punto in modo diffuso meccanismi di lavoro da remoto. Strutture più ampie possono richiedere tempi più lunghi di attivazione e consolidamento di nuovi modelli di lavoro. Inoltre, organizzazioni più strutturate possono presentare un maggiore livello di burocratizzazione in termini di regole e procedure, che potrebbero complicare l'adesione a nuovi paradigmi di lavoro e richiedere processi decisionali più articolati.

Al tempo stesso, le realtà più grandi sono anche quelle che, nel medio-lungo periodo, hanno mantenuto un grado più alto di lavoro da remoto, probabilmente anche a giustificazione degli investimenti affrontati.

2. La cultura aziendale risulta essere un fattore di successo più incisivo rispetto alla dimensione organizzativa o al fatturato.

Il grado di diffusione del lavoro da remoto e le volontà di investimento in comunicazione e nuove tecnologie in risposta alla crisi sono fattori mediamente più presenti nelle realtà giovani (meno di 10 anni di attività) e con maggiore ricchezza di genere (percentuali di donne in azienda dal 50% in su).

Le aziende con questi fattori (e questa cultura) risultano essere anche quelle che, in media, hanno un vantaggio competitivo più forte nel rispondere alle sfide di adattamento ad un ambiente esterno sempre più mutevole e imprevedibile.

In questi casi, se a questi fattori si aggiunge anche il fattore dimensionale, si nota che la dimensione piccola da limite diventa opportunità, in quanto permette una capacità di cambiamento più *agile*.

3. Esiste un identikit di azienda mediamente più soggetta agli impatti negativi generati dalla situazione pandemica.

Analizzando i dati troviamo maggiori difficoltà di reazione e risposta per le imprese *medio-piccole*, che rappresentano una quota significativa di popolazione aziendale della Zona Roveri, e che sono così caratterizzate: tra i 10 e i 20 anni di anzianità, meno di 50 dipendenti e con un saldo di genere tendenzialmente squilibrato sulla componente maschile dei lavoratori.

In questi casi, la capacità di risposta appare più complessa, la cultura aziendale di riferimento risulta più consolidata e meno propensa al cambiamento, l'organizzazione non abbastanza efficace nel proporre nuovi modelli lavoro e al tempo stesso priva di strumenti e capacità di leggere un ambiente esterno in continuo cambiamento.

Sono questi i casi in cui ricadono la totalità delle dichiarazioni di "assenza di una strategia in risposta alla crisi".

Queste sono le aziende che maggiormente risentono degli impatti organizzativi della pandemia e le realtà che beneficerebbero più di altre dalla possibilità di fare rete, di scambiarsi buone pratiche e quindi di *evolvere* attraverso il confronto e il supporto reciproco, facendo squadra.

4. Il cambio di paradigma non è tanto e solo una questione tecnologica

Chi ha applicato il lavoro da remoto si è anche accorto che la componente strumentale non è che un prerequisito minimo dell'intero processo di cambiamento. Molto passa dall'utilizzo che si decide di fare degli strumenti. La tecnologia non è un mezzo per l'organizzazione. È essa stessa organizzazione. Cambiare il modo di lavorare richiede la conoscenza degli strumenti e l'essere pronti a mettere in discussione la propria cultura aziendale, la quale, indicano i dati degli stessi rispondenti, non sempre è stata pronta a reagire al fenomeno della pandemia.

5. La pandemia ha messo in luce la dimensione *umana* del dipendente.

La commistione forzata della sfera professionale e di quella privata, portata all'estremo nei mesi di lockdown con la chiusura delle scuole, ha obbligato i vertici aziendali a considerare il dipendente in sotto una nuova ottica, e a porre in primo piano il tema del bilanciamento dei tempi di vita e lavoro.

Quello che si è registrato non è da considerarsi tanto un traguardo, un punto di arrivo, quanto piuttosto un'accelerazione di un percorso verso la messa a punto di specifici dispositivi: la flessibilità oraria, il part-time e le forme di assicurazione integrativa hanno registrato un aumento all'interno delle aziende, ma non risulta oggi ancora diffusa in modo *pervasivo*. La gestione *attiva* del benessere del dipendente sta iniziando a diventare un tema di riflessione anche nelle aziende meno strutturate.

6. La seconda ondata autunnale della pandemia potrebbe far emergere in modo più forte le problematiche in termini di stress da lavoro correlato

Lo stress causato dalla pandemia (e non correlato, a detta dei rispondenti, alle modalità di lavoro da remoto) potrebbe farsi sentire in modo più forte nel corso di questa seconda ondata.

L'elemento dello stress è stato infatti tanto riconosciuto quanto sino ad oggi mediamente sottovalutato da un punto di vista degli interventi in azienda.

Nel corso dei mesi primaverili consideravamo la pandemia un fenomeno passeggero, e le azioni messe a punto avevano dato pertanto la priorità a fornire supporto ai dipendenti e alle dipendenti in termini di strumenti tecnologici e flessibilità oraria di lavoro, per dare risposta alle esigenze più *visibili*. I mesi estivi ci avevano dato l'illusione di poter tornare alla normalità. Gli stessi rispondenti al questionario auspicavano un ritorno alle interazioni dal vivo, palesando la volontà di riportare la maggioranza dei dipendenti in azienda.

Oggi, questo secondo impatto del virus potrebbe intervenire proprio sulla tenuta psicologica dei dipendenti, nervo scoperto nella maggior parte delle organizzazioni aziendali rispondenti. Gli interventi a riguardo sono apparsi fino ad ora non prioritari e spesso considerati gestibili internamente con una "chiacchierata" con l'ufficio personale o direttamente con la direzione aziendale. Appare ancora lontana una cultura accogliente nei confronti della salute mentale dei propri dipendenti.

7. Le donne a lavoro: il patrimonio da preservare

Lo abbiamo citato anche nei punti precedenti: la ricchezza di genere garantita dalla diversità in azienda è uno dei fattori di maggior successo per la sopravvivenza dell'organizzazione in un ambiente sempre più incerto e mutevole.

L'esperienza della prima ondata ci ha mostrato una tendenza marcata nel favorire il lavoro femminile da casa. Questo di per sé non è, oggi, un problema, tutt'altro: l'utilizzo dello smartworking o del telelavoro ha permesso infatti una maggiore conciliazione dei tempi di vita e di lavoro in una situazione, peraltro, del tutto straordinaria. I dati della ricerca, in questo senso, confermano questa visione, a prescindere dal genere dei rispondenti.

Sarà da tenere monitorato, in prospettiva, il grado di utilizzo del lavoro da remoto in un'ottica di genere, assicurandosi che alla maggiore tutela dei tempi di vita-lavoro non corrisponda una maggiore e più prolungata lontananza delle donne dal posto di lavoro, a discapito di una maggiore presenza maschile in ufficio, che potrebbe in quel caso condurre a un'esclusione delle donne dalla vita attiva *in* azienda e dai processi decisionali.

Questo è quanto mai vero se si tiene conto del contesto sociale più generale. Lo scorso 20 ottobre 2020, Maria Cecilia Guerra, sottosegretaria del Ministero dell'Economia, ha presentato alle commissioni Bilancio riunite di Camera e Senato uno scenario emergenziale per le lavoratrici: il tasso di disoccupazione delle donne è di 18 punti percentuali più basso di quello degli uomini. Nel 73% dei casi il part-time è usufruito da donne ed è involontario nel 60,4% dei casi. I redditi complessivi delle donne sono in media inferiori del 25% rispetto a quelli degli uomini. Le principali cause di questo divario riguardano l'impatto nel tempo destinato dalle donne alla cura dei figli, delle persone anziane non autosufficienti e delle persone con gravi disabilità. Il 65% delle donne di età tra i 25 e 49 anni con figli di età inferiore ai 5 anni non sono disponibili a lavorare per motivi legati alla maternità e al lavoro di cura.

Considerazioni finali

Le evidenze appena presentate e desumibili dai dati di ricerca riportano uno scenario che impone un forte livello di attenzione e presidio da parte di aziende e istituzioni. Leggere questi dati a novembre 2020 ha sicuramente una valenza diversa rispetto al periodo in cui le domande sono state prima pensate e somministrate (luglio 2020), elaborate (agosto-settembre) e infine commentate (settembre-ottobre). La stessa operazione di stesura di questo documento è stato, pertanto, un cantiere costantemente aperto alla lettura del mondo *esterno* e degli eventi in corso.

Le aziende prese in considerazione rappresentano un'area pilota, a cui le istituzioni hanno voluto dare voce per raccogliere reazioni, pensieri e timori.

Il dato probabilmente più rilevante che emerge è la necessità di scambio e confronto: di fronte a un ambiente mutevole e in continua evoluzione come quello che stiamo vivendo, le aziende mostrano la volontà di reagire ma anche l'esigenza di trovare risposte *assieme, facendo rete*, per leggere in modo meno autoreferenziale la propria realtà e i problemi contingenti.

Il diffuso grado di utilizzo delle tecnologie, unito alla storia e al tessuto sociale del territorio metropolitano, rendono l'area bolognese uno dei luoghi più interessanti a livello nazionale in cui proseguire questo percorso di confronto, finalizzato a rafforzare i legami tra privato e istituzioni, attraverso il dialogo, la fiducia, e la condivisione di un sistema di valori che vede da sempre al centro il benessere della collettività.

