



"Migliorare l'equilibrio tra vita professionale e vita privata: opportunità e rischi
derivanti dalla digitalizzazione"

Studio sul campo

Con il sostegno dell'Unione Europea
VS/2017/0370

Indice

1. Introduzione	3
2. Metodologia del lavoro di ricerca	3
2.1 Campo di applicazione della ricerca	4
2.2 Definizione dei concetti principali	4
2.3 La digitalizzazione nell'equilibrio tra vita professionale e vita privata	5
3. Risultati dello studio	8
3.1 Impatto misto	10
3.2 Impatto positivo	11
3.3 Impatto negativo	14
3.4 Dimensione di genere	17
3.5 Sfide	19
4. Fattori di successo	21
4.1 Fiducia reciproca	21
4.2 Coinvolgimento dei sindacati e contrattazione collettiva	23
4.3 Formazione	26
4.4 Test pilota	28
4.5 Propensione al digitale	29
4.6 Politiche e quadro normativo	30
4.7 Comunicazione	31
4.8 Feedback e valutazione	33
4.9 Cambiamento culturale	34
4.10 Capacità e competenze del responsabile di produzione	34
4.11 Tutela della privacy e dei dati dei lavoratori	36
5. Conclusioni e raccomandazioni	39
Bibliografia	42
Allegati	47

1. Introduzione

Il presente studio è stato condotto da Zoltan Vadkerti, ricercatore incaricato, sotto la supervisione del Comitato settoriale europeo sul dialogo sociale per le amministrazioni pubbliche centrali (SDC CGA¹). Esso fa parte del progetto finanziato dall'UE **"Migliorare l'equilibrio tra vita professionale e vita privata: opportunità e rischi derivanti dalla digitalizzazione"** realizzato nell'ambito del SDC CGA e guidato dal Dipartimento della funzione pubblica italiano per conto dell'EUPAE, l'Organizzazione europea dei datori di lavoro delle pubbliche amministrazioni. Tale studio mira a fornire quante più informazioni possibili circa l'impatto della digitalizzazione, tra telelavoro, lavoro agile e nuove modalità professionali, sul miglioramento dell'equilibrio tra lavoro e vita privata, e su come esso viene affrontato dalle parti sociali. Esso è inoltre finalizzato a integrare i risultati ottenuti all'interno delle linee guida in materia di buone e cattive pratiche ad uso dei dirigenti e dei rappresentanti sindacali a livello nazionale. Il progetto ha incluso la programmazione di tre eventi principali: due incontri del Focus Group, uno organizzato a Parigi il 14 marzo 2019 e l'altro a Madrid il 29 maggio 2019, e una conferenza a Roma il 27 settembre 2019.

2. Metodologia del lavoro di ricerca

Il presente lavoro di ricerca ha adottato una metodologia basata su una combinazione di approcci complementari. In primo luogo, si è proceduto a una rassegna della letteratura accademica relativa alla digitalizzazione, all'equilibrio tra lavoro e vita privata, all'impiego presso le amministrazioni centrali e ai relativi punti di interconnessione. Lo studio ha poi raccolto una serie di buone pratiche adottate a

¹ Il Comitato settoriale europeo sul dialogo sociale per le amministrazioni pubbliche centrali (SDC CGA) ha una rappresentanza in tutti i 28 Stati membri, relativamente ai dipendenti (Delegazione sindacale a livello nazionale e dell'UE - TUNED), attraverso la Federazione sindacale europea dei lavoratori dei servizi sociali (FSESP) e la Confederazione europea dei sindacati indipendenti (CESI); e una rappresentanza dei datori di lavoro (Datori di lavoro delle amministrazioni pubbliche europee - EUPAE) in 12 Stati membri, ovvero Belgio, Repubblica Ceca, Francia, Grecia, Italia, Lituania, Lussemburgo, Romania, Slovacchia, Slovenia, Spagna e il Regno Unito, oltre a sei osservatori in Austria, Germania, Ungheria, Lettonia, Malta e Portogallo.

Con il sostegno dell'Unione Europea

VS/2017/0370

"Migliorare l'equilibrio tra vita professionale e vita privata: opportunità e rischi derivanti dalla digitalizzazione"

livello internazionale, insieme a documenti orientativi e di ricerca pubblicati da istituzioni quali l'OIL, l'OCSE, l'Eurofound, governi nazionali e gruppi di riflessione. La ricerca documentale ha incluso alcuni documenti orientativi e studi preesistenti prodotti dalle parti sociali, in particolare dai membri del Comitato settoriale europeo sul dialogo sociale per le amministrazioni pubbliche centrali.

In secondo luogo, sono stati raccolti casi di studio dai membri del summenzionato Comitato, per essere poi integrati da una serie di interviste mirate². Infine, lo studio ha tenuto conto delle discussioni che hanno avuto luogo in due incontri del Focus Group, cui hanno partecipato 40 rappresentanti di TUNED ed EUPAE.

2.1 Campo di applicazione della ricerca

Sono stati raccolti alcuni casi di studio³ nei seguenti 12 Stati membri dell'UE: Danimarca, Estonia, Belgio, Francia, Germania, Romania, Spagna, Italia, Paesi Bassi, Irlanda, Portogallo e Slovenia, tramite un apposito modello. I casi di studio sono stati analizzati sulla base di una serie di criteri⁴ concordati dal Gruppo direttivo del progetto, tra cui la parità di genere, il coinvolgimento dei sindacati e la formazione. Il progetto si è proposto di individuare almeno un caso di studio per ogni Paese interessato, fornito e approvato da EUPAE e TUNED.

2.2 Definizione dei concetti principali

Per **digitalizzazione** si intende un processo socio-tecnologico in evoluzione, che avviene a livello individuale, organizzativo, sociale e globale (Legner et al., 2017) e che coinvolge tutti i settori. Essa fa riferimento all'uso di strumenti che convertono informazioni analogiche in informazioni digitali. La digitalizzazione abbraccia un complesso insieme di tecnologie, alcune delle quali ancora al loro stadio iniziale. Tra le altre cose, la digitalizzazione sul posto di lavoro implica, allo stato attuale, un incremento nel numero e nell'utilizzo di database collegati e di strumenti di

2 L'elenco dei soggetti intervistati è riportato nell'Allegato II.

3 L'elenco dei casi di studio analizzati è riportato nell'Allegato I.

4 L'elenco dei criteri di valutazione è riportato nell'Allegato III.

"Migliorare l'equilibrio tra vita professionale e vita privata: opportunità e rischi derivanti dalla digitalizzazione"

programmazione, oltre che di nuove applicazioni software per dispositivi quali computer, tablet o app per smartphone.

Nell'ambito della presente ricerca, **l'equilibrio tra vita professionale e vita privata** fa riferimento a una soddisfacente armonizzazione tra la sfera lavorativa e la sfera privata di un individuo (Eurofound, 2018). Le misure atte a favorire tale equilibrio possono includere congedi (di maternità, paternità, parentali, assistenziali), opzioni di lavoro flessibile (in termini di postazioni, orari, tipo di attività), orario di lavoro ridotto o determinati servizi (assistenza all'infanzia, assistenza a persone non autosufficienti, etc.).

Relativamente al settore pubblico, le politiche in materia di equilibrio tra vita professionale e vita privata devono contribuire a raggiungere la parità di genere, promuovendo la partecipazione delle donne al mercato del lavoro, agevolando la ripartizione delle responsabilità familiari da parte degli uomini in un'ottica di parità tra uomini e donne e riducendo il divario di genere quanto a guadagni e retribuzioni. Tali politiche devono anche tenere conto dei cambiamenti demografici, compresi gli effetti dell'invecchiamento della popolazione.

2.3 La digitalizzazione nell'equilibrio tra vita professionale e vita privata

La digitalizzazione incide fundamentalmente su due aspetti della vita professionale dei dipendenti e, di conseguenza, sul loro equilibrio tra lavoro e vita privata: l'orario e il luogo di lavoro. Tali aspetti possono avere ripercussioni sulla salute mentale dei lavoratori (SDC CGA, 2017) e sulle loro condizioni di lavoro, ponendo diverse sfide. Ciò ha avuto conferma nei casi di studio raccolti, nonché negli incontri del Focus Group, trattandosi di due dimensioni oggetto di crescenti dibattiti e negoziati tra le diverse parti sociali, a livello europeo, nazionale, aziendale, amministrativo o professionale. Tali aspetti sono connessi a tutta una serie di punti generalmente affrontati durante le contrattazioni collettive o i processi di consultazione dei

"Migliorare l'equilibrio tra vita professionale e vita privata: opportunità e rischi derivanti dalla digitalizzazione"

rappresentanti sindacali, quali la parità di genere, la formazione, la salute, la sicurezza e in ultimo, ma non meno importante, la riorganizzazione.

In un recente sondaggio della Confederazione europea dei sindacati (CES), *Digitalizzazione e partecipazione dei lavoratori* (2018), che ha raccolto più di 1500 risposte da sindacalisti del settore privato e da rappresentanti dei lavoratori aziendali di 30 Paesi, l'orario di lavoro è stata la questione che ha prodotto il maggior numero di risposte, risultando dunque la più rilevante. Alla domanda su quali siano le tematiche che andrebbero prese in carico con maggiore urgenza dai contratti collettivi a livello settoriale o intersettoriale, il 20% degli intervistati ha dato come risposta al primo posto "l'orario di lavoro" e "l'equilibrio tra vita professionale e vita privata", mentre il 10% circa ha fatto riferimento al diritto alla disconnessione, al telelavoro e al lavoro mobile basato sulle TIC.

Naturalmente, la digitalizzazione ha posto numerose questioni legate all'orario di lavoro, quale tema da riportare al centro del dialogo sociale, in particolare l'impatto dei processi di automatizzazione e dei relativi vantaggi in termini di razionalizzazione dell'orario di lavoro (riduzione), l'organizzazione dell'orario di lavoro, la regolamentazione dei lavori basati sulle TIC, svolti da casa o al di fuori del normale orario di ufficio, la reperibilità, le attività di controllo e documentazione dell'orario di lavoro, il numero massimo di ore, gli straordinari, la retribuzione, e altri aspetti derivati dai confini sempre più sfumati tra sfera professionale e sfera privata. In tale contesto, vale la pena citare la recente Direttiva UE in materia di equilibrio tra vita professionale e vita privata per genitori e persone con responsabilità assistenziali, la quale definisce i cosiddetti "accordi di lavoro flessibile" come "una possibilità per i lavoratori di adeguare i loro modelli di lavoro, anche attraverso accordi di lavoro a distanza, di orari di lavoro flessibili o di riduzione dell'orario di lavoro".

Le discussioni all'interno del Focus Group hanno inoltre evidenziato l'ingresso di nuovi termini inerenti alla digitalizzazione e al nuovo mondo del lavoro, alcuni dei quali ancora di difficile definizione. Ecco, qui di seguito, alcune espressioni ricorrenti nel presente studio, che richiedono un'opportuna definizione:

Con il sostegno dell'Unione Europea
VS/2017/0370

Smart Working (letteralmente "lavoro intelligente"): consente ai lavoratori di organizzare il proprio orario di lavoro in funzione della loro vita privata, della loro sfera familiare e delle loro responsabilità assistenziali. Si tratta di una nuova modalità di lavoro, basata sulla flessibilità operativa, sulla gestione per obiettivi e sull'individuazione delle necessità dei dipendenti, che tiene in conto l'esigenza di conciliare vita privata e professionale (Gastaldi et al., 2014). In Italia, l'espressione "smart working" è usata in modo intercambiabile con quella di "lavoro agile" (agile working) (Eurofound, 2017).

Lavoro agile: fa anch'esso riferimento a una nuova modalità di lavoro, tramite cui determinate organizzazioni consentono ai dipendenti di svolgere le proprie attività secondo orari, luoghi di lavoro e modalità di loro preferenza (Serrador e Pinto, 2015). Si tratta di un termine utilizzato principalmente nel settore privato, in particolare nel campo dello sviluppo software, sebbene stia cominciando a diffondersi anche in altri settori, come la pubblica amministrazione.

Telelavoro: anche noto come "lavoro a distanza" o "lavoro da casa", consente ai dipendenti di operare al di fuori del principale luogo di lavoro (ufficio), solitamente presso il proprio domicilio (OIL, 2016). Nell'Accordo europeo (autonomo) con le parti sociali del 2002, il telelavoro è stato definito come "una particolare forma di organizzazione e/o di esecuzione del lavoro che si avvale delle tecnologie dell'informazione, nell'ambito di un contratto/rapporto di lavoro le cui attività, benché possano essere svolte presso i locali del datore di lavoro, vengono abitualmente condotte a distanza". Il telelavoro può configurarsi come un contratto stipulato ad hoc, come un regolare contratto basato su determinati giorni/settimane di lavoro, o come un accordo che stabilisce fino a quanti giorni alla settimana tale modalità sia attuabile. Il telelavoro è soggetto a un quadro normativo nella maggior parte degli Stati membri dell'UE (COM, 2008).

3. Risultati dello studio

La rassegna della letteratura scientifica ha evidenziato come finora siano stati condotti pochi studi circa l'impatto della digitalizzazione sull'equilibrio tra lavoro e vita privata dei dipendenti pubblici. Ad esempio, non sono stati sufficientemente indagati gli effetti della digitalizzazione su vita professionale, competenze e condizioni di lavoro nella pubblica amministrazione. Tuttavia, il riesame critico della letteratura alla base del presente studio ha preso in considerazione tutte le ricerche condotte in materia.

Durante gli incontri del Focus Group si è posto l'accento sulla mancanza di informazioni e di dati uniformati e comparabili circa l'impatto della digitalizzazione sui dipendenti pubblici, che ha trovato riscontro anche nei casi di studio. Tale carenza di studi relativi agli effetti della digitalizzazione sui differenti aspetti del settore occupazionale mostra come l'impatto di questi cambiamenti e di queste nuove tendenze non sia stato ancora pienamente compreso (FSESP, 2015).

La revisione della letteratura scientifica ha evidenziato come l'uso di nuove tecnologie possa produrre sia vantaggi che svantaggi per i lavoratori (First Psychology Scotland, 2015). In particolare, secondo uno studio condotto da Laurette Sylvain (2011), i progressi tecnologici sono in grado sia di favorire che di ostacolare il tentativo di offrire ai dipendenti il supporto di cui hanno bisogno, per garantire un ambiente di lavoro sano. I dati empirici suggeriscono inoltre che la maggior parte dei dipendenti che lavorano da casa - una delle forme più comuni di digitalizzazione e di pratiche di lavoro flessibile - riconosce agli smartphone effetti sia positivi che negativi sull'equilibrio tra vita professionale e vita privata (Ejidou, 2016); un aspetto che verrà approfondito nella sezione seguente. La letteratura suggerisce come, con l'avanzamento della digitalizzazione, i confini tra sfera professionale, privata e familiare della maggior parte dei lavoratori della conoscenza siano pressoché svaniti, ponendo potenziali sfide in termini di equilibrio tra vita privata e lavorativa (McCloskey, 2018). Infatti, nel momento in cui la sfera professionale prende il sopravvento su quella familiare, possono risentirne entrambe, generando

Con il sostegno dell'Unione Europea
VS/2017/0370

"Migliorare l'equilibrio tra vita professionale e vita privata: opportunità e rischi derivanti dalla digitalizzazione"

malcontento dell'individuo. Si rileva peraltro un esiguo numero di studi circa il diverso impatto della digitalizzazione su lavoratori di sesso femminile e maschile. Le ricerche esistenti mostrano significative differenze che andrebbero ulteriormente approfondite. Uno studio condotto dall'OIL conferma come il lavoro mobile basato sulle TIC sia generalmente più comune tra gli individui di sesso maschile (il 54% degli uomini contro il 36% delle donne), mentre una maggiore percentuale di donne opta per il telelavoro da casa (57%).

Il rapporto congiunto di OIL - Eurofound (2017) "Lavorare in qualsiasi luogo e momento" ha inoltre mostrato come, secondo quasi tutti gli studi esaminati, il telelavoro e il lavoro mobile producano effetti sia positivi che negativi sull'equilibrio tra vita professionale e vita privata dei dipendenti. Il presente studio è giunto a una conclusione simile, rilevando come la digitalizzazione influisca sia positivamente che negativamente sull'equilibrio tra lavoro e vita privata, talvolta in contemporanea.

I risultati dello studio hanno evidenziato come la maggior parte delle soluzioni individuate dalle amministrazioni centrali si concentri più sulla concessione dell'opzione di telelavoro, che su altri aspetti connessi all'equilibrio tra vita professionale e vita privata. Spesso il telelavoro, reso possibile dalle tecnologie digitali, rappresenta lo strumento più comune per favorire l'equilibrio tra lavoro e vita privata. Il summenzionato Accordo quadro europeo sul telelavoro⁵ (CES, BusinessEurope, CEEP e UEAPME, 2002), basato su principi tutt'oggi validi, riveste dunque una particolare importanza. Esso ricorda infatti che i telelavoratori beneficiano della stessa protezione giuridica dei dipendenti che lavorano fuori dai locali del datore di lavoro, e individua i principali aspetti del telelavoro che richiedono una particolare attenzione o determinati adattamenti, quali ad esempio la protezione dei dati, la privacy, la salute, la sicurezza, l'organizzazione del lavoro, la formazione, ecc.

Si può supporre che, man mano che la digitalizzazione prenderà sempre più piede nei processi organizzativi (Neufeind et al., 2018), si possa ampliare il suo raggio di

⁵ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=LEGISSUM:c10131&from=EN>
Con il sostegno dell'Unione Europea
VS/2017/0370

"Migliorare l'equilibrio tra vita professionale e vita privata: opportunità e rischi derivanti dalla digitalizzazione"

applicazione, favorendo maggiormente la riconciliazione tra vita professionale, familiare e personale dei dipendenti. I casi di studio hanno mostrato come siano già state implementate alcune buone pratiche, ad esempio in Estonia, dove gli uffici satellite sono stati dotati di sale giochi per bambini, come forma di assistenza all'infanzia in casi di emergenza, o in Spagna, in cui il processo di digitalizzazione è connesso al perseguimento di obiettivi di uguaglianza tra i sessi, tramite il Piano d'azione per la parità di genere per i dipendenti delle amministrazioni centrali. A seconda delle pratiche in uso presso i vari Stati, le parti sociali possono rispondere al crescente processo di digitalizzazione adottando strumenti o misure di volta in volta differenti, che vanno dai contratti collettivi (come nel caso del Portogallo) ad altri tipi di negoziazioni (come il protocollo d'intesa sul lavoro agile in Italia), oppure avviando o apportando modifiche, in parallelo o separatamente, alla legislazione nazionale, come in Italia, Austria o Francia, per adattarsi a un mondo del lavoro in costante mutamento.

Le informazioni e i dati raccolti nell'ambito della presente ricerca hanno comunque portato alla luce una serie di fattori comuni di successo, in grado di favorire l'impatto positivo della digitalizzazione sull'equilibrio tra lavoro e vita privata dei dipendenti pubblici e di limitarne gli effetti negativi.

3.1 Impatto misto

Sulla base di determinate osservazioni condivise da alcune amministrazioni centrali e dalle rappresentanze sindacali che hanno partecipato al progetto, lo studio ha rilevato come l'introduzione di nuove soluzioni TIC, ad esempio il telelavoro, sia stato uno dei fattori di maggior successo per favorire l'equilibrio tra lavoro e vita privata dei dipendenti. In molte amministrazioni pubbliche, tuttavia, l'introduzione di contratti di lavoro a distanza o di lavoro flessibile non è stata accompagnata da raccolte dati e valutazioni dell'impatto rigorose, così da rendere oggi difficile disporre di informazioni accurate circa i potenziali effetti. Molte di queste amministrazioni hanno iniziato solo di recente a raccogliere informazioni in materia, intervistando i propri dipendenti.

*Con il sostegno dell'Unione Europea
VS/2017/0370*

Dall'analisi dei casi di studio basati sulle interviste ai dipendenti, è emerso come l'adozione di politiche volte a favorire l'equilibrio tra lavoro e vita privata mediante la digitalizzazione sia accompagnata da maggiori livelli di impegno e di soddisfazione professionale. Ciò non esclude tuttavia che i dipendenti possano risentire di effetti negativi, tra cui stress e sovraccarico di lavoro, anche nell'ambito del lavoro flessibile basato sulle tecnologie digitali.

In base ai risultati di un recente studio sulla vita nell'era digitale (OCSE, 2019), incentrato sulla digitalizzazione e sul benessere degli individui e presentato al primo incontro del Focus Group, se da un lato il processo digitale sta producendo effetti complessivamente positivi sull'equilibrio tra vita professionale e vita privata dei dipendenti, dall'altro emergono prove crescenti sulle sue ripercussioni negative. Anche lo studio OIL - Eurofound (2017) giunge a una conclusione simile, secondo cui il lavoro mobile basato sulle TIC può avere effetti sia positivi che negativi sui dipendenti, e uno stesso individuo può sperimentarli entrambi. Nella sezione seguente, lo studio si propone di elencare i principali risultati relativi a tale impatto.

3.2 Impatto positivo

Tre dei casi di studio esaminati (Spagna, Irlanda e Romania) suggeriscono come la digitalizzazione possa acquistare una particolare importanza per le donne, facilitando il loro inserimento o reinserimento lavorativo e migliorando la parità di genere. L'esempio irlandese della Revenue Commission conferma come siano le donne a beneficiare maggiormente dei regimi di lavoro flessibile (condivisione del lavoro, orario flessibile, anno di lavoro più breve, interruzione di carriera, congedi speciali e telelavoro), a livello sia impiegatizio che dirigenziale. Il 75% degli impiegati è di sesso femminile. Non è un caso che tali iniziative abbiano contribuito ad aumentare la rappresentanza delle donne nella forza lavoro, in particolare nelle posizioni dirigenziali. Sia in Spagna che in Irlanda è stato elaborato uno specifico Piano per la parità di genere con lo scopo di aumentare il numero delle donne che ricoprono posizioni dirigenziali. D'altronde, le misure a favore dell'equilibrio tra vita

"Migliorare l'equilibrio tra vita professionale e vita privata: opportunità e rischi derivanti dalla digitalizzazione"

professionale e vita privata rappresentano una componente chiave per conseguire tali obiettivi. In entrambi i Paesi summenzionati, i sindacati sono stati fortemente coinvolti nel processo; in Spagna, ad esempio, hanno partecipato al comitato tecnico sulla Parità di genere, che sta rilevando i progressi ottenuti. Conseguentemente, in Irlanda il numero di donne che ricoprono la posizione di Vicepresidente è aumentato dal 26% nel 2000 al 37,5% nel 2010, laddove nel decennio precedente, in assenza di tali misure, la percentuale di crescita era stata appena dell'1%.

Secondo tali stime, un migliorato equilibrio tra vita professionale e vita privata può inoltre portare a una riduzione dell'assenteismo e dei costi operativi e organizzativi, confermando i risultati ottenuti dalla revisione della letteratura in materia. In base ai risultati del Servizio pubblico federale per la previdenza sociale in Belgio, il 91% dei telelavoratori riferisce di accusare meno stress, di operare con maggiore impegno e di godere di un migliorato equilibrio tra lavoro e vita privata proprio grazie al telelavoro. Inoltre, in un sondaggio interno del 2011, il 90% degli intervistati ha dichiarato che il telelavoro aveva inciso positivamente sul proprio equilibrio tra vita professionale e vita privata. Dai sondaggi effettuati sui dipendenti italiani, di cui finora solo l'11% svolge attività che possono rientrare nella categoria dello smart working, è emerso che il 13% di loro è rientrato in ufficio con un maggiore entusiasmo.

Tale studio rimarca come le modalità di lavoro basate sulle nuove tecnologie possano aumentare autonomia e flessibilità (Stephens, 2007), come confermato dai casi di studio irlandese e italiano e dall'introduzione degli uffici satellite in Estonia. Esso conferma inoltre che la digitalizzazione può contribuire ad accrescere la fiducia del personale nei confronti della propria organizzazione, come rilevato presso l'Ufficio della Presidenza del Consiglio italiano, a seguito dell'introduzione della Legge sullo smart working. L'aspetto in tal senso più apprezzato dei dipendenti intervistati è stata la maggiore flessibilità oraria e l'autonomia organizzativa (24%). Il 21% degli "smart worker" ha considerato come effetto positivo la riduzione in termini di costi e tempistiche di viaggio, il 17% ha affermato di avere più tempo a disposizione per sé e il 14% ha registrato una maggiore efficienza del lavoro.

Lo studio rafforza anche la tesi secondo cui l'applicazione di nuove soluzioni digitali a favore dell'equilibrio tra lavoro e vita privata può portare a un maggiore livello di produttività. I dipendenti, quando più riposati e con un minore carico di stress, risultano molto più creativi e produttivi, e lavorare da casa può predisporre un ambiente di lavoro che, rispetto all'ufficio, presenta meno distrazioni e una riduzione del livello di rumore, se tali condizioni vengono soddisfatte. Ciò è stato confermato dal caso di studio sul telelavoro in Slovenia, in cui il Ministero della pubblica amministrazione ha rilevato un impatto positivo sulla produttività. Anche il Ministero delle finanze portoghese ha riferito di una maggiore produttività connessa alla digitalizzazione, tramite il telelavoro. A un rafforzato equilibrio tra vita professionale e vita privata si associa poi un livello più elevato di impegno e motivazione da parte dei dipendenti, oltre a una migliore qualità nella produzione e nei servizi forniti agli utenti.

In tale contesto, questioni che meritano particolare attenzione sono il quantitativo di ore di lavoro dei dipendenti che operano fuori dall'ufficio e l'ipotesi secondo cui la digitalizzazione e l'accesso remoto al lavoro possano comportare degli straordinari (non retribuiti). Lo studio "Sfide e opportunità offerte dalla digitalizzazione nell'equilibrio tra vita professionale e vita privata", condotto nel 2016 dal Ministero federale tedesco per gli affari familiari, cittadini anziani, donne e giovani, potrebbe fornire alcune risposte. Le persone intervistate hanno dichiarato che il lavoro flessibile e il telelavoro hanno permesso loro di guadagnare in media 4,4 ore settimanali (altrimenti impiegate per lo spostamento casa-ufficio), e l'80% di loro ha affermato di trascorrere queste ore in più insieme alla propria famiglia. Il 40% dei padri intervistati ha affermato che lavorare in parte da casa gli consente di far fronte alle proprie responsabilità familiari. Al secondo posto, i padri lavoratori hanno dichiarato di trascorrere il tempo in più offerto dal telelavoro badando alle faccende domestiche; la metà degli intervistati coltiva i propri hobby o altri interessi personali, mentre solo il 17% spende tali ore aggiuntive lavorando - gli stessi che ne usufruiscono per l'apprendimento e la formazione. Il 9% si serve infine del tempo

"Migliorare l'equilibrio tra vita professionale e vita privata: opportunità e rischi derivanti dalla digitalizzazione"

libero messo a disposizione dal telelavoro per prendersi cura di un familiare anziano o a suo carico.

Tra le altre cose, la digitalizzazione può consentire ai dipendenti in congedo parentale o per problemi di salute mentale, fisica o disabilità, di rimanere aggiornati con il loro lavoro nella misura in cui essi desiderano, favorendone il rientro in servizio e il reinserimento a seguito di un periodo di assenza.

Gli studi ad oggi esistenti (Deloitte, 2013) elencano inoltre una serie di potenziali benefici secondari, che potrebbero non derivare direttamente dalla digitalizzazione in sé, bensì dal cambiamento culturale e dalle nuove modalità di lavoro prodotti da tale processo di digitalizzazione. Tra questi potenziali vantaggi si può includere una maggiore collaborazione tra i dipendenti e i team, processi decisionali più rapidi e una maggiore creatività e capacità di innovazione: tutte opportunità per l'organizzazione in termini di efficacia del servizio, assistenza ai clienti, riduzione dei tempi di attesa, ecc.

3.3 Impatto negativo

Dalla letteratura presa in esame sono emersi vari aspetti negativi legati alla digitalizzazione relativamente all'equilibrio tra vita professionale e vita privata, che hanno trovato riscontro nei partecipanti agli incontri del Focus Group. Una delle principali sfide per i dipendenti, come confermato anche dal rapporto congiunto di OIL - Eurofound (2017), consiste nel riuscire a mantenere sani confini tra lavoro e vita privata (familiare), a causa della sovrapposizione del telelavoro, reso possibile da postazioni che si avvalgono di tecnologie digitali. Poiché, come osserva Jon Messenger dell'OIL (2016), tali confini saranno in futuro sempre più sfumati, è necessario che sia la dirigenza sia le parti sociali prendano in debita considerazione questo aspetto negativo.

Tale risultato coincide con quello della ricerca (Stacey et al., 2018) che ha dimostrato come la digitalizzazione possa contribuire a rendere più confusi i confini

*Con il sostegno dell'Unione Europea
VS/2017/0370*

"Migliorare l'equilibrio tra vita professionale e vita privata: opportunità e rischi derivanti dalla digitalizzazione"

tra lavoro e vita privata, causando conflitti tra queste due sfere e, di conseguenza, livelli più elevati di stress, in particolare per i dipendenti di sesso femminile (EWCS, 2015). I risultati ottenuti non sono tuttavia univoci in quanto, se da un lato i dipendenti apprezzano la possibilità di lavorare in modo flessibile, in qualsiasi luogo e momento, dall'altro, come è stato evidenziato da uno studio svedese (Edenhall, 2011), i telelavoratori sono maggiormente esposti al rischio di lavorare durante il tempo libero. Secondo tale studio, a fare la differenza sono quei datori di lavoro che forniscono chiare linee guida sul lavoro a distanza, promuovendo un ambiente che consenta ai dipendenti di "staccare" fisicamente e mentalmente, di ricevere fiducia e di avere la possibilità di esprimersi in caso di difficoltà.

Durante una delle discussioni del Focus Group, che ha coinvolto anche il rappresentante dell'OIL, si è parlato del diritto a "staccare" (indicato anche come diritto alla disconnessione) come di una delle possibili soluzioni alla crescente interferenza del lavoro sulla vita privata. Tuttavia, tale diritto alla disconnessione risulta essere una questione molto complessa, sia dal punto di vista tecnologico sia da quello dell'organizzazione del lavoro. Un sondaggio del 2017 (CIPD, 2017) condotto su 2000 dipendenti di tutto il Regno Unito, ha confermato questa contraddizione: il 40% dei dipendenti intervistati ha infatti ammesso di avvertire stress e pressione all'eventualità di accedere alle e-mail e ai file di lavoro una volta fuori dall'ufficio, mentre il 30% considera l'accesso remoto alla propria postazione di lavoro uno strumento vantaggioso e il restante 53% lo considera un supporto per lavorare in modo flessibile. A causa di alcuni fattori di mediazione (cultura del posto di lavoro, sostegno da parte della leadership, avanzamento di carriera, carico di lavoro), di difficile analisi e identificazione, pare che, alla luce di tale sondaggio, i dipendenti pubblici riscontrino maggiori difficoltà a disconnettersi dal lavoro, rispetto a quelli che operano nel settore privato o terziario. I dipendenti pubblici hanno quasi il doppio delle probabilità di tenere sotto controllo il proprio lavoro tramite cellulare o e-mail almeno 5 volte al giorno, al di fuori dell'orario di servizio (32%), rispetto a quelli che operano nel volontariato (17%) e nel settore privato (23%). La tecnologia, se da un lato facilita la connessione al lavoro, dall'altro non è sempre uno strumento che aiuta ai dipendenti a disconnettersi.

Ad esempio, esiste in Francia una legge sul diritto dei lavoratori alla disconnessione che tenta di offrire una soluzione a questa sfida, stabilendo che le aziende con più di 50 dipendenti debbano negoziare con i sindacati l'uso delle tecnologie digitali, per garantire un equo riposo per i lavoratori e rispettare i loro periodi di ferie e la loro vita privata. Tale obbligo è tuttavia limitato al settore privato. Anche in Germania sono stati stipulati accordi aziendali sul diritto alla disconnessione, sebbene manchi ancora una norma specifica. Il rappresentante sindacale estone per il presente progetto ha evidenziato come, in Estonia, i dipendenti pubblici non possano accedere alle e-mail di lavoro durante le vacanze. A rivestire un particolare rilievo è anche l'applicazione della direttiva sull'orario di lavoro, che prevede un riposo giornaliero di 11 ore.

Il rischio di straordinari non retribuiti, dovuto all'accesso al lavoro da casa, rappresenta un altro effetto potenzialmente negativo, che ha generato dibattiti particolarmente vivaci tra i partecipanti del Focus Group, ponendo la sfida del rilevamento e del monitoraggio dell'orario di lavoro dei dipendenti che operano in remoto o da casa. Si riscontra tuttavia una carenza di dati e prove in merito, e i risultati dei precedenti studi non sono a loro volta univoci. Secondo lo studio condotto dall'OIL (OIL, Eurofound, 2017), i dipendenti che operano da remoto e, in particolare, da casa, lavorano in genere più ore rispetto a quelli che svolgono abitualmente le loro attività presso i locali del datore di lavoro. Intervengono ancora una volta una serie di fattori, quali i modelli dell'orario di lavoro, che differiscono in base al Paese, il tempo ridotto degli spostamenti casa-ufficio, la specifica cultura del lavoro e i ruoli di genere. Lo stesso studio osserva come quasi la metà (il 45%) dei lavoratori che operano abitualmente da casa sfrutti questa maggiore flessibilità per sbrigare piccole commissioni o per occuparsi di faccende domestiche durante le pause, mentre solo il 9% dei telelavoratori si attiene agli orari di ufficio. Inoltre, il 36% dei lavoratori che operano regolarmente da casa riferisce di adattare il proprio orario di lavoro, cominciando e terminando in anticipo o in ritardo.

"Migliorare l'equilibrio tra vita professionale e vita privata: opportunità e rischi derivanti dalla digitalizzazione"

Due casi di studio hanno anche sottolineato come la digitalizzazione possa contribuire allo stress dovuto all'uso di tecnologie digitali e a un aumento delle ore di lavoro, interferendo nella vita privata dei dipendenti.

La digitalizzazione può inoltre esporre i telelavoratori a situazioni di isolamento, come rilevato dai casi di studio belga e italiano (Ufficio della Presidenza del Consiglio), basati sui feedback dei dipendenti. Il summenzionato studio dell'OIL - Eurofound (2017) ha mostrato come l'isolamento causato dal telelavoro possa avere effetti potenzialmente negativi sugli standard di salute e di benessere sul lavoro. Secondo il rapporto di Eurofound, *Nuove forme di occupazione*, l'isolamento dovuto al telelavoro può inoltre impedire la condivisione informale di informazioni, pratica comune presso una sede fissa di lavoro (Eurofound, 2015). I telelavoratori sono maggiormente esposti ad alcuni disagi di ordine psicologico associati a tale sensazione di isolamento. Tuttavia, i risultati ottenuti dallo studio condotto congiuntamente dall'OIL e da Eurofound (2017) indicano come i telelavoratori che operano solo in parte da casa non sperimentino lo stesso grado di isolamento di quelli che lavorano esclusivamente da casa.

3.4 Dimensione di genere

La rassegna della letteratura ha rimarcato come alcune misure volte all'equilibrio tra vita privata e professionale possano incidere diversamente sui lavoratori di sesso maschile e femminile (Chung e van der Lippe, 2018). Gli uomini traggono un maggiore beneficio dagli accordi di telelavoro, in quanto la maggiore flessibilità rappresenterebbe per loro un'opportunità per avere a disposizione ore di lavoro supplementari. Pare dunque che gli uomini usufruiscano di questa modalità di lavoro flessibile per progredire nella propria carriera lavorando di più, mentre le donne si servono di tali opzioni per combinare responsabilità lavorative e assistenziali, generalmente riducendo l'orario di lavoro (part-time) o lavorando da casa per stare più a contatto con i figli e altri familiari e per far fronte alle faccende domestiche.

"Migliorare l'equilibrio tra vita professionale e vita privata: opportunità e rischi derivanti dalla digitalizzazione"

Per le donne con bambini o con altre responsabilità di assistenza familiare, il telelavoro rischia di aggravare lo stress e il conflitto tra lavoro e vita privata. Per queste ultime, un accordo di lavoro flessibile, abbinato a servizi di assistenza all'infanzia accessibili e di qualità, potrebbe rappresentare la soluzione ottimale. Lo studio ha indicato chiaramente come le misure volte a favorire l'equilibrio tra vita privata e professionale, se non opportunamente orientate al genere del lavoratore, possano persino rafforzare i tradizionali ruoli di genere dettati dalla società. Nei Paesi con i più alti tassi di occupazione femminile, che vantano peraltro i servizi di assistenza all'infanzia più accessibili e di qualità, quali Svezia, Danimarca, Finlandia e Paesi Bassi, si registra anche il più alto numero di telelavoratrici (OCSE, 2016).

Al fine di evitare disuguaglianze tra i sessi, le organizzazioni dovrebbero mantenersi vigili e raccogliere dati sulle opzioni per l'equilibrio vita-lavoro disaggregati per genere, rispetto a part-time, congedi parentali, lavoro da casa e lavoro mobile. Dei casi di studio raccolti, solo pochi hanno fornito dati suddivisi per genere. Nel progetto pilota italiano "Lavoro agile", i partecipanti erano per il 72% donne e per il 28% uomini. Nella Repubblica Ceca⁶, su 754 casi di telelavoro, 561 utenti erano donne e 193 uomini. Ciò mostra chiaramente come le donne usufruiscano del telelavoro come mezzo per ridurre i conflitti tra lavoro e vita privata, sebbene alcuni studi ne suggeriscano l'inefficacia.

Anche il contesto svolge un ruolo importante. In presenza di un alto numero di servizi di assistenza all'infanzia, accessibili e di qualità, le telelavoratrici possono avvalersi di questa opzione anche per aumentare la loro produttività e ridurre i tempi di spostamento casa-ufficio, anziché optare per il telelavoro al solo fine di conciliare responsabilità assistenziali in conflitto tra loro.

⁶ La Repubblica Ceca non figurava nei 12 Paesi previsti, tuttavia, in qualità di membro a pieno titolo del Comitato settoriale europeo sul dialogo sociale per le amministrazioni pubbliche centrali, ha inviato due casi di studio. Le informazioni al riguardo hanno permesso di far luce su aspetti della ricerca ritenuti di particolare rilievo.

3.5 Sfide

Sia la revisione della letteratura sia l'analisi dei casi di studio finora esposti hanno evidenziato una serie di sfide circa l'individuazione dei vantaggi legati alla digitalizzazione e alla sua attuazione.

In presenza di tecnologie in costante evoluzione, le competenze necessarie per godere appieno di questi sviluppi dovevano essere continuamente perfezionate. Questo vale soprattutto per i responsabili di progetto, ai quali la digitalizzazione richiede nuove competenze, in assenza delle quali anche le iniziative più lungimiranti rischiano di fallire. Poiché dei 18 casi di studio soltanto 7 tengono conto della formazione dei line manager, sarebbe opportuno condurre ulteriori studi volti a raccogliere nuove informazioni, per comprendere se tale tendenza sia dovuta a una mancanza di risorse e informazioni sull'importanza di quest'area di ricerca o a una serie di priorità di vario ordine.

È interessante notare come il presente studio abbia rivelato una serie di contraddizioni circa l'utilizzo del telelavoro e di altri accordi volti a favorire l'equilibrio tra vita professionale e vita privata nei diversi Paesi. Dal caso di studio irlandese è emerso che sono soprattutto i dipendenti di grado gerarchico medio o alto a partecipare alla condivisione del lavoro. Le discussioni del Focus Group hanno anche fatto luce sul rapporto tra livello gerarchico e uso delle opzioni di lavoro da remoto. In Portogallo, ad esempio, sono soprattutto gli alti dirigenti a utilizzare generalmente le opzioni di telelavoro. In Spagna, dove sono stati raccolti risultati simili, i dirigenti, quando viaggiano o partecipano a riunioni esterne, sono comunque tenuti a lavorare avvalendosi dei propri dispositivi mobili. In Slovenia, i titolari di cariche pubbliche (ministri, segretari di Stato) e titolari di incarichi dirigenziali non possono accedere all'opzione del telelavoro. In più, esistono discrepanze specifiche nei diversi Paesi circa l'accesso alle opzioni di lavoro flessibile da parte dei lavoratori a contratto assunti da enti pubblici. In alcuni Paesi, questi ultimi non hanno diritto a

"Migliorare l'equilibrio tra vita professionale e vita privata: opportunità e rischi derivanti dalla digitalizzazione"

orari o luoghi di lavoro flessibili. In Belgio, al contrario, non vi è alcuna differenza tra dipendenti pubblici o a contratto, relativamente all'accesso a misure di equilibrio tra vita professionale e vita privata.

Un'ulteriore contraddizione, come riportato in uno studio del Ministero tedesco (BMAS, 2015), è data dal fatto che i dipendenti abilitati a lavorare in parte da casa, se da un lato godono di una migliore conciliazione tra vita professionale e familiare, al contempo segnalano un maggiore conflitto tra le due sfere. Per progettare e implementare politiche e risposte adeguate occorre dunque tener conto della natura complessa e ambivalente del problema, oltre che dell'esperienza contraddittoria vissuta dagli stessi dipendenti.

Lo studio ha rivelato infine come il livello di coinvolgimento dei rappresentanti sindacali nella pianificazione e attuazione di iniziative per la conciliazione vita-lavoro vari notevolmente da un caso di studio all'altro (dal mancato coinvolgimento alla creazione di accordi quadro), il che potrebbe aver contribuito ai diversi esiti delle varie iniziative.

A livello istituzionale, molti dei casi di studio riportano come le politiche e gli accordi stipulati in materia di equilibrio tra lavoro e vita privata non siano accompagnati da strategie e processi di digitalizzazione. Occorre rilevare che, nel momento in cui le organizzazioni sviluppano queste due sfere indipendentemente l'una dall'altra, perdono l'opportunità di conseguire i risultati che potrebbero invece derivare dall'attuazione di politiche coordinate in maniera migliore. Come riportato dal caso di studio irlandese, ciò vale soprattutto per quelle organizzazioni che lottano con la carenza di personale, in quanto i loro dipendenti non possono avvalersi delle opzioni e dei diritti di equilibrio tra vita privata e professionale a causa dell'eccessivo carico di lavoro.

L'eccessivo carico di lavoro dovuto alla carenza di personale è una questione estremamente importante per i sindacati del settore pubblico. Tuttavia, lo studio non è stato in grado di indagare in modo più dettagliato l'impatto dei tagli o dei vincoli di

"Migliorare l'equilibrio tra vita professionale e vita privata: opportunità e rischi derivanti dalla digitalizzazione"

bilancio sulla carenza di personale, sul carico di lavoro e sull'equilibrio tra lavoro e vita privata dei dipendenti. Il ristretto numero di risultati ottenuti dalla rassegna della letteratura, che conta solo uno studio su piccola scala (Lewis et al., 2016) condotto nella pubblica amministrazione del Regno Unito, indicano come, durante la recessione, siano state offerte ai dipendenti pubblici una serie di soluzioni alternative, presentate come misure di conciliazione vita-lavoro, quali un aumento del numero di giorni di telelavoro, hot-desking o riduzione delle ore di lavoro settimanali. Inoltre, il summenzionato studio riferisce come, a seguito dei licenziamenti, il personale rimanente si sia sentito pressato a lavorare di più, il che potrebbe aver influito negativamente sul benessere individuale e sull'erogazione del servizio.

4. Fattori di successo

La raccolta dei casi di studio e la disamina della letteratura internazionale hanno confermato come, affinché la digitalizzazione abbia successo e migliori l'equilibrio tra lavoro e vita privata dei dipendenti, senza ricadute sulla loro salute fisica o mentale, è necessaria la presenza di alcuni fattori.

Il progetto di ricerca ha così individuato 11 fattori di successo, che sono stati convalidati in base alle migliori pratiche attuate a livello internazionale e dai partecipanti ai due incontri del Focus Group.

4.1 Fiducia reciproca

In un'organizzazione in cui viene promossa la fiducia, i dipendenti godono a livello psicologico di un maggior senso di sicurezza. Per fiducia si intende l'aspettativa che le azioni future degli altri siano favorevoli ai propri interessi; un clima di sicurezza psicologica corrisponde a un ambiente in cui le persone sentono di poter essere se stesse ed esprimersi liberamente (Edmondson, 2004). Ambedue i fattori sono fondamentali per il successo dell'organizzazione e per il benessere dell'individuo.

*Con il sostegno dell'Unione Europea
VS/2017/0370*

"Migliorare l'equilibrio tra vita professionale e vita privata: opportunità e rischi derivanti dalla digitalizzazione"

Nel momento in cui, all'interno di un'organizzazione, tali condizioni vengono soddisfatte, i dipendenti mostrano una maggiore disponibilità all'apprendimento (requisito essenziale per la digitalizzazione o il lavoro agile), oltre a essere più disposti a collaborare (presupposto chiave per lavorare in più sedi). Tutta la letteratura finora esaminata indica come la predisposizione di un simile clima organizzativo rappresenti una delle basi per portare avanti pratiche di conciliazione vita-lavoro basate sulla digitalizzazione che abbiano risvolti positivi sui dipendenti.

Approfondiamo ora le componenti essenziali di un clima basato sulla fiducia all'interno di un'organizzazione.

La trasparenza del processo decisionale all'interno dell'organizzazione riduce il timore dell'incertezza, garantisce i flussi informativi, favorisce l'intesa comune e offre una visione chiara degli obiettivi perseguiti a livello organizzativo. La trasparenza riveste inoltre un ruolo di primo piano per i dipendenti, in quanto favorisce la comprensione di quei processi digitali che non riuscirebbero altrimenti a osservare o a comprendere. I principi dell'inclusione e della **partecipazione** offrono ai dipendenti l'opportunità di impegnarsi in iniziative, di commentarle, modificarle e assumersi maggiori responsabilità. La partecipazione è inoltre fondamentale per garantire un dialogo sociale e contrattazioni collettive di successo. La **flessibilità** consente una più rapida capacità di adattamento e di reazione. Una maggiore **ottimizzazione** (in termini di tempo, risorse, qualità dei risultati) favorisce la collaborazione e contribuisce a migliorare l'erogazione dei servizi. Quando i dipendenti possono fare affidamento l'uno sull'altro per portare a termine il lavoro, specialmente in team interdipendenti, tendono a fidarsi maggiormente dei propri colleghi (Ulrike et al., 2018).

Tutti questi elementi possono essere promossi in qualsiasi ambiente di lavoro. Spetta ai responsabili di produzione, ai responsabili del team e ai senior manager correggere tutti quei comportamenti e quelle abitudini controproducenti per il clima di fiducia e di sicurezza psicologica.

"Migliorare l'equilibrio tra vita professionale e vita privata: opportunità e rischi derivanti dalla digitalizzazione"

Uno dei requisiti chiave del telelavoro è la gestione basata sui risultati che, secondo lo studio dell'OIL (2017), si fonda sull'autonomia dei lavoratori. I responsabili di progetto, che non hanno modo di stare a contatto col proprio team, non possono più basarsi sulla gestione per presenza o in base al tempo, ma sono tenuti a fissare obiettivi chiari e scadenze realistiche, richiedendo ai dipendenti di svolgere le mansioni previste secondo un carico di lavoro predefinito, senza occuparsi di come vengono portate avanti. D'altra parte, anche i dipendenti che si trovano fisicamente lontani dall'ufficio necessitano di essere considerati stimati colleghi e membri di un team per il quale il loro contributo risulta prezioso, di non esser ignorati nelle conversazioni di carattere professionale e di avere conferma, nei colloqui sulle loro performance, che il telelavoro da essi svolto non viene percepito negativamente. Tutto ciò non può aver luogo in mancanza di un senso di fiducia e di regole precise sul telelavoro, come la sua natura volontaria, la chiara attribuzione delle responsabilità a carico dei datori di lavoro (quanto a salute e sicurezza, orario di lavoro, attrezzature, protezione dei dati e delle informazioni, ecc.) e la limitazione dei giorni di telelavoro settimanali; elementi chiave anche per mantenere la coesione sociale e di gruppo, e che rappresentano un banco di prova per il principio di uguaglianza, dimostrando come il telelavoro non condizioni o favorisca in modo sproporzionato un determinato genere, un'occupazione, una fascia di età o un gruppo etnico.

Come riportato da alcuni partecipanti agli incontri del Focus Group, la mancanza di fiducia può esporre i dipendenti al rischio di sentirsi sotto pressione o indotti a lavorare eccessivamente.

4.2 Coinvolgimento dei sindacati e contrattazione collettiva

Lo studio non ha permesso di valutare la misura in cui i sindacati vengono coinvolti nel processo di digitalizzazione delle amministrazioni centrali, sebbene le informazioni ricavate nel settore privato mostrino un crescente coinvolgimento (CES, 2018), che tuttavia varia notevolmente a seconda dei diversi Paesi.

"Migliorare l'equilibrio tra vita professionale e vita privata: opportunità e rischi derivanti dalla digitalizzazione"

Il sondaggio effettuato dalla CES (2018) evidenzia come le buone pratiche messe a punto dalla contrattazione collettiva a livello settoriale o aziendale circa l'introduzione di nuove tecnologie, si concentrino principalmente nei Paesi dell'Europa settentrionale e occidentale, nonché nelle grandi multinazionali con sedi nell'Europa occidentale. I sindacati dell'Europa centrale e orientale riscontrano grandi difficoltà nell'impegnarsi più attivamente nella definizione dei processi sottesi al cambiamento digitale. Ciò deriva non solo dalla mancanza di know-how, di risorse e di capacità a livello interno, ma anche dall'assenza di pratiche in materia di informazione e consultazione. Molti degli intervistati - in particolare i rappresentanti di società dell'Europa centrale e orientale, ma anche utenti di Paesi come Francia, Spagna o Regno Unito - hanno segnalato l'assenza di pratiche in materia di informazione e consultazione avviate dal management a seguito dell'introduzione di nuove tecnologie. La digitalizzazione non comporta automaticamente una maggiore trasparenza, un migliore dialogo sociale e un maggiore coinvolgimento dei lavoratori. Affinché ciò avvenga, è necessario stabilire regole e pratiche.

Secondo la FSESP, il coinvolgimento dei sindacati nell'introduzione o nell'incremento di nuove tecnologie sul luogo di lavoro è un fattore chiave per una progettazione e un'implementazione di successo. Dal coinvolgimento attivo dei dipendenti e dei loro rappresentanti nel processo di progettazione possono derivare inoltre condizioni ottimali di lavoro e servizi pubblici di qualità per i cittadini (FSESP, 2016).

Il coinvolgimento dei sindacati può avvenire attraverso canali diversi, ma tra loro correlati:

- Dialogo sociale e contratti collettivi in grado di coprire un ampio raggio di aspetti relativi a riorganizzazione e digitalizzazione, quali orario di lavoro, nuove forme di lavoro mobile basate sulle TIC, protezione dei dati personali e diritto alla disconnessione, per prevedere e attenuare eventuali perdite di posti di lavoro e ripercussioni sproporzionate a carico delle donne, a tutti i livelli.

"Migliorare l'equilibrio tra vita professionale e vita privata: opportunità e rischi derivanti dalla digitalizzazione"

- Organi di rappresentanza dei lavoratori, compresi gli enti preposti alla salute e alla sicurezza.
- Valutazione delle esigenze di apprendimento e formazione, condivisione delle conoscenze e collaborazione tra erogatori di formazione e datori di lavoro.
- Campagne volte alla modifica della normativa vigente, come avvenuto ad esempio in Francia, con il diritto alla disconnessione.
- Creazione di piattaforme per lo scambio di informazioni e la condivisione di buone pratiche (ad esempio, gli ispettori informatici in Svezia) o cattive pratiche (il caso danese sull'amministrazione fiscale).
- Partecipazione a comitati consultivi in materia di innovazione, e-government, protezione dei dati personali e politiche industriali, insieme alla progettazione comune di nuove TIC, processi di digitalizzazione e quadri strategici più ampi.

Quando si introduce o si incrementa l'uso di nuove tecnologie, di programmi di cambiamento culturale o di nuove modalità di lavoro, è fondamentale assicurare il coinvolgimento attivo dei dipendenti e dei loro rappresentanti sindacali. Lo studio ha rilevato come la digitalizzazione, man mano che aumenta il coinvolgimento degli utenti, si affermi sempre più come un processo di cooperazione e progettazione condivisa con i datori di lavoro, con la conseguente produzione di dati, idee, feedback, valutazioni. La partecipazione e la cooperazione dei sindacati sono elementi essenziali, soprattutto quando questi nuovi accordi incidono sulle condizioni di lavoro dei dipendenti pubblici. Durante le discussioni del Focus Group, i sindacati hanno chiesto di essere coinvolti fin dall'inizio del processo, così da poter comprendere e prevedere l'impatto sulle condizioni di lavoro nel modo più corretto ed esaustivo.

Poiché il processo di digitalizzazione impone una serie di cambiamenti negli ambienti di lavoro, nell'organizzazione del lavoro e nei suoi contenuti, il coinvolgimento di tutti i dipendenti è particolarmente importante, per la loro tutela e motivazione, per minimizzare i rischi in cui potrebbero incorrere e per favorire al massimo le loro opportunità. Il coinvolgimento dei rappresentanti dei lavoratori, la stipula di contratti collettivi e una comunicazione trasparente possono contribuire al conseguimento di tale risultato, insieme alla diffusione di informazioni circa la natura, *Con il sostegno dell'Unione Europea*
VS/2017/0370

"Migliorare l'equilibrio tra vita professionale e vita privata: opportunità e rischi derivanti dalla digitalizzazione"

gli obiettivi e il potenziale impatto della digitalizzazione sul futuro dell'organizzazione, sulle competenze e formazione necessarie e sull'organizzazione delle attività sul posto di lavoro.

4.3 Formazione

Durante il processo di digitalizzazione di un'organizzazione e nel passaggio verso nuove modalità di lavoro, come il lavoro agile, i dipendenti non devono solamente acquisire nuove abilità tecniche, ma anche tutta una serie di altre competenze che consentiranno loro di adattarsi con fiducia a questi cambiamenti.

La nozione di "apprendimento permanente" non è mai stata più attuale. Nell'era digitale, la validità delle competenze ha una durata assai più breve, e la capacità di disimparare competenze obsolete è tanto importante quanto l'essere propensi ad apprenderne di nuove.

Occorre aggiornare non solo i contenuti della formazione, ma anche le modalità con cui vengono erogati. Come evidenziato nel caso di studio belga, l'avvio dell'iniziativa di cambiamento "NoVo" includeva la formazione di "super coach" che avrebbero poi a loro volta istruito il team. Essa prevedeva inoltre l'istituzione di 3 tipologie di coach: i "coach ospitanti" (che assistevano i colleghi nelle prime fasi del trasferimento presso nuovi uffici), i "clean-desk coach" (che offrivano un sostegno agli operatori nell'ambito della nuova organizzazione del lavoro) e i "coach TIC" (che affiancavano i colleghi nell'utilizzo di nuovi strumenti e attrezzature digitali). Relativamente ai coordinatori e ai gruppi di coaching, l'approccio di NoVo, basato sul concetto dei "moltiplicatori" (per cui coloro che ricevono informazioni informano a loro volta la propria rete professionale) si è rivelato particolarmente efficace.

Nel caso di studio italiano, i webinar sulla nuova iniziativa "Smart Working" si sono già svolti durante la fase pilota dell'introduzione. Nel momento in cui tutti i dipendenti sono stati inclusi nell'iniziativa, è stato avviato un nuovo ciclo di formazione e sono state organizzate ulteriori sessioni di webinar relative allo smart working. Inoltre, i

"Migliorare l'equilibrio tra vita professionale e vita privata: opportunità e rischi derivanti dalla digitalizzazione"

dipendenti hanno modo di accedere a materiali di supporto regolarmente aggiornati, disponibili sulla rete intranet. I dirigenti hanno ricevuto una speciale formazione circa l'iniziativa, dal momento che devono adattarsi alle nuove modalità di lavoro, iniziando a gestire le attività in base ai risultati e non alla presenza.

In Spagna, sotto l'egida del Piano d'azione per la parità di genere per i dipendenti delle amministrazioni centrali, la digitalizzazione e l'equilibrio tra lavoro e vita privata si sono rivelati i due pilastri alla base dell'attuazione dell'iniziativa. Tra i numerosi provvedimenti che i ministeri e gli organi associati stanno mettendo in atto, la formazione rappresenta uno degli assi portanti del programma, con la distribuzione di opuscoli, di una Guida alla conciliazione e del testo rivisto del Piano d'azione, come strumenti di sensibilizzazione e informazione. Il programma è stato completato dall'indicazione di un metodo per i corsi di formazione, volto a facilitare l'equilibrio tra lavoro e vita privata e l'avanzamento di carriera.

In Francia, a tutti i nuovi dipendenti del Dipartimento del tesoro del Ministero delle finanze viene sistematicamente distribuita la cosiddetta "*Charte du Temps*" (Carta dell'orario), che stabilisce una serie di principi per gestire l'orario di lavoro e favorire il rispetto dell'equilibrio tra vita professionale e vita privata dei lavoratori, i quali sono costantemente aggiornati su questo strumento.

Per ridurre al minimo l'impatto negativo della digitalizzazione sull'equilibrio tra lavoro e vita privata dei dipendenti, sono necessari un continuo aggiornamento professionale e una riqualificazione (sia del team che dei dirigenti). Il senso di responsabilità nell'acquisire nuove competenze e aggiornare quelle più datate deve essere condiviso da tutti, dai dirigenti ai dipendenti. I datori di lavoro hanno il compito di finanziare e fornire accesso alla formazione durante l'orario di lavoro, mentre i dipendenti sono responsabili nel comprendere le proprie esigenze formative e nel seguire i corsi. In Portogallo esiste una legge che obbliga i datori di lavoro a fornire ai dipendenti la formazione necessaria per consentire loro di utilizzare gli strumenti TIC previsti dalle loro mansioni o in caso di telelavoro.

"Migliorare l'equilibrio tra vita professionale e vita privata: opportunità e rischi derivanti dalla digitalizzazione"

Nel progettare e implementare la formazione, occorre inoltre tenere conto di una forte dimensione di genere. Le donne, che molto spesso lavorano part-time, potrebbero non essere in grado di accedere alla formazione offerta durante l'orario di lavoro (NIACE, 2015). Inoltre, a causa della sproporzione tra uomini e donne nella gestione familiare e nell'assistenza ai figli, i dipendenti di sesso femminile risultano meno disposti a trattenersi oltre il normale orario di lavoro, che sia per seguire corsi di formazione, intensificare il network o per partecipare a eventi volti a promuovere lo sviluppo professionale. Poiché alcune tecnologie impiegate nel processo di digitalizzazione richiedono l'apprendimento di nuove competenze, gli erogatori di formazione devono avere cura di organizzare corsi durante il normale orario di lavoro, al fine di garantire pari opportunità di partecipazione per uomini e donne.

4.4 Test pilota

Il settore pubblico manca ad oggi di un piano per la digitalizzazione e per l'equilibrio tra lavoro e vita privata. Come emerso nei diversi casi di studio affrontati, esistono tanti modelli di implementazione quante sono le istituzioni e i Paesi presi in esame. Ogni organizzazione deve adeguarsi a pratiche già esistenti o crearne da zero di nuove, che si adattino alle sue caratteristiche. Prima di estendere il proprio modello di smart working, i dipartimenti del governo italiano hanno elaborato una fase pilota. In Belgio, il Servizio pubblico federale per la previdenza sociale ha cominciato con un'attuazione graduale dell'iniziativa "NoVo", di natura inizialmente volontaria. In Spagna, nell'ambito del Piano d'azione per la parità di genere per i dipendenti delle amministrazioni centrali, sono stati condotti progetti pilota sul telelavoro, e ogni dipartimento o istituzione è responsabile per la realizzazione di follow-up annuali finalizzati a monitorarne l'attuazione.

Nel momento in cui le politiche in materia di conciliazione tra vita professionale e vita privata vengono tradotte in testi concreti, devono essere valutate rispetto al mondo reale, misurandosi con il traffico, i servizi di assistenza all'infanzia, l'uso di Internet

"Migliorare l'equilibrio tra vita professionale e vita privata: opportunità e rischi derivanti dalla digitalizzazione"

da casa, le norme sulla parità di genere, le competenze e la cultura dell'organizzazione. Quel che potrebbe funzionare in un dipartimento (in presenza di un team autonomo) potrebbe non rivelarsi altrettanto valido in altri (in caso di team interdipendenti, che richiedono un alto grado di collaborazione). Non lo si sottolineerà mai a sufficienza. Poiché non esistono soluzioni adeguate per tutti, le amministrazioni centrali sono tenute ad adottare un atteggiamento flessibile, testando soluzioni pilota, misurando il loro impatto e, se necessario, adeguandosi mediante un nuovo ciclo di test.

4.5 Propensione al digitale

Il concetto di digitalizzazione non implica solo l'utilizzo o la disponibilità di nuove tecnologie, ma anche il modo in cui tali progressi si combinano agli investimenti e alle effettive competenze dei dipendenti. Le tecnologie avanzate spesso comportano, all'interno delle amministrazioni centrali, un lavoro di riorganizzazione. Nel momento in cui le organizzazioni del settore pubblico, come le biblioteche, prospettano una transizione di tipo digitale, occorre di norma stabilire se i dipendenti possiedono competenze adeguate per utilizzare le nuove tecnologie e gli strumenti di alfabetizzazione digitale che consentano loro di determinare se le informazioni online cui accedono sono affidabili o meno (Yoemans, 2016). Tale passaggio è inoltre connesso alla presenza di risorse, di infrastrutture adeguate o al contesto generale (esterno, interno) dell'istituzione.

È proprio su questo punto che le organizzazioni devono considerare il concetto di propensione al digitale. Che cosa significa precisamente? Nell'ambito del presente studio, la **propensione al digitale** è stata definita come la capacità delle organizzazioni di integrare le nuove tecnologie e di utilizzarle in modo efficace. La ricerca (Horrigan, 2014) ha individuato tre componenti fondamentali della propensione al digitale: le competenze, la fiducia e l'utilizzo. Le competenze digitali implicano la conoscenza e l'alfabetizzazione digitale necessarie affinché i dipendenti siano in grado di usare le tecnologie previste dal loro ruolo. La fiducia si basa sui principi etici degli individui e sul controllo dei dati utilizzati. Il terzo elemento della

"Migliorare l'equilibrio tra vita professionale e vita privata: opportunità e rischi derivanti dalla digitalizzazione"

propensione al digitale è dato invece dall'utilizzo da parte dei dipendenti delle tecnologie digitali per l'espletamento dei propri compiti, e dal grado in cui se ne servono. Tutte e tre queste componenti sono necessarie affinché le organizzazioni possano attuare un processo di digitalizzazione e fornire al proprio personale un migliore equilibrio tra vita professionale e vita privata.

Il grado di propensione al digitale varia anche a seconda del Paese, in quanto dipende dalla sua infrastruttura tecnologica, dalla diffusione della tecnologia o dagli investimenti commerciali e governativi (Yoo et al., 2018). L'infrastruttura disponibile occupa un posto di primo piano, ed è stata identificata nel presente studio come uno degli attivatori e degli elementi essenziali della digitalizzazione nel settore pubblico. Elementi come l'abbonamento alla telefonia fissa, la connessione a Internet o i servizi di rete sono infatti requisiti fondamentali per favorire la digitalizzazione. La ricerca condotta in alcuni dei Paesi di interesse (Italia, Spagna) ha evidenziato come l'accesso ad alcune di queste infrastrutture digitali di base sia ancora soggetto a variazioni geografiche, e come l'isolamento digitale a livello rurale o urbano rappresenti un'importante sfida per i dipendenti delle amministrazioni centrali che desiderino trarre benefici dalla digitalizzazione. Se i dipendenti si trovano alle prese con una connessione debole e non riescono a partecipare alle videoconferenze o ai webinar in modo adeguato, questi strumenti potranno divenire fonte di frustrazione, limitando la possibilità di godere di una migliorata conciliazione tra lavoro e vita privata. Il Ministero dell'interno della Repubblica Ceca⁷, per offrire un'ulteriore formazione ai dipendenti pubblici, ha preparato un corso di e-learning, che richiede tuttavia competenze e infrastrutture digitali adeguate.

4.6 Politiche e quadro normativo

Il carattere di novità che contraddistingue le nuove forme di lavoro basate su processi digitali non implica che queste debbano restare senza un quadro

⁷ La Repubblica Ceca non figurava nei 12 Paesi previsti, tuttavia, in qualità di membro a pieno titolo del Comitato settoriale europeo sul dialogo sociale per le amministrazioni pubbliche centrali, ha inviato due casi di studio. Le informazioni al riguardo hanno permesso di far luce su aspetti della ricerca ritenuti di particolare rilievo.

"Migliorare l'equilibrio tra vita professionale e vita privata: opportunità e rischi derivanti dalla digitalizzazione"

regolamentare o normativo. Numerosi quadri normativi comuni all'UE garantiscono il diritto dei lavoratori a un ambiente di lavoro sano e sicuro, la tutela delle lavoratrici gestanti e dei genitori, nonché limitazioni all'orario di lavoro.

Il primo passo consiste nel verificare come queste disposizioni legali si raccordino tra loro, e nell'identificare le lacune normative, al fine di delineare nel suo complesso il quadro normativo attuale in materia di lavoratori mobili che si servono delle TIC. Queste politiche devono essere chiare, ma anche abbastanza flessibili per garantirne la sostenibilità. Come confermato dai risultati dello studio condotto dall'OIL (2017) e dalle discussioni agli incontri del Focus Group, è infatti necessario un quadro giuridico adeguato, ma che assicuri livelli sufficienti di autonomia e flessibilità.

Inoltre, è bene monitorare tali politiche al fine di garantirne l'applicazione. Numerosi studi (Beauregard et al., 2013; OIL, 2017) hanno evidenziato come i telelavoratori che operano esclusivamente da casa sperimentino livelli di isolamento molto più elevati rispetto a quelli che operano da casa soltanto in parte. Come accennato in precedenza, l'isolamento può contribuire all'insorgenza di problemi di salute mentale, indebolire i legami sociali e ridurre il sostegno sul luogo di lavoro. Pertanto, oltre a garantire ai dipendenti la possibilità di lavorare in modo flessibile, le politiche in materia potrebbero anche, alla luce di tali risultati, limitare questa flessibilità sul posto di lavoro, nell'interesse stesso dei dipendenti. Le organizzazioni potrebbero ad esempio decidere di limitare il telelavoro a 2-3 giorni alla settimana, secondo le raccomandazioni del rappresentante dell'OIL che ha partecipato all'incontro del Focus Group, le quali trovano già riscontro in numerosi contratti collettivi stipulati in Francia, Belgio ed Estonia e nel caso di studio sloveno sul telelavoro.

4.7 Comunicazione

La comunicazione è essenziale sotto vari aspetti, per garantire il successo sia della trasformazione digitale sia delle politiche di conciliazione tra lavoro e vita privata, a livello individuale e di team. Da un lato, è stato segnalato come le organizzazioni in

"Migliorare l'equilibrio tra vita professionale e vita privata: opportunità e rischi derivanti dalla digitalizzazione"

cui i senior manager comunicano regolarmente con i propri dipendenti, di ogni livello gerarchico, abbiano l'8% di probabilità in più di riuscire nel loro processo di trasformazione digitale. Questo numero sale fino al 12,4% nelle organizzazioni in cui i senior manager comunicano con il proprio team in maniera costante (McKinsey, 2015).

Dall'altro lato, nel caso in cui le pratiche di comunicazione non vengano opportunamente aggiornate, i dipendenti pubblici possono risentire negativamente del telelavoro, riscontrando un maggiore isolamento professionale e un minore impegno organizzativo nei giorni in cui lavorano interamente da casa (De Vries et al., 2018). I risultati dello studio mostrano che una comunicazione più sistematica tra manager e personale può ridurre l'impatto del telelavoro sull'isolamento professionale.

La resistenza è a sua volta un elemento che accompagna qualsiasi processo di trasformazione (Solis, 2017). Sono stati individuati, tra i fattori che favoriscono la comunicazione, la chiara articolazione degli obiettivi di digitalizzazione, l'impegno dei senior manager nel portare avanti tale processo e l'accesso alle informazioni a tutti i livelli gerarchici. Ritornando alle condizioni necessarie per la sicurezza psicologica dei lavoratori, è necessario predisporre un ambiente in cui i dipendenti si sentano a proprio agio nell'esprimere i propri timori e preoccupazioni, considerato che il processo di digitalizzazione e l'adozione di nuovi modelli di lavoro possono generare sentimenti di ansia e paura. Se manca un ascolto attivo da parte della direzione e non si prendono in carico le preoccupazioni dei propri dipendenti, questi ultimi possono facilmente disimpegnarsi dai processi in atto e persino sabotare l'adozione delle nuove tecnologie e dei nuovi strumenti e modalità di lavoro.

Come osservato nel caso di studio belga, responsabilizzare un gruppo di "agenti del cambiamento" sul posto di lavoro, scelti tra i dipendenti più impegnati e coinvolti nel processo, può rivelarsi una buona pratica. Nella maggior parte dei casi di studio esaminati (Italia, Francia, Spagna, Germania, Repubblica Ceca), la comunicazione è stata segnalata come parte integrante di un processo di digitalizzazione di successo.

4.8 Feedback e valutazione

La propensione ad accogliere i feedback rappresenta uno degli aspetti più impegnativi e, allo stesso tempo, cruciali, di ogni progetto di trasformazione. Le nuove tecnologie applicate mostrano la loro vera natura solo in fase di utilizzo. Pertanto, è bene aspettare il momento giusto, per avviare certe politiche o l'uso di determinati strumenti. È molto difficile raggiungere un obiettivo basandosi su dati puramente teorici, senza tenere conto del feedback degli utenti. Per garantire un'implementazione sostenibile, è essenziale mantenere un atteggiamento di apertura e favorire feedback onesti e costruttivi da parte dei dipendenti e degli utenti dei servizi (Kohnke O., 2017). Inoltre, ascoltare i dipendenti, tramite canali formali e informali, per comprendere se una politica si stia avvicinando alla sua "data di scadenza", in quanto troppo rigida o troppo vaga, può prevenire un gran numero di conflitti e perdite di produttività.

Oltre ai feedback costanti, rivestono una particolare importanza una valutazione delle iniziative di digitalizzazione e la redazione di linee guida su come eseguire tali valutazioni. Come sottolineato nel presente studio, la digitalizzazione può incidere in modi e forme differenti sull'equilibrio tra lavoro e vita privata dei dipendenti, il che rende la valutazione del suo impatto un'operazione impegnativa e complessa. Ad esempio, la digitalizzazione può produrre effetti attesi o indesiderati a seconda del caso specifico e di altri aspetti chiave, quali sufficienti livelli di personale, espletamento di attività fondamentali e riconoscimento di stima da parte di colleghi e superiori. Mentre alcuni strumenti di digitalizzazione possono offrire ai dipendenti un sostegno diretto nel conseguire un migliorato equilibrio tra lavoro e vita privata, altri possono invece facilitare lo scambio di informazioni o lo sviluppo di capacità. Pertanto, ogni valutazione deve essere condotta in base al caso specifico, in modo da rilevare il reale impatto di determinate iniziative di digitalizzazione. Una valutazione deve essere inoltre in grado di segnalare eventuali sviluppi futuri che potrebbero non essere prevedibili al momento in cui viene condotta.

"Migliorare l'equilibrio tra vita professionale e vita privata: opportunità e rischi derivanti dalla digitalizzazione"

Durante gli incontri del Focus Group, i partecipanti hanno ribadito l'importanza delle valutazioni e del loro legame con il conseguimento dei risultati (a livello individuale, di team e di organizzazione). Con la digitalizzazione, infatti, i dipendenti possono essere valutati sulla base dei risultati raggiunti, anziché della loro presenza in ufficio.

4.9 Cambiamento culturale

La digitalizzazione non solo cambia il modo di lavorare, ma accelera anche il processo di cambiamento a cui va incontro un'organizzazione. Per garantire un esito favorevole, occorre dunque tenere conto di tre requisiti principali: nuove abilità e competenze, nuove forme di leadership e nuove capacità organizzative. Nella misura in cui le organizzazioni soddisfano tali requisiti, potranno evolvere culturalmente verso una "mentalità digitale" (Kohnke O., 2017).

L'indicatore più significativo per giungere a una cultura che favorisca l'equilibrio tra lavoro e vita privata è l'adozione di politiche in materia (Beauregard, 2011). Nel caso in cui siano già state implementate politiche in materia di telelavoro o di lavoro flessibile, ma nessun dipendente o solo un ristretto numero stia usufruendo delle nuove opzioni, occorrerebbe indagare i motivi alla base di questo scarso utilizzo. Se i dipendenti ritengono che una presenza continua sia un requisito importante per l'avanzamento di carriera o per essere selezionati per i progetti più gratificanti, non metterebbero a repentaglio queste opportunità optando per il telelavoro, semmai andrebbero a migliorare il loro equilibrio tra sfera privata e professionale.

4.10 Capacità e competenze del responsabile di produzione

Lo studio ha affrontato un ulteriore quesito, ovvero se i responsabili di produzione e i supervisor diretti siano in possesso delle giuste competenze e abbiano ricevuto un'apposita formazione per coordinare un team che adopera strumenti digitali nell'ambito delle diverse misure di conciliazione tra vita privata e professionale, e se dispongano di nozioni sufficienti in materia di diritto del lavoro. Per realizzare tale equilibrio, i dipendenti devono godere di maggiore autonomia, perseguendo questo

*Con il sostegno dell'Unione Europea
VS/2017/0370*

"Migliorare l'equilibrio tra vita professionale e vita privata: opportunità e rischi derivanti dalla digitalizzazione"

obiettivo su impulso dei responsabili di produzione con l'applicazione delle proprie capacità di problem solving, così da non lavorare sotto una stretta e costante supervisione. Anche in questo caso, i risultati ottenuti appaiono complessi, poiché se da un lato la separazione geografica dal posto di lavoro incentiva l'autonomia, dall'altro la diffusione degli strumenti digitali intensifica la connettività, offrendo ulteriori strumenti per monitorare il comportamento dei dipendenti (accesso/disconnessione, comunicazioni, accesso ai file, chiamate telefoniche, ecc.). Una delle principali preoccupazioni dei sindacati è il rispetto e la protezione della privacy dei dipendenti in ambito lavorativo, che rischia di essere lesa dall'attuale sistema di monitoraggio remoto abilitato dalla digitalizzazione.

La tecnologia favorisce dunque sia la centralizzazione che il decentramento (Gerten et al., 2018). In molti casi, si sottovaluta anche la maggiore pressione, in termini di tempo e competenze, cui sono sottoposti i responsabili di produzione, che devono gestire e supervisionare da remoto i propri dipendenti.

Ai responsabili di produzione non vengono richieste esclusivamente competenze digitali (Hofman, 2018). Nell'era digitale, accanto alle competenze di tipo informatico, contano in massima misura le cosiddette "soft skills", come la gestione del tempo, la capacità di autogestione e la comprensione dell'impatto generale della digitalizzazione. Per rispondere correttamente alle esigenze di equilibrio tra lavoro e vita privata e ai modelli di lavoro alternativi dei dipendenti, sono necessari i seguenti presupposti:

- Empatia, per comprendere le motivazioni che portano un dipendente a richiedere modelli di lavoro alternativi (i datori di lavoro possono rifiutare di concedere accordi di lavoro a distanza o di lavoro flessibile sulla base di ragioni oggettive, mentre i congedi parentali e gli accordi di orario flessibile per le lavoratrici gestanti sono diritti pienamente riconosciuti, come indicato nella Direttiva UE 2019/1158). Inoltre, dovrebbe essere adottato un approccio orientato al ciclo di vita, che tenga conto delle specifiche esigenze legate a fasce di età differenti e delle competenze per rispondervi adeguatamente.

"Migliorare l'equilibrio tra vita professionale e vita privata: opportunità e rischi derivanti dalla digitalizzazione"

- Abilità comunicative, per essere in grado di condurre conversazioni che affrontano argomenti delicati.
- Gestione delle prestazioni, per determinare le azioni richieste a livello individuale e di team e distribuire opportunamente il personale, al fine di conseguire gli obiettivi prefissati, creando impieghi compatibili con le competenze dei singoli lavoratori e assicurando il corretto espletamento del lavoro, indipendentemente dal momento e dal luogo in cui viene svolto.
- Competenze e attitudine al coaching, per seguire i dipendenti durante l'apprendimento di nuove modalità di lavoro e nel corretto utilizzo delle nuove tecnologie su cui esse si basano.

Se da un lato i datori di lavoro possono rifiutare di concedere accordi di lavoro a distanza o di lavoro flessibile, sulla sola base di ragioni oggettive, dall'altro sono tuttavia chiamati, insieme ai responsabili di produzione, a rispettare le leggi sulla tutela delle lavoratrici gestanti, dei genitori e delle persone con responsabilità assistenziali, qualora richiedano di avvalersi di accordi di lavoro flessibile, congedi di maternità, paternità, congedi parentali o per assistenza, come indicato nella Direttiva del Parlamento europeo e del Consiglio sull'equilibrio tra lavoro e vita privata per i genitori e gli assistenti, che abroga la Direttiva del Consiglio 2010/18/EU.

4.11 Tutela della privacy e dei dati dei lavoratori

Una delle preoccupazioni legate ai piani di smart working consiste nella capacità degli strumenti digitali di ricercare e raccogliere dai lavoratori grandi quantità di dati, che possono essere utilizzati per risalire all'identità di un individuo o tenerne traccia, sia da soli sia in combinazione con altre informazioni personali o di identificazione, collegate o riconducibili a uno specifico soggetto. A tal proposito, l'accordo quadro del 2002 sul telelavoro stabilisce chiaramente che qualsiasi sistema di monitoraggio deve essere proporzionato all'obiettivo e introdotto conformemente alla Direttiva 90/270 sulle attrezzature munite di videoterminali. In caso di utenti inesperti e di dipendenti non opportunamente informati circa l'impatto complessivo della digitalizzazione, è possibile incorrere in esiti sfavorevoli. Ad esempio, i dipendenti

"Migliorare l'equilibrio tra vita professionale e vita privata: opportunità e rischi derivanti dalla digitalizzazione"

potrebbero provare diffidenza verso il processo di digitalizzazione, nutrendo sospetti sulla natura dei dati raccolti su di loro o sul relativo utilizzo, con il conseguente rifiuto di avvalersi di tali tecnologie. Domandarsi quale tipologia di dati sia necessario o utile raccogliere al fine di migliorare le condizioni di lavoro o la qualità dei risultati ottenuti dai lavoratori pubblici, a beneficio dei cittadini o degli utenti dei servizi, rappresenta una questione di particolare rilievo.

La raccolta di dati può rivelarsi estremamente importante ai fini di un processo decisionale. Ad esempio, poter determinare i tempi medi di spostamento casa-ufficio dei dipendenti può risultare decisivo per introdurre un'opzione di telelavoro, così come il monitoraggio del flusso dei clienti può promuovere l'adozione di orari di lavoro flessibili. Tuttavia, la questione del monitoraggio, della raccolta e dell'analisi dei dati dei singoli dipendenti costituisce ancora oggi una zona grigia, non pienamente compresa. Esistono diverse norme giuridiche in vigore negli Stati membri sul diritto dei datori di lavoro a monitorare la condotta dei dipendenti, di cui questi ultimi devono essere debitamente informati, per dare il loro consenso (assicurandosi che essa sia ragionevole). È opportuno avere a mente che il rispetto della privacy ai sensi dell'RGPD, il nuovo Regolamento UE sulla protezione dei dati, non riguarda solo i dati dei clienti. È infatti altrettanto importante rispettare la privacy e proteggere le informazioni personali dei dipendenti. La questione del consenso che i dipendenti accordano al monitoraggio da parte del loro datore di lavoro è molto complessa e travalica l'ambito del presente studio. Tuttavia, dal momento che i processi digitali generano involontariamente dati relativi ai dipendenti, è utile esaminare i vantaggi e gli svantaggi derivati dall'utilizzo di tali strumenti per monitorare la loro condotta.

I **vantaggi** possono includere:

- Il miglioramento della salute e del benessere dei dipendenti, grazie alla possibilità di tracciare abitudini sedentarie o le distanze percorse in funzione di determinati ruoli.
- Una maggiore sicurezza, in quanto il monitoraggio della condotta (ad es. l'uso di un linguaggio molesto nelle e-mail) e il tracciamento tramite GPS possono

"Migliorare l'equilibrio tra vita professionale e vita privata: opportunità e rischi derivanti dalla digitalizzazione"

contribuire a individuare e ridurre le molestie sessuali sulle donne, identificando le eventuali zone a rischio.

- Una maggiore trasparenza: l'utilizzo di strumenti digitali per mantenere connessi i dipendenti, quelli che operano in ufficio con quelli che lavorano a distanza, aumenta il senso di responsabilità e di fiducia.

Gli **svantaggi** possono includere:

- Una maggiore sfiducia e la sensazione di essere monitorati, che possono minare la sicurezza psicologica.
- Un aumento dello stress, dovuto al fatto di non poter commettere errori né concedersi momenti di inattività.
- La percezione di una mancanza di privacy sul lavoro che, insieme ai punti precedenti, contribuisce a ridurre il coinvolgimento dei dipendenti e ad aumentare il turnover.
- Questioni legali, in quanto alcune situazioni possono aggravarsi ed essere risolte solo per via giudiziaria.

In termini di equilibrio tra lavoro e vita privata e digitalizzazione, ciò che il presente studio ha desunto dal caso del Servizio pubblico federale per la previdenza sociale in Belgio, in cui le prestazioni dipendono dai risultati effettivi e non dalle ore di lavoro, è che, malgrado la massiccia raccolta e disponibilità di dati sul lavoro svolto, i dipendenti non la avvertono come un'invasione della loro privacy o come un fattore di stress per le loro prestazioni. I programmi di digitalizzazione non possono prescindere dal costante adeguamento della misurazione delle prestazioni, che consente ai dipendenti di comprendere appieno ciò che viene loro richiesto in termini di risultati e quali dati permetteranno al loro supervisore o datore di lavoro di verificare che gli obiettivi preposti siano stati raggiunti.

Secondo la FSESP (2016), i lavoratori devono essere informati circa le tipologie di dati ai quali il loro datore di lavoro può avere legalmente accesso, su dove e per quanto tempo verranno memorizzati e con chi saranno condivisi. I sindacati richiedono chiare linee guida sui diritti e le restrizioni dei lavoratori rispetto all'uso di

"Migliorare l'equilibrio tra vita professionale e vita privata: opportunità e rischi derivanti dalla digitalizzazione"

Internet sul lavoro (ad esempio, circa l'utilizzo della posta elettronica personale) e riguardo all'eventualità e alle modalità di monitoraggio del loro uso di Internet da parte dei datori di lavoro.

Facendo riferimento ad alcuni punti sollevati in precedenza, nel momento in cui le organizzazioni scelgono di adottare strumenti digitali a supporto dei loro processi e delle opzioni di conciliazione tra vita privata e professionale dei propri dipendenti, è bene che lo facciano con estrema accortezza, determinando quali tipi di dati saranno raccolti e per cosa verranno utilizzati, dandone debita comunicazione e verificando se ciò risulti o meno nell'interesse dell'organizzazione e dei dipendenti.

Poiché, a seguito dell'innovazione digitale, il dibattito sulla privacy è andato incontro a una ridefinizione, alle organizzazioni spetta comprendere in quale direzione e in che misura stiano evolvendo le proprie strategie e capacità di governance delle informazioni, oltre che garantire che i meccanismi scelti per bilanciare interessi contrapposti favoriscano un senso di fiducia tra i loro diversi interlocutori e tra il pubblico.

5. Conclusioni e raccomandazioni

Il presente studio, con i risultati ottenuti, può essere considerato la prima ricerca sull'impatto della digitalizzazione sull'equilibrio tra vita professionale e vita privata dei dipendenti delle amministrazioni centrali. I risultati dell'indagine sono in linea con gli studi precedenti (OIL, Eurofound, 2017; OCSE, 2019), confermando come la digitalizzazione sembri avere un effetto complessivamente positivo sull'equilibrio vita-lavoro dei dipendenti delle amministrazioni centrali, pur con i vari rischi da tenere in conto e le significative discrepanze legate al genere, che meritano ulteriori approfondimenti.

"Migliorare l'equilibrio tra vita professionale e vita privata: opportunità e rischi derivanti dalla digitalizzazione"

La presente ricerca ha inoltre individuato una serie di lacune nella letteratura esistente, che conta solo un esiguo numero di pubblicazioni relative all'impatto dei processi digitali sui dipendenti pubblici, il che dipende per lo più dal fatto che la digitalizzazione non è ancora una pratica ampiamente diffusa nella pubblica amministrazione dei Paesi presi in esame.

È stata poi individuata una mancanza di dati armonizzati e comparabili circa l'impatto della digitalizzazione su quegli organismi pubblici in cui è stata rilevata l'attuazione di buone pratiche. Gli sforzi congiunti per ottenere una serie di indicatori comuni tra gli Stati membri dell'UE, al fine di raccogliere dati disaggregati per sesso ed età, potrebbero rappresentare un importante contributo per conseguire in futuro risultati migliori.

La presente ricerca ha altresì identificato i principali fattori di successo che, se implementati, potrebbero migliorare considerevolmente l'equilibrio tra lavoro e vita privata dei dipendenti del settore pubblico. Sia i sindacati che i datori di lavoro hanno la possibilità di massimizzare le opportunità derivanti dal processo di digitalizzazione e di ridurre i potenziali rischi, soprattutto in termini di ripercussioni sull'equilibrio tra lavoro e vita privata dei dipendenti, a patto che intercettino tali rischi e offrano risposte coordinate e strategiche. È inoltre necessario predisporre e attuare il giusto quadro normativo in materia di dialogo sociale, che includa la contrattazione collettiva sugli effetti della digitalizzazione. Poiché il lavoro mobile può porre una serie di sfide ai rappresentanti dei dipendenti, è essenziale concordare azioni che favoriscano e non compromettano il loro effettivo coinvolgimento.

Il presente studio, congiuntamente alla revisione della letteratura esistente, ha messo in luce i differenti effetti della digitalizzazione e delle nuove modalità di lavoro sui lavoratori di sesso maschile e femminile. Al fine di gestire e attenuare i potenziali effetti negativi derivanti dall'attuazione di tale processo, è dunque necessario integrare la dimensione di genere, che rappresenta il presupposto e la strategia trasversale per tenere in debita considerazione il diverso impatto su dipendenti di sesso femminile e maschile; una discrepanza che accompagna qualsiasi processo di

"Migliorare l'equilibrio tra vita professionale e vita privata: opportunità e rischi derivanti dalla digitalizzazione"

cambiamento all'interno di un'organizzazione. Ciò è tanto più essenziale nell'ambito della digitalizzazione e del suo impatto sull'equilibrio tra lavoro e vita privata, da cui derivano ruoli e stereotipi di natura socioculturale basati sul genere, così da poter affrontare le molteplici sfaccettature della disuguaglianza di genere nella conciliazione tra vita privata e lavorativa, nel divario retributivo o nelle opportunità professionali. Nell'esaminare l'impatto della digitalizzazione sui dipendenti pubblici, il divario anagrafico appare come un altro fattore trasversale cui dedicare ulteriori considerazioni e analisi, che tengano conto delle specifiche dinamiche e caratteristiche legate all'età all'interno delle amministrazioni centrali di molti Paesi.

Lo studio ha anche confermato come in questo campo, analogamente ad altri fenomeni sociali e professionali, sia preferibile adottare un approccio elastico. Ogni opzione, infatti, comporta al contempo vantaggi e svantaggi. Ad esempio, se da un lato lavorare da casa riduce i tempi di spostamento casa-lavoro e le distrazioni legate all'ambiente di ufficio, consentendo ai dipendenti di combinare lavoro e faccende domestiche e potenzialmente ai lavoratori con disabilità di operare presso il proprio domicilio, dall'altro, può presentare alcuni svantaggi: senso di isolamento, impossibilità di prender parte a importanti conversazioni di lavoro ed eventualità di non avere accesso a tutte le risorse di lavoro necessarie.

Il presente studio, attraverso i suoi risultati, si è proposto di delineare potenziali sfide e opportunità e di tracciare le caratteristiche di un ambiente favorevole, in cui i dipendenti possano godere appieno delle possibilità offerte dalla digitalizzazione in termini di equilibrio tra vita professionale e vita privata. La ricerca ha inoltre portato alla luce una serie di questioni che sono di fondamentale importanza per le parti sociali. Queste includono la parità di genere, la protezione dei dati, l'orario di lavoro, le competenze e la formazione dei responsabili di produzione, nonché il coinvolgimento di dipendenti e rappresentanti sindacali nella progettazione, attuazione e valutazione delle varie iniziative.

È necessario intensificare l'attività di ricerca e verificare le eventuali soluzioni, opportunità e sfide in campo, analizzando le specifiche risposte fornite dai datori di

"Migliorare l'equilibrio tra vita professionale e vita privata: opportunità e rischi derivanti dalla digitalizzazione"

lavoro nei diversi settori. Per comprendere meglio questi temi in futuro, le organizzazioni sono chiamate a dare prova di maggiore rigore nel raccogliere i dati e nel misurare l'impatto della digitalizzazione su salute, esperienza, uso del tempo e su benefici e svantaggi percepiti. Inoltre, sarebbe estremamente proficuo condurre studi volti a chiarire gli obiettivi misurabili del lavoro dei dipendenti pubblici, dal momento che la quantificazione dei risultati consentirebbe di misurare l'efficacia del telelavoro, dello spazio e del lavoro flessibili e di altre opzioni di conciliazione tra vita privata e professionale in rapporto agli obiettivi e ai risultati richiesti.

Come è emerso dallo studio, le amministrazioni centrali devono adattare la misurazione delle loro prestazioni e della loro produttività in base alle nuove forme di lavoro, come il telelavoro o lo smart working. La normativa, la contrattazione collettiva e il dialogo sociale devono fornire ai lavoratori e all'amministrazione un quadro completo, in grado di tradurre gli obiettivi strategici in risultati e processi di misurazione, che vadano oltre la presenza in ufficio o l'orario di lavoro. Sarebbe opportuno adottare un approccio equilibrato, che consentisse ai telelavoratori di rimanere in contatto con gli altri dipendenti, di accedere a servizi di assistenza in caso di difficoltà e di identificare potenziali problemi di produttività ancor prima che sfuggano loro di mano.

Sulla base dei risultati ottenuti, il presente studio ha infine contribuito all'elaborazione di una serie di Linee guida in materia di buone e cattive pratiche, con una serie di raccomandazioni che potranno rivelarsi utili per i responsabili delle risorse umane e per i rappresentanti sindacali delle amministrazioni centrali.

Bibliografia

"Migliorare l'equilibrio tra vita professionale e vita privata: opportunità e rischi derivanti dalla digitalizzazione"

F. Aldridge, C. Egglestone, *Learning, skills and progression at work: analysis from the 2015 Adult Participation in Learning Survey*, Leicester, National Institute of Adult Continuing Education (England and Wales), 2015

ANACT, *10 questions sur la charge de travail*, 2016, consultabile all'indirizzo:
<http://www.anact.fr/10-questions-sur-la-charge-de-travail>

M. Avogaro, *Right to disconnect: French and Italian proposals for a global issue*, 2018, consultabile all'indirizzo:

http://www.revistabrasileiradeprevidencia.org/wp-content/uploads/2018/04/AVOGARO_RIGHT_TO_DISCONNECT.pdf

T.A. Beauregard, (2011), *Corporate work-life balance initiatives: use and effectiveness*, in S. Kaiser, M.J. Ringlsetter, D.R. Eikhof, M. Pina e Cunha (a cura di), *Creating balance? International Perspectives on the Work-Life Integration of Professionals*, Berlin Heidelberg, Springer, 2011, pp. 193-208, ISBN 9783642161988

T.A. Beauregard, K. Basile, E. Canonico, *Home is where the work is: A new study of homeworking in Acas - and beyond*, Acas Research paper, 10/13, 2013

H. Chun, T. Van der Lippe, *Flexible working, work life balance, and gender equality*, Social Indicators Research, 2018, ISSN 0303-8300, E-ISSN 1573-0921

CIPD, *Views on Working Life* in «Employee Outlook Spring 2017», London, CIPD, 2017

Deloitte, *Digital Collaboration Delivering Innovation, productivity and happiness*, UK, Deloitte LLP, 2013

H. De Vries, L. Tummers, V.J.J.M. Bekkers, *The Benefits of Teleworking in the Public Sector: Reality or Rhetoric?*, «Review of Public Personnel Administration», Projects: Public Leadership, Public innovation, Teleworking in the public sector, 2018

A.C. Edmondson, *Psychological Safety, Trust, and Learning in Organizations: A Group-Level Lens*, Boston, Harvard Business School, 2004

D. Ejidou, Liaukovich I., *Always on! Smartphones: Their Implications in the Context of Work-Life Balance*, Lund University, 20 maggio 2016

EPSU, *Position Paper on Smart Public Services for a Digital Age*, Position paper, Bruxelles, EPSU, 19 aprile 2016, consultabile all'indirizzo:

Con il sostegno dell'Unione Europea
VS/2017/0370

"Migliorare l'equilibrio tra vita professionale e vita privata: opportunità e rischi derivanti dalla digitalizzazione"

<https://www.epsu.org/article/epsu-position-paper-smart-public-services-digital-age>.

EPSU, Federation of Social Employers, *Joint Position Paper on digitalization in the Social Services Sector - Assessment of Opportunities and Challenge*, Position paper, 2019, consultabile all'indirizzo:

<https://www.epsu.org/sites/default/files/article/files/EPSU-Social-Employers-Joint-Paper-Digitalisation-V5-FINAL-06.06.19-EN.pdf>

Erfolgsfaktor Familie, *Digitalisierung - Chancen und Herausforderungen für die partnerschaftliche*, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2016, consultabile all'indirizzo:

<https://www.bmfsfj.de/blob/108986/13abe13cebb2136c29d9bdf5753bdd/digitalisierung-chancen-und-herausforderungen-data.pdf>

ETUC (European Trade Union Confederation), *Digitalisation and workers participation: What trade unions, company level workers and online platform workers in Europe think*, Bruxelles, 2018

C. Korunka, B. Kubicek, M. Risak, *New Way of Working in Public Administration*, Federal Ministry for the Civil Service and Sport, Vienna, 2018

Eurofound, *Striking a balance: Reconciling work and life in the EU*, Luxembourg, Publications Office of the European Union, 2018

Eurofound, *New forms of employment*, Luxembourg, Publications Office of the European Union, 2015

Eurofound, *Italy: New rules to protect self-employed workers and regulate ICT-based mobile work*, Eurofound, 2017, consultabile all'indirizzo:

<https://www.eurofound.europa.eu/publications/article/2017/italy-new-rules-to-protect-self-employed-workers-and-regulate-ict-based-mobile-work>

Eurofound, International Labour Office, *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*, Luxembourg, Publications Office of the European Union - Genève, International Labour Office, 2017

European Commission Staff Working Paper, *Report on the implementation of the European social partners' Framework Agreement on Telework*, 2008 {COM(2008) 412 final}

European Commission, eGovernment Benchmark 2018: *The digital efforts of European countries are visibly paying off*, consultabile all'indirizzo:

Con il sostegno dell'Unione Europea
VS/2017/0370

"Migliorare l'equilibrio tra vita professionale e vita privata: opportunità e rischi derivanti dalla digitalizzazione"

<https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/egovernment-benchmark-2018-digital-efforts-european-countries-are-visibly-paying>

First Psychology Scotland, *Research Report: The impact of technology on work/life balance*, First Psychology Scotland, 2015.

U. Foerster, K. Marquardt, N. Golowko, A. Kompalla, C. Hell, *The Effects of Digital Technology on Organizational Behavior*, IBIMA Publishing, 2017, 10.5171/2018.340873

L. Gastaldi, M. Corso, E. Raguseo, P. Neirotti, E. Paolucci, *Smart working: Rethinking work practices to leverage employees' innovation potential in "Proceedings of 15th CINet Conference Operating Innovation - Innovating Operations, Budapest"*, 7-9 Settembre 2014, pp. 337-347

E. Gerten, M. Beckmann, L. Bellmann, *Controlling working crowds: The impact of digitalization on worker autonomy and monitoring across hierarchical levels*, WWZ Working Paper, 09/2018

S. Hofmann, N. Ogonek, *Different But Still The Same? How Public And Private Sector Organisations Deal with New Digital Competences*, «Journal of E-Government», 16, 2018, pp. 127-135

J. B. Horrigan, *Digital Readiness: Nearly one-third of Americans lack the skills to use next-generation "Internet of things" applications*, 2014, consultabile all'indirizzo: https://jbhorrigan.weebly.com/uploads/3/0/8/0/30809311/digital_readiness.horrigan.june2014.pdf.

ILO, *Challenges and opportunities of teleworking for workers and employers in the ICTS and financial services sectors*, Issues paper for the "Global Dialogue Forum" on the Challenges and Opportunities of Teleworking for Workers and Employers in the ICTS and Financial Services Sectors (Genève, 24-26 ottobre 2016), International Labour Office, Sectoral Policies Department, Genève, 2016

V. Kirov, *Literature Review on the digitalization and Public Services*, Bruxelles, EPSU, 2015, p. 46.

O. Kohnke, *It's Not Just About Technology: The People Side of Digitization* in G. Oswald, M. Kleinemeier (a cura di), *Shaping the Digital Enterprise - Trends and Use Cases in Digital Innovation and Transformation*, Cham, Springer, 2017

"Migliorare l'equilibrio tra vita professionale e vita privata: opportunità e rischi derivanti dalla digitalizzazione"

C. Legner, T. Eymann, T. Hess, C. Matt, T. Boehmann, P. Drews, A. Maedche, N. Urbach, F. Ahlemann, *Digitalization: Opportunity and Challenge for the Business and Information Systems Engineering Community*, «Business & Information Systems Engineering», Vol. 59, Iss. 4, 2017, pp. 301-308, consultabile all'indirizzo:
<https://aisel.aisnet.org/bise/vol59/iss4/9>

S. Lewis et al., *Public sector austerity cuts in Britain and the changing discourse of work-life balance*, *Work*, «Employment and Society», 31(4), 2017, pp. 586-604

D. McCloskey, *Examination of the Boundary Between Work and Home for Knowledge Workers*, «International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals», 2018

McKinsey & Company, *How to beat the transformation odds*, 2015, consultabile all'indirizzo:
<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/how-to-beat-the-transformation-odds>

B. Mettling, Bruno, *Transformation numérique et vie au travail*, Rapport à l'attention de Mme Myriam El Khomri, Ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social, 2015

M. Neufeind, J. O'Reilly, F. Ranft, *Work in the digital age: challenges of the fourth industrial revolution Identifying the challenges for work in the digital age*, USA, Rowman and Littlefield International, 2018

OECD, *How's Life in the Digital Age? Opportunities and Risks of the Digital Transformation for People's Well-being*, Paris, OECD Edition, 2019, consultabile all'indirizzo:
<https://doi.org/10.1787/9789264311800-en>.

P. Serrador, P. Jeffrey, *Does Agile work? - A quantitative analysis of agile project success*, «International Journal of Project Management», 2015, 33.10.1016/j.ijproman.2015.01.006.

B. Solis, *The Digital Change Agent's Manifesto - How the People Behind Digital Transformation Lead Change From Within*, Altimeter, Prophet Company, 2017, pp. 1-29, consultabile all'indirizzo:
<https://marketing.prophet.com/acton/media/33865/he-digital-change-agents-manifesto--altimeter>

"Migliorare l'equilibrio tra vita professionale e vita privata: opportunità e rischi derivanti dalla digitalizzazione"

N. Stacey, P. Ellwood, S. Bradbrook, J. Reynolds, H. Williams, D. Lye, *Foresight on new and emerging occupational safety and health risks associated with digitalisation by 2025*, European Risk Observatory Report, European Safety and Health at Work, Luxembourg, Publications Office of the European Union, 2018

P. Stephens, *Unintended consequences: IT's disruption of work-life balance*, «Issues in Information Systems», 8(1), 2007, pp. 179-184

L. Sylvain, *The impact of Technology on Work-Life Balance*, Master of Arts - Integrated Studies, Athabasca University, 2011

TUNED, EUPAE, *Well-being and occupational safety & health (OSH) in central government administrations: tackling psychosocial risks at work*, Background study, 15 maggio 2017, consultabile all'indirizzo:
<https://www.fonction-publique.gouv.fr/OSHProject>.

R. Yoemans, *Are Chicagoans Digitally Ready? With Funding Support from Donors to Library Foundation, CPL Is Making Sure They Are*, Chicago Public Library Foundation, 26 maggio 2016, consultabile all'indirizzo:
<http://www.cplfoundation.org/site/News2?page=NewsArticle&id=7222>.

T. Yoo, M. de Wysocki, A. Cumberl, *Country Digital Readiness: Research to Determine a Country's Digital Readiness and Key Interventions*, Cisco Corporate Affairs, 2018, consultabile all'indirizzo:
<https://www.cisco.com/c/dam/assets/csr/pdf/Country-Digital-Readiness-White-Paper-US.pdf>.

Allegati

Allegato I: Elenco dei casi di studio ricevuti

Paese	Nome dell'organo dell'amministrazione centrale (Pratica presentata)
Austria	Ministero federale del servizio pubblico e dello sport (Flessibilità del telelavoro)

Con il sostegno dell'Unione Europea
VS/2017/0370

"Migliorare l'equilibrio tra vita professionale e vita privata: opportunità e rischi derivanti dalla digitalizzazione"

Belgio	Servizio pubblico federale per la previdenza sociale (NoVo)
Repubblica Ceca	Ministero dell'interno, Sezione funzione pubblica (Lavoro da casa)
Repubblica Ceca	Ministero dell'interno, Sezione servizio pubblico (Istruzione ed e-learning)
Estonia	Iniziativa "State Real Estate" (Postazioni di lavoro da remoto)
Estonia	Ministero della pubblica amministrazione (Telelavoro)
Francia	Dipartimento del tesoro del Ministero delle finanze (Carta dell'orario)
Germania	Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (BMI), [Ministero federale dell'interno, dei lavori pubblici e della patria] (Iniziativa per la promozione della salute nei luoghi di lavoro)
Germania	Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (BMI), [Ministero federale dell'interno, dei lavori pubblici e della patria], (Pommernallee, 4)
Irlanda	Revenue Commissioners [Ufficio delle entrate] (Digitalizzazione della riscossione delle imposte)
Italia	Ufficio della Presidenza del Consiglio dei ministri (Lavoro Agile - Smart Working)
Italia	Istituto nazionale di assistenza sociale (Lavoro Agile - Smart Working)
Italia	Ministero dei beni culturali (Lavoro Agile - Smart Working)
Italia	Ministero della difesa (Lavoro Agile - Smart Working)
Portogallo	Ministero delle finanze (ATIVA-TE! - ATTIVATI)
Portogallo	Ministero delle finanze (Telelavoro)
Slovenia	Ministero della pubblica amministrazione (Telelavoro nell'amministrazione statale)
Spagna	Ministero per la politica territoriale e della pubblica amministrazione (Governo spagnolo) Direzione generale della pubblica amministrazione (Piano d'azione per la parità di genere per i dipendenti delle amministrazioni centrali)
Romania	Istituto nazionale di ricerca per il lavoro e la protezione sociale (Il telelavoro nella conciliazione tra vita professionale e vita privata nell'UE: promuovere la partecipazione e la mobilità delle donne -

	WOMEN IN)
--	-----------

Allegato II: Interviste

Per completare la raccolta dei dati, il gruppo di ricerca ha condotto una serie di interviste ad alcuni informatori chiave: casi di studio (Belgio, Estonia, Slovenia), rappresentanti sindacali (Romania, Estonia, Belgio), colleghi ricercatori (Paesi Bassi, Danimarca, Regno Unito, Spagna), istituzioni governative (Agenzia per la digitalizzazione in Danimarca, "Job Share Finder" della Funzione pubblica nel Regno Unito).

Allegato III: Criteri

Il Gruppo direttivo del progetto, per identificare i casi di studio dei Paesi oggetto dello studio, ha stabilito i 9 criteri seguenti:

- 1) Livello di partecipazione e coinvolgimento dei sindacati
- 2) Trasferibilità dell'iniziativa da un'amministrazione all'altra
3. Protezione dei dati
- 4) Copertura in termini di varietà delle organizzazioni (ministeri, agenzie, etc.) e delle attività svolte all'interno delle pubbliche amministrazioni
- 5) Copertura in termini di differenti tipologie di occupazione
- 6) Copertura in termini di differenti gradi gerarchici del personale all'interno degli uffici (responsabili di produzione, impiegati, alti dirigenti, etc.)
- 7) Copertura per genere
- 8) Formazione ed erogazione di risorse per la formazione
- 9) Efficacia e impatto sull'equilibrio tra vita professionale e vita privata