



"Migliorare la conciliazione vita-lavoro: opportunità e rischi derivanti dalla digitalizzazione"

Studio sul campo

Con il sostegno dell'Unione europea

VS/2017/0370

Indice

1. Introduzione	3
2. Metodologia della ricerca	3
2.1 Campo di applicazione della ricerca	4
2.2 Definizione dei concetti principali	4
2.3 Conciliazione vita-lavoro e digitalizzazione	5
3. Risultati	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 Sperimentazione	28
4.5 Prontezza digitale	29
4.6 Politiche e quadro normativo	31
4.7 Comunicazione	32
4.8 <i>Feedback</i> e valutazione	33
4.9 Cambiamento culturale	34
4.10 Competenze e abilità della dirigenza	35
4.11 Tutela della riservatezza e dei dati dei lavoratori	37
5. Conclusioni e raccomandazioni	40
Bibliografia	43
Allegati	48

1. Introduzione

Il presente studio è stato realizzato da Zoltan Vadkerti, ricercatore incaricato, sotto la supervisione del Comitato settoriale europeo per il dialogo sociale nelle amministrazioni del governo centrale (SDC CGA¹). Esso è parte del progetto finanziato dall'UE "**Migliorare la conciliazione vita-lavoro: opportunità e rischi derivanti dalla digitalizzazione**" realizzato nell'ambito del SDC CGA e promosso dal Dipartimento della funzione pubblica italiano per conto di EUPAE, l'Associazione europea dei datori di lavoro delle pubbliche amministrazioni. Tale studio mira a fornire quante più informazioni possibili circa l'impatto della digitalizzazione - telelavoro, lavoro agile e nuove modalità di lavoro – sul miglioramento della conciliazione vita-lavoro, e su come questo venga affrontato dalle parti sociali. Lo studio ha inoltre come obiettivo quello di utilizzare risultati ottenuti per elaborare delle Linee guida su cosa sia utile fare o evitare (DOs e DON'Ts) ad uso dei dirigenti e dei rappresentanti sindacali a livello nazionale. Il progetto ha previsto la realizzazione di tre eventi principali: due 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 della 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 analisi della letteratura accademica in materia di digitalizzazione, conciliazione vita-lavoro, l'attività lavorativa presso le amministrazioni centrali e le loro interazioni. Lo studio ha inoltre raccolto una serie di buone pratiche adottate a livello internazionale, insieme a documenti di *policy* e di ricerca pubblicati da istituzioni quali l'OIL, l'OCSE,

1 In seno al Comitato settoriale europeo per il dialogo sociale nelle amministrazioni del governo centrale (SDC CGA) sono rappresentati tutti i 28 Stati membri per parte sindacale (Delegazione sindacale delle Amministrazioni nazionali e dell'Unione europea - TUNED), attraverso la Federazione sindacale europea dei lavoratori dei servizi sociali e la Confederazione europea dei sindacati indipendenti (CESI); e per parte datoriale (Datori di lavoro delle pubbliche amministrazioni europee - EUPAE), 12 membri effettivi, ovvero Belgio, Francia, Grecia, Italia, Lituania, Lussemburgo, Romania, Slovacchia, Slovenia, Spagna, Regno Unito e Repubblica Ceca, oltre a sei osservatori: Austria, Germania, Lettonia, Malta, Portogallo e Ungheria.

l'Eurofound, Governi nazionali e gruppi di riflessione. La ricerca documentale ha incluso l'analisi di alcuni documenti di *policy* e di precedenti studi realizzati dalle parti sociali, in particolare dai membri del Comitato settoriale europeo per il dialogo sociale nelle amministrazioni del governo centrale.

In secondo luogo, sono stati raccolti casi di studio dai membri del predetto Comitato, successivamente integrati da una serie di interviste mirate². Infine, lo studio ha tenuto conto delle discussioni dei due Focus Group cui hanno partecipato 40 rappresentanti di TUNED ed EUPAE.

2.1 Campo di applicazione della ricerca

I casi di studio³ sono stati raccolti nei seguenti 12 Stati membri dell'UE: Belgio, Danimarca, Estonia, Francia, Germania, Irlanda, Italia, Paesi Bassi, Portogallo, Romania, Slovenia e Spagna attraverso un formulario. 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. Per ogni Paese selezionato, il progetto aveva l'obiettivo di individuare almeno un caso di studio veicolato e approvato da EUPAE e TUNED.

2.2 Definizione dei concetti principali

Per **digitalizzazione** si intende un processo socio-tecnico in evoluzione, che avviene a livello individuale, organizzativo, sociale e globale (Legner et al., 2017) in modo trasversale a tutti i settori. Essa fa riferimento all'uso di strumenti che convertono informazioni analogiche in informazioni digitali. La digitalizzazione si riferisce ad una complessa gamma tecnologie, alcune delle quali ancora al loro stadio iniziale. Tra le altre cose, la digitalizzazione sul posto di lavoro implica, allo stato attuale, l'uso crescente di *database* collegati e strumenti di pianificazione, oltre che di nuovi applicativi software per dispositivi quali computer, *tablet* o *app* per *smartphone*.

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.

Nell'ambito della presente ricerca, per **conciliazione vita-lavoro** si intende uno stato di equilibrio soddisfacente tra la sfera lavorativa e la sfera privata di un individuo (Eurofound, 2018). Le misure di conciliazione vita-lavoro possono prevedere congedi (di maternità, paternità, parentali, per necessità di cura e assistenza), regimi di flessibilità (spazio-temporale e relativamente alle mansioni), orario di lavoro ridotto o determinati servizi (assistenza all'infanzia, assistenza a persone non autosufficienti, ecc.).

Relativamente al settore pubblico, le politiche in materia di conciliazione vita-lavoro dovrebbero contribuire a raggiungere la parità di genere, promuovendo la partecipazione delle donne al mercato del lavoro, rendendo più semplice per gli uomini la condivisione delle responsabilità di cura in un'ottica di parità tra uomini e donne e riducendo il divario retributivo di genere. Tali politiche dovrebbero anche tenere conto dei cambiamenti demografici, compresi gli effetti dell'invecchiamento della popolazione.

2.3 Conciliazione vita-lavoro e digitalizzazione

La digitalizzazione incide principalmente su due aspetti della vita lavorativa e, di conseguenza, sulla conciliazione vita-lavoro dei dipendenti: 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 è stato confermato dai casi di studio raccolti, nonché da quanto emerso nei Focus Group, trattandosi di due dimensioni oggetto di crescenti dibattiti e negoziati tra le parti sociali ai vari livelli (UE, nazionale, aziendale, presso le amministrazioni e sul luogo di lavoro). Tali aspetti si intrecciano con tutta una serie di temi generalmente affrontati in sede di contrattazione collettiva o di consultazione dei rappresentanti sindacali, quali la parità di genere, la formazione, la salute, la sicurezza e in ultimo, ma non meno importante, i processi di 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, il tema che ha prodotto il maggior numero di risposte e, pertanto, è risultato essere il più importante, è stato l'orario di lavoro. Alla domanda su quali fossero le tematiche da affrontare con maggiore urgenza nei contratti collettivi a livello settoriale o intersettoriale, il 20% degli intervistati ha indicato al primo posto l'orario di lavoro e la conciliazione vita-lavoro, mentre circa il 10% ha fatto riferimento al diritto alla disconnessione, al telelavoro e al lavoro mobile basato sulle TIC.

Naturalmente, la digitalizzazione ha (ri)portato sull'agenda del dialogo sociale numerose questioni legate all'orario di lavoro, 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 lavoro, la reperibilità, il controllo e la documentazione dell'orario di lavoro, il numero massimo di ore, gli straordinari, la retribuzione e altri aspetti correlati ai confini sempre più sfumati tra sfera professionale e sfera privata. In tale contesto, vale la pena citare la recente Direttiva UE in materia di conciliazione vita-lavoro per genitori e persone con responsabilità assistenziali, la quale definisce le cosiddette "modalità di lavoro flessibile" come "la possibilità per i lavoratori di adattare l'organizzazione della vita professionale, anche mediante l'uso del lavoro a distanza, calendari di lavoro flessibili o una riduzione dell'orario di lavoro."

Le discussioni all'interno dei Focus Group hanno inoltre evidenziato che sta emergendo una serie di nuovi termini inerenti alla digitalizzazione e al nuovo mondo del lavoro, alcuni dei quali ancora di difficile definizione. Di seguito sono riportate alcune espressioni ricorrenti nel presente studio che richiedono un'opportuna definizione:

Smart working: 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 dell'attività lavorativa, sulla gestione per obiettivi e sull'individuazione delle necessità dei dipendenti, che tiene conto dell'esigenza di conciliare vita privata e vita 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 le organizzazioni consentono ai dipendenti di svolgere le proprie attività secondo orari, luoghi e modalità a loro scelta (Serrador e Pinto, 2015). Si tratta di un termine utilizzato principalmente nel settore privato, in particolare nel campo dello sviluppo di 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 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 intesa *ad hoc*, come accordo continuativo che prevede giorni/settimane di lavoro fissi, o come accordo che stabilisce il numero massimo di giorni alla settimana in cui tale modalità sia fruibile. Nella maggior parte degli Stati membri dell'UE, il telelavoro è disciplinato attraverso un quadro normativo (COM, 2008).

3. Risultati

L'analisi della letteratura scientifica ha evidenziato come finora siano stati condotti pochi studi sull'impatto della digitalizzazione sulla conciliazione vita-lavoro dei dipendenti pubblici. Sono infatti limitati gli studi che hanno indagato gli effetti della digitalizzazione sull'occupazione, sulle competenze e sulle condizioni di lavoro nella pubblica amministrazione e quelli disponibili sono stati tutti presi in considerazione nell'analisi della letteratura condotta ai fini del presente studio.

Durante i Focus Group si è posto l'accento sulla mancanza di informazioni e di dati armonizzati 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 (EPSU, 2015).

L'analisi della letteratura scientifica ha evidenziato come l'uso di nuove tecnologie possa produrre sia vantaggi che svantaggi per i lavoratori (First Psychology Scotland, 2015). Ad esempio, secondo uno studio condotto da Laurette Sylvain (2011), i progressi tecnologici possono sia favorire che ostacolare le azioni volte a garantire ai dipendenti 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 dell'applicazione della digitalizzazione e delle pratiche di lavoro flessibile - riconosce agli *smartphone* effetti sia positivi che negativi sulla conciliazione vita-lavoro (Ejidou, 2016), un aspetto che verrà approfondito nella sezione seguente. La letteratura suggerisce come, con il progredire 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 conciliazione vita-lavoro (McCloskey, 2018). Infatti, se la sfera professionale prende il sopravvento su quella familiare o viceversa, possono risentirne entrambe, generando malcontento nell'individuo. Si rileva, peraltro, un esiguo numero di studi sul 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 OIL - Eurofound (2017) *Working anytime, anywhere* ha inoltre mostrato come, secondo quasi tutti gli studi esaminati, il telelavoro e il lavoro mobile producano effetti sia positivi che negativi sulla conciliazione vita-lavoro dei dipendenti. Il presente studio è giunto a una conclusione simile, rilevando come la digitalizzazione influisca sia positivamente che negativamente sulla conciliazione vita-lavoro, talvolta contestualmente.

I risultati dello studio hanno evidenziato come nella maggior parte dei casi la soluzione offerta dalle amministrazioni centrali sia l'opzione del telelavoro trascurando altri ambiti di conciliazione vita-lavoro. Spesso il telelavoro, reso possibile dalle tecnologie digitali, rappresenta la misura di conciliazione più diffusa. Il predetto 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 godono della stessa tutela giuridica dei dipendenti che lavorano fuori dalla sede del datore di lavoro e individua ambiti chiave del telelavoro che richiedono un adeguamento o una particolare attenzione, quali ad esempio la protezione dei dati, la *privacy*, la salute, la sicurezza, l'organizzazione del lavoro, la formazione, ecc.

È ipotizzabile che, dal momento che la digitalizzazione pervaderà sempre più i processi organizzativi (Neufeind et al., 2018), si potrà ampliare il suo raggio di applicazione, favorendo maggiormente la riconciliazione tra vita professionale,

⁵ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=LEGISSUM:c10131&from=EN>

familiare e personale dei dipendenti. I casi di studio hanno mostrato come siano già state realizzate 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 caso di emergenza, o in Spagna, in cui il processo di digitalizzazione è connesso al perseguimento di obiettivi di parità tra i sessi, attraverso il Piano d'azione per la parità di genere per i dipendenti delle amministrazioni centrali. A seconda delle pratiche nazionali, 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 testi negoziati (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 alla natura mutevole del lavoro.

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 massimizzare l'impatto positivo della digitalizzazione sulla conciliazione vita-lavoro dei dipendenti pubblici e di limitarne gli effetti negativi.

3.1 Impatto misto

Sulla base degli spunti condivisi offerti dalle amministrazioni centrali e dai rappresentanti 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 la conciliazione vita-lavoro dei dipendenti. In molte amministrazioni pubbliche, tuttavia, l'introduzione di regimi di lavoro a distanza o di lavoro flessibile non è stata accompagnata da un rigoroso processo di raccolta dei dati e valutazione d'impatto. È ancora prematuro disporre di informazioni puntuali sull'impatto potenziale. Molte di queste amministrazioni hanno iniziato solo di recente a raccogliere informazioni in materia, intervistando i propri dipendenti.

Dall'analisi dei casi di studio basati sulle interviste ai dipendenti, è emerso come l'adozione di politiche volte a favorire la conciliazione vita-lavoro mediante la digitalizzazione sia accompagnata da maggiori livelli di impegno e 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 Focus Group, se da un lato l'impatto complessivo del processo di trasformazione digitale sta producendo effetti generalmente positivi sulla conciliazione vita-lavoro dei dipendenti, dall'altro, vi sono sempre più riscontri 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 in maniera ambivalente. Nella sezione seguente, lo studio si propone di elencare i principali risultati relativi all'impatto positivo e a quello negativo.

3.2 Impatto positivo

Tre dei casi di studio esaminati (Spagna, Irlanda e Romania) suggeriscono come la digitalizzazione possa rivestire 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 ridotto, interruzione di carriera, congedi speciali e telelavoro), sia tra i dipendenti che tra i dirigenti. 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 della conciliazione vita-lavoro 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, partecipano al Comitato tecnico sulla parità di genere che sta effettuando il monitoraggio sullo stato di avanzamento. Conseguentemente, in Irlanda il numero di donne in posizioni apicali (*Assistant Principal*) 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%.

Una migliore conciliazione vita-lavoro potrebbe inoltre portare a una riduzione dell'assenteismo e dei costi operativi e organizzativi, confermando i risultati riscontrati nel corso dell'analisi della letteratura in materia. In base ai dati 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 una migliore conciliazione vita-lavoro proprio grazie al telelavoro. Inoltre, in un sondaggio interno del 2011, il 90% degli intervistati ha dichiarato che il telelavoro aveva inciso positivamente sulla conciliazione vita-lavoro. Dai sondaggi effettuati tra i lavoratori agili in Italia, che rappresentano l'11% dei dipendenti, è emerso che il 13% di questi rientra in ufficio con un maggiore entusiasmo.

Il presente studio conferma che 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 la Presidenza del Consiglio in Italia a seguito dell'introduzione della Legge sullo *smart working*. L'aspetto in tal senso più apprezzato dai 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 dei tempi e costi di viaggio, il 17% ha affermato di avere più tempo a disposizione per sé e il 14% ha riferito una maggiore efficienza nell'attività lavorativa.

Lo studio rafforza anche la tesi secondo cui l'applicazione di nuove soluzioni digitali a favore della conciliazione vita-lavoro 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 offrire un ambiente di lavoro che, rispetto all'ufficio, presenta meno distrazioni e una riduzione del livello di rumore laddove le condizioni lo rendano possibile. Ciò è stato confermato dal caso di studio sul telelavoro in Slovenia, in cui il Ministero della Pubblica amministrazione ha riferito un impatto positivo sulla produttività. Anche la Direzione generale per l'Amministrazione e il Pubblico Impiego (Ministero delle Finanze) portoghese ha riferito una maggiore produttività connessa alla digitalizzazione, tramite il telelavoro. Ad una rafforzata conciliazione vita-lavoro si associa poi un livello più elevato di impegno e motivazione da parte dei dipendenti, oltre a una migliore qualità dell'attività lavorativa e dei servizi forniti agli utenti.

In tale contesto, questioni che meritano particolare attenzione sono le ore di lavoro svolte dal dipendente fuori dall'ufficio e se la digitalizzazione e il lavoro a distanza possano comportare straordinari (non retribuiti). Lo studio "Sfide e opportunità offerte dalla digitalizzazione per la conciliazione vita-lavoro", condotto nel 2016 dal Ministero federale tedesco per la famiglia, gli anziani, le donne e i 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 consente loro di far fronte alle proprie responsabilità di cura. Al secondo posto, i padri lavoratori hanno dichiarato di trascorrere il tempo in più offerto dal telelavoro occupandosi delle faccende domestiche; la metà degli intervistati coltiva i propri *hobby* o altri interessi personali, mentre solo il 17% utilizza tali ore aggiuntive per lavorare; gli stessi ne usufruiscono anche per l'apprendimento e la formazione. Il 9% si serve infine del

tempo 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, facilitandone il rientro in servizio e il reinserimento a seguito di un periodo di assenza o congedo.

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 introdotte dai processi di digitalizzazione. Tra questi potenziali vantaggi vi è una maggiore collaborazione tra dipendenti e *team* di lavoro, processi decisionali più rapidi e una maggiore creatività e capacità di innovazione: tutti potenziali benefici e quindi 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 e alla conciliazione vita-lavoro che hanno trovato riscontro nei dibattiti dei 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 vita lavorativa e vita privata (familiare) a causa della sovrapposizione del telelavoro eseguito da postazioni a domicilio che si avvalgono di tecnologie digitali. Poiché, come osserva Jon Messenger dell'OIL (2016), tali confini saranno in futuro sempre meno delineati, è necessario che sia la dirigenza che le parti sociali prendano in debita considerazione questo aspetto negativo.

Tale risultato coincide con quello di uno studio (Stacey et al., 2018) che ha dimostrato come la digitalizzazione possa contribuire a rendere più confusi i confini 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). Questi risultati non sono tuttavia univoci in quanto, se da un lato i dipendenti apprezzano la flessibilità di poter lavorare 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 nel tempo libero. Secondo tale studio, a fare la differenza sono quei datori di lavoro che forniscono indicazioni chiare sul lavoro a distanza tali da favorire un ambiente che consenta ai dipendenti di "staccare" fisicamente e mentalmente, ricevere fiducia e poter comunicare liberamente eventuali difficoltà.

Durante una delle discussioni dei Focus Group, che ha coinvolto anche il rappresentante dell'OIL, si è parlato del diritto alla disconnessione come di una delle possibili soluzioni alla crescente interferenza del lavoro sulla vita privata. Tuttavia, il diritto alla disconnessione è 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, conferma questa contraddizione: il 40% dei dipendenti intervistati ha infatti ammesso di avvertire stress e pressione al pensiero di poter accedere alle e-mail e ai *file* di lavoro una volta fuori dall'ufficio ma il 30% considera l'accesso remoto alla propria postazione di lavoro uno strumento vantaggioso e il restante 53% lo considera uno strumento a sostegno della flessibilità del lavoro. 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 lavoro (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 la soluzione che aiuta i dipendenti a disconnettersi.

Ad esempio, esiste in Francia una legge sul diritto alla disconnessione dei lavoratori che tenta di offrire una soluzione a questa sfida e che prevede che le aziende con più di 50 dipendenti debbano negoziare con i sindacati l'uso delle tecnologie digitali per garantire i tempi di riposo dei lavoratori, rispettare i 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 in seno al progetto ha evidenziato come, in Estonia, i dipendenti pubblici non possano accedere alle e-mail di lavoro durante le ferie. A tale proposito, assume particolare rilievo anche l'applicazione della direttiva sull'orario di lavoro che prevede un riposo giornaliero di 11 ore.

Il rischio di straordinari non retribuiti, correlato alla possibilità di lavorare dal proprio domicilio, rappresenta un altro effetto potenzialmente negativo, che ha generato dibattiti particolarmente vivaci tra i partecipanti dei Focus Group come pure la sfida della misurazione e del monitoraggio dell'orario di lavoro dei dipendenti che lavorano in remoto o da casa. Si riscontra una carenza di dati 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 la loro attività presso la sede del datore di lavoro. Intervengono ancora una volta una serie di fattori, quali, ad esempio, la strutturazione dell'orario di lavoro che differisce in base al Paese, il tempo ridotto di spostamento casa-ufficio, la cultura del lavoro e i ruoli di genere. Lo stesso studio osserva, inoltre, 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 lavorano regolarmente da casa riferisce di adattare il proprio orario di lavoro, cominciando o terminando prima o dopo rispetto all'orario standard.

Due casi di studio hanno anche evidenziato come la digitalizzazione possa contribuire al tecnostress 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 (Presidenza del Consiglio dei Ministri) sulla base di quanto riferiscono i dipendenti. Il predetto studio dell'OIL - Eurofound (2017) ha mostrato come l'isolamento causato dal telelavoro possa avere effetti potenzialmente negativi sulla salute e il benessere sul posto di lavoro. Secondo il rapporto di Eurofound, *Nuove forme di occupazione*, l'isolamento dovuto al telelavoro può inoltre ostacolare la condivisione informale delle informazioni, cosa che accade normalmente 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, come emerge dallo studio congiunto OIL-Eurofound (2017) i telelavoratori che operano solo in parte da casa non vivono lo stesso grado di isolamento di quelli che lavorano esclusivamente da casa.

3.4 Dimensione di genere

L'analisi della letteratura ha evidenziato come alcune misure di conciliazione vita-lavoro possano incidere diversamente sui lavoratori di sesso maschile e femminile (Chung e Van der Lippe, 2018). Gli uomini traggono maggiore beneficio dai regimi di telelavoro, in quanto la maggiore flessibilità rappresenterebbe per loro un'opportunità di 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 conciliare il lavoro e le responsabilità assistenziali, generalmente riducendo l'orario di lavoro

(part-time) o lavorando da casa per essere più presenti con i figli e altri familiari e far fronte alle attività domestiche.

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, i regimi di flessibilità, abbinati a servizi di assistenza all'infanzia accessibili, convenienti e di qualità, potrebbero rappresentare la soluzione ottimale. Lo studio ha indicato chiaramente come le misure volte a favorire la conciliazione vita-lavoro, se non gestite in una prospettiva di genere, possano persino rafforzare i tradizionali ruoli uomo/donna dettati dalla società. Nei Paesi con i più alti tassi di occupazione femminile, che vantano peraltro i servizi di assistenza all'infanzia più accessibili, convenienti 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 pregiudizi di genere, le organizzazioni dovrebbero mantenersi vigili e raccogliere dati disaggregati per genere sull'adesione alle misure di conciliazione vita-lavoro, che vanno dal part-time, ai congedi parentali, al lavoro da casa, al lavoro da remoto. Dei casi di studio raccolti, solo pochi hanno fornito dati disaggregati suddivisi per genere sul livello di adesione. 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. Nel caso irlandese, sono i livelli più bassi e principalmente le donne a partecipare a forme di compartecipazione di lavoro (*work-sharing*) (oltre l'80%). Ciò mostra chiaramente come le donne utilizzino il telelavoro come strumento per ridurre il conflitto vita-lavoro, 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, convenienti e di alta qualità, le telelavoratrici

⁶ La Repubblica Ceca non figurava tra i 12 Paesi previsti, tuttavia, in qualità di membro a pieno titolo del SDC CGA, ha comunque inviato due casi di studio. Le informazioni ricevute hanno permesso di far luce su aspetti della ricerca ritenuti di particolare rilievo.

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.

3.5 Sfide

Sia l'analisi della letteratura che l'esame dei casi di studio hanno evidenziato una serie di sfide relative all'individuazione dei vantaggi legati alla digitalizzazione e alla sua attuazione.

Poiché la tecnologia è in costante evoluzione, le competenze necessarie per godere appieno di questi sviluppi dovevano essere continuamente perfezionate. Questo vale soprattutto per i dirigenti 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 riguardano la formazione dei dirigenti, 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'ambito di ricerca o a un cambiamento delle priorità.

È interessante notare come il presente studio abbia rivelato una serie di contraddizioni, ad esempio relativamente all'utilizzo del telelavoro e di altri regimi volti a favorire la conciliazione vita-lavoro nei diversi Paesi. Dal caso di studio irlandese è emerso che sono soprattutto i dirigenti di livello superiore a utilizzare forme di lavoro da remoto. Le discussioni avvenute in seno ai Focus Group hanno anche fatto luce sul rapporto tra livello gerarchico e adesione a forme di lavoro da remoto. In Portogallo, sono soprattutto i professionisti con titolo di studio universitario ad utilizzare le opzioni di telelavoro. In Spagna, dove sono stati riscontrati risultati analoghi, i dirigenti, quando viaggiano o partecipano a riunioni fuori ufficio, lavorano comunque avvalendosi dei propri dispositivi mobili. In Slovenia, ai titolari di cariche pubbliche (ministri, sottosegretari) e ai dirigenti non è consentito l'accesso al telelavoro. Inoltre, esistono differenze nei vari Paesi per quel che riguarda l'accesso

alle opzioni di lavoro flessibile da parte dei lavoratori contrattualizzati che prestano servizio presso enti pubblici. In alcuni Paesi, questi ultimi non hanno diritto a alla flessibilità spazio-temporale. In Belgio, al contrario, non vi è alcuna differenza tra dipendenti pubblici o contrattualizzati, relativamente all'accesso a misure di conciliazione vita-lavoro.

Un'ulteriore contraddizione, come riportato in uno studio del Ministero tedesco (BMAS, 2015), è data dal fatto che i dipendenti che possono 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. Quando si elaborano e attuano politiche e interventi 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 di conciliazione vita-lavoro variasse notevolmente da un caso di studio all'altro (dal mancato coinvolgimento alla stipula di accordi quadro), il che potrebbe aver determinato il diverso esito delle iniziative.

A livello istituzionale, molti dei casi di studio evidenziano come le politiche e gli accordi in materia di conciliazione vita-lavoro siano svincolati dalle strategie e dai processi di digitalizzazione. Occorre rilevare che, nel momento in cui le organizzazioni sviluppano queste due dimensioni indipendentemente l'una dall'altra, perdono l'opportunità di conseguire risultati migliori che deriverebbero da un migliore coordinamento delle politiche. Come riportato dal caso di studio irlandese, ciò vale soprattutto per quelle organizzazioni con insufficienza di organico, in quanto i dipendenti non possono avvalersi delle opzioni e dei diritti in materia di conciliazione vita-lavoro a causa dell'eccessivo carico di lavoro.

L'eccessivo carico di lavoro dovuto alla carenza di organico è una questione estremamente importante per i sindacati del settore pubblico. Tuttavia, lo studio non ha potuto indagare in modo più dettagliato l'impatto dei tagli o delle restrizioni di bilancio sulla carenza di personale, sul carico di lavoro e sulla conciliazione vita-lavoro dei dipendenti. Le poche informazioni raccolte nel corso dell'analisi della letteratura, tratte un solo studio realizzato su piccola scala (Lewis et al., 2016) 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 tra cui l'aumento del numero di giorni di telelavoro, l'*hot-desking* (uso di postazioni condivise e non assegnate) o la riduzione delle ore di lavoro settimanali. Inoltre, il predetto studio riferisce come, a seguito dei licenziamenti, il personale rimasto si sia sentito sottoposto ad un maggior carico di lavoro, il che potrebbe aver influito negativamente sul benessere individuale e sull'erogazione dei servizi.

4. Fattori di successo

I casi di studio analizzati e la letteratura esaminata hanno confermato che è necessario tener conto di alcuni fattori per assicurare il successo dei processi di digitalizzazione e migliorare la conciliazione vita-lavoro dei dipendenti senza danneggiare la loro salute fisica o mentale.

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

4.1 Fiducia reciproca

In un'organizzazione che promuove la fiducia, i dipendenti percepiscono un senso di sicurezza psicologica. Per fiducia si intende l'aspettativa che le azioni future degli altri siano favorevoli ai propri interessi; per sicurezza psicologica si intende un ambiente in cui le persone sentono di poter essere (e poter esprimere) se stesse

(Edmondson, 2004). Ambedue i fattori sono fondamentali per il successo dell'organizzazione e per il benessere dell'individuo. 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 modalità lavorative che prescindono dal luogo). Tutta la letteratura esaminata evidenzia come la creazione di un clima organizzativo di questo tipo sia fondamentale per realizzare pratiche di conciliazione vita-lavoro supportate dalle tecnologie digitali ed efficaci per i 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 il flusso delle informazioni, favorisce la comprensione di tutti e offre una visione chiara degli obiettivi dell'organizzazione. La trasparenza riveste inoltre un ruolo di primo piano per i dipendenti, in quanto favorisce la comprensione di quei processi digitali che essi non riuscirebbero altrimenti a osservare o a comprendere. L'inclusione e la **partecipazione** offrono ai dipendenti l'opportunità di impegnarsi in iniziative, di commentarle, modificarle e assumersene la responsabilità. La partecipazione è inoltre fondamentale per assicurare il buon esito del dialogo sociale e della contrattazione collettiva. La **flessibilità** consente una più rapida capacità di adattamento e di reazione. Una maggiore **efficacia** (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 dirigenti, ai responsabili dei *team* di lavoro e ai direttori correggere tutti quei

comportamenti e quelle abitudini controproducenti per il clima di fiducia e di sicurezza psicologica.

Uno dei requisiti chiave per la realizzazione del telelavoro è la gestione basata sui risultati che, secondo lo studio dell'OIL (2017), si fonda sull'autonomia dei lavoratori. I dirigenti, che non vedono il proprio *staff*, non possono più utilizzare metodi gestione basati sulla presenza o sul tempo, ma sono tenuti a fissare obiettivi chiari e scadenze realistiche, chiedendo ai dipendenti di svolgere le mansioni previste secondo un carico di lavoro predefinito e regolarmente valutato, senza occuparsi di come questo venga eseguito. D'altra parte, anche i dipendenti che si trovano fisicamente lontano dall'ufficio hanno bisogno di sapere che sono apprezzati come colleghi e membri di un *team* cui danno un valido contributo, che non saranno trascurati nei processi di progressione di carriera e che il telelavoro da essi svolto non verrà percepito negativamente in sede di valutazione della *performance*. Tutto ciò non funziona se non vi è un senso di fiducia e regole chiare sul telelavoro, come, ad esempio, la sua natura volontaria, la chiara attribuzione delle responsabilità dei datori di lavoro (salute e sicurezza, orario di lavoro, strumentazione, protezione dei dati e delle informazioni, ecc.) e il limite settimanale delle giornate di telelavoro per assicurare la coesione sociale e all'interno del gruppo, nonché la parità, dimostrando che il telelavoro non impatta o favorisce in modo sproporzionato un determinato gruppo di genere, occupazionale, etnico o fascia d'età.

Come riportato da alcuni partecipanti ai Focus Group, la mancanza di fiducia può esporre i dipendenti al rischio di sentirsi sotto pressione e 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 dal settore privato mostrino un crescente coinvolgimento (CES, 2018), che tuttavia varia notevolmente a seconda dei diversi Paesi.

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. Per i sindacati dell'Europa centrale e orientale è molto difficile essere coinvolti attivamente nella definizione dei processi di trasformazione digitale. Ciò deriva non solo dalla mancanza di know-how, di risorse e di capacità a livello interno, ma anche dall'assenza di prassi relative a informazione e consultazione dei sindacati. Molti degli intervistati - in particolare i rappresentanti di aziende dell'Europa centrale e orientale, ma anche gli intervistati di Paesi come la Francia, la Spagna o il Regno Unito - hanno segnalato l'assenza di prassi di informazione e consultazione dei sindacati da parte della dirigenza prima 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 mettere in atto regole e prassi.

Secondo EPSU, il coinvolgimento dei sindacati nelle iniziative sull'introduzione e uso crescente delle nuove tecnologie sul posto di lavoro, rappresenta un fattore chiave per la loro corretta programmazione e conseguente buon esito. Dal coinvolgimento attivo dei dipendenti e dei loro rappresentanti nel processo di programmazione possono derivare, inoltre, condizioni ottimali di lavoro e servizi pubblici di qualità per i cittadini (EPSU, 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, previsione e contenimento delle perdite di posti di lavoro e pesanti effetti negativi sulle donne a tutti i livelli.

- Organismi 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 enti 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 e cattive pratiche (rispettivamente, gli ispettori informatici in Svezia e il caso danese sull'amministrazione fiscale).
- Partecipazione a comitati consultivi in materia di innovazione, *e-government*, protezione dei dati personali e politiche industriali, e stesura congiunta di nuove *policy* in materia di TIC, processi di digitalizzazione e iniziative di più ampio respiro.

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 che siccome la digitalizzazione comporta un maggior coinvolgimento degli utenti, risulta sempre più un processo di cooperazione e co-creazione con i datori di lavoro, con 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 dei 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 in modo più corretto ed esaustivo.

Poiché il processo di digitalizzazione comporta cambiamenti negli ambienti di lavoro, nell'organizzazione del lavoro e nei relativi contenuti, il coinvolgimento di tutti i

dipendenti è particolarmente importante per tutelarli e motivarli, minimizzare i rischi massimizzare le opportunità per tutti i lavoratori. Il coinvolgimento dei rappresentanti dei lavoratori, la stipula di contratti collettivi e una comunicazione trasparente possono contribuire al conseguimento di tale risultato, insieme a informazioni sulla natura, gli obiettivi e il potenziale impatto della digitalizzazione sul futuro dell'Amministrazione, sulle competenze e la formazione necessaria e sull'organizzazione del lavoro nelle sedi di servizio.

4.3 Formazione

Durante il processo di digitalizzazione di un'Amministrazione 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" è quanto mai pertinente. Nell'era digitale, la validità delle competenze ha una durata assai più breve, e la capacità di superare competenze obsolete è tanto importante quanto l'essere aperti e pronti ad apprenderne di nuove.

Occorre aggiornare non solo i contenuti della formazione, ma anche le modalità con cui la stessa viene erogata. 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 personale. Essa prevedeva inoltre l'istituzione di 3 tipologie di *coach*: gli "*host coach*" (che assistono i colleghi nelle prime fasi del trasferimento presso nuovi uffici), i "*clean-desk coach*" (che offrono un sostegno al personale per la nuova organizzazione del lavoro) e gli "*ICT coach*" (che affiancano 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 di sperimentazione. Nel momento in cui l'iniziativa è stata estesa a una platea più ampia di dipendenti, è stato avviato un nuovo ciclo di formazione e sono state organizzati ulteriori *webinar* relativi allo *smart working*. Inoltre, i dipendenti possono 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, nell'ambito del Piano d'azione per la parità di genere per i dipendenti delle amministrazioni centrali, la digitalizzazione e la conciliazione vita-lavoro si sono rivelati due pilastri fondamentali alla base dell'attuazione dell'iniziativa. Tra i numerosi provvedimenti che i ministeri e relativi enti 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 la conciliazione vita-lavoro 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), e ogni occasione è buona per ribadire al personale la corretta comprensione di questo strumento che fissa una serie di principi per gestire l'orario di lavoro e favorire il rispetto della conciliazione vita-lavoro.

Per ridurre al minimo l'impatto negativo della digitalizzazione sulla conciliazione vita-lavoro dei dipendenti, sono necessari l'adattamento delle competenze e la riqualificazione (sia del personale che della dirigenza). Tuttavia la responsabilità di acquisire nuove competenze e aggiornare quelle più datate deve essere condivisa da tutti, dirigenti e dipendenti. I datori di lavoro devono finanziare e garantire

l'accesso alla formazione durante l'orario di lavoro, mentre i dipendenti sono responsabili di individuare le proprie esigenze formative e frequentare i corsi. In Portogallo, il Decreto Legge sulla formazione nella pubblica amministrazione stabilisce che i datori di lavoro pubblici sono tenuti a garantire a dipendenti e dirigenti l'accesso ai corsi di formazione richiesti dalle funzioni svolte, inclusi quelli sull'uso di strumenti digitali come nel caso del telelavoro.

Nel progettare ed erogare la formazione, occorre inoltre tener 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 diseguale ripartizione delle responsabilità domestiche e di cura dei figli tra uomini e donne nella gestione familiare e nell'assistenza ai figli, queste ultime risultano meno disponibili a seguire corsi o partecipare a iniziative di *networking* o eventi per la promozione dello sviluppo professionale oltre il normale orario di lavoro. Poiché alcune tecnologie impiegate nel processo di digitalizzazione richiedono l'apprendimento di nuove competenze, gli enti di formazione devono aver cura di organizzare corsi durante il normale orario di lavoro, al fine di garantire pari opportunità di partecipazione per uomini e donne.

4.4 Sperimentazione

Il settore pubblico non dispone ad oggi di un modello di riferimento per la digitalizzazione e per la conciliazione vita-lavoro. Come emerso nei diversi casi di studio analizzati, esistono tanti modelli di attuazione quante sono le istituzioni e i Paesi presi in esame. Ogni Amministrazione deve adeguarsi a pratiche già esistenti o crearne da zero di nuove, che si adattino alle sue caratteristiche. Le Amministrazioni italiane, prima di estendere la propria iniziativa di *smart working*, hanno realizzato una fase pilota. In Belgio, il Servizio pubblico federale per la previdenza sociale, ha cominciato con un'applicazione 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 tutti i Ministeri e le Amministrazioni sono tenuti alla realizzazione di monitoraggi annuali sullo stato di attuazione.

Una volta che le politiche sono state formalizzate in un testo devono essere testate in concreto, misurandosi con il traffico, i servizi di assistenza all'infanzia, l'uso di Internet da casa, la dimensione di genere riguardo i doveri di cura, le competenze e la cultura organizzativa. 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). Questo studio non lo sottolineerà mai abbastanza: non esistono soluzioni standardizzate valide per tutte le situazioni. 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 sperimentazione.

4.5 Prontezza 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. Quando organizzazioni del settore pubblico, come le biblioteche, prendono in considerazione un processo di transizione digitale, si tratta spesso di capire se i dipendenti dispongano delle competenze adeguate per utilizzare le nuove tecnologie e se vi siano strumenti di alfabetizzazione digitale affinché le persone possano stabilire se le informazioni online cui accedono sono affidabili o meno (Yoemans, 2016). Inoltre occorre valutare le risorse, l'adeguatezza delle infrastrutture e il contesto (esterno e interno) dell'istituzione.

A questo punto entra in gioco, per le organizzazioni, il concetto di prontezza digitale. Che cosa significa precisamente? Nell'ambito del presente studio, **prontezza digitale** è stata definita come la capacità delle organizzazioni di recepire le nuove

tecnologie e utilizzarle in modo efficace. La ricerca (Horrigan, 2014) ha individuato tre componenti fondamentali della prontezza 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 sulla percezione degli individui riguardo l'etica e il controllo dei dati utilizzati. Il terzo elemento della prontezza digitale riguarda l'uso delle tecnologie digitali e la misura in cui i dipendenti se ne avvalgono per l'espletamento dei propri compiti. Tutte e tre queste componenti sono necessarie affinché le organizzazioni possano attuare un processo di digitalizzazione e offrire al proprio personale un migliore conciliazione vita-lavoro.

La prontezza digitale va considerata a livello nazionale, e si misura sulla base della infrastruttura tecnologica, del livello di utilizzo e degli investimenti pubblici e privati all'interno di ciascun Paese (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 vita-lavoro. Il Ministero dell'interno della Repubblica Ceca⁷, per offrire corsi di perfezionamento ai

⁷.

La Repubblica Ceca non figurava tra i 12 Paesi previsti, tuttavia, in qualità di membro a pieno titolo del SDC CGA, ha comunque inviato due casi di studio. Le informazioni ricevute hanno permesso di far luce su aspetti della ricerca ritenuti di particolare rilievo.

dipendenti pubblici, ha preparato un percorso di formazione a distanza, che richiede tra l'altro, competenze e infrastrutture digitali.

4.6 Politiche e quadro normativo

Il carattere di novità che contraddistingue le nuove forme di lavoro digitale non significa che queste si evolvano all'interno di un vuoto normativo. Vi sono numerose disposizioni UE in vigore che garantiscono il diritto dei lavoratori a un ambiente di lavoro sano e sicuro, la tutela delle lavoratrici in gravidanza e dei genitori, nonché limitazioni all'orario di lavoro.

Il primo passo consiste nel verificare come queste disposizioni si raccordino tra loro, e nell'identificare le lacune dell'ordinamento, al fine di delineare nel suo complesso un quadro normativo aggiornato per i lavoratori che operano da remoto e 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 dei Focus Group, è infatti necessario un quadro giuridico adeguato, ma che assicuri livelli sufficienti di autonomia e flessibilità.

Inoltre, tali politiche vanno applicate con scrupolosità. 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 parzialmente. Come accennato in precedenza, l'isolamento può contribuire all'insorgenza di problemi di salute mentale, indebolisce i legami sociali e riduce le occasioni di confronto sul luogo di lavoro. Pertanto, oltre a garantire ai dipendenti la possibilità di lavorare in modo flessibile, le politiche in materia dovrebbero prevedere anche, alla luce di tali risultati, limiti a tale 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, come raccomandato dal rappresentante dell'OIL che ha partecipato ad uno dei Focus

Group, e già previsto in numerosi contratti collettivi in Francia, Belgio ed Estonia e come risulta dal 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 vita-lavoro, a livello individuale e di *team*. Da un lato, è stato segnalato come le organizzazioni in cui i dirigenti comunicano regolarmente con i propri dipendenti, a tutti i livelli, abbiano l'8% di probabilità in più di riuscire nel loro processo di trasformazione digitale rispetto a quelli che non lo fanno. Questo numero sale fino al 12,4% nelle organizzazioni in cui i dirigenti comunicano con i propri collaboratori in maniera continuativa (McKinsey, 2015).

D'altro canto, nel caso in cui le modalità di comunicazione non siano al passo coi tempi, i dipendenti pubblici possono subire effetti negativi dal telelavoro, tra cui un maggiore isolamento professionale e un minore impegno verso l'organizzazione nei giorni in cui lavorano interamente da casa (De Vries et al., 2018). I risultati dello studio mostrano che una comunicazione più sistematica tra dirigenti 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'adesione dei dirigenti al programma di digitalizzazione e l'accesso alle informazioni a tutti i livelli. 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 timori e preoccupazioni, considerato che il processo di digitalizzazione e l'adozione di nuovi modelli di lavoro possono generare ansia e paura. Se manca un ascolto attivo da parte della dirigenza 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 fattore determinante per il buon esito del processo di digitalizzazione.

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. Talvolta semplicemente non è il momento giusto per avviare delle politiche o l'uso di determinati strumenti. È molto difficile formulare politiche efficaci sulla carta senza tener conto delle opinioni degli utenti. Per garantire un'attuazione sostenibile, è essenziale mantenere un atteggiamento di apertura e favorire *feedback* sinceri 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 sia la valutazione delle iniziative di digitalizzazione che le indicazioni su come eseguirla. Come sottolineato nel presente studio, la digitalizzazione può incidere in modi e forme differenti sulla conciliazione vita-lavoro dei dipendenti, il che rende la valutazione del suo impatto un'operazione impegnativa e complessa. Ad esempio, la digitalizzazione può produrre effetti voluti o non voluti a seconda dei casi e in base ad altri fattori chiave come la disponibilità di sufficiente personale, l'espletamento di attività non

inutili e l'apprezzamento da parte degli altri. Mentre alcuni strumenti di digitalizzazione possono offrire ai dipendenti un sostegno diretto nel conseguire una migliore conciliazione vita-lavoro, altri possono invece facilitare lo scambio di informazioni o lo sviluppo di capacità. Pertanto, ogni valutazione deve essere mirata al caso specifico, in modo da rilevare il reale impatto di determinate iniziative di digitalizzazione. La valutazione deve essere inoltre in grado di segnalare eventuali sviluppi futuri che potrebbero non essere prevedibili al momento in cui viene condotta.

Durante i Focus Group, i partecipanti hanno ribadito l'importanza della valutazione e del 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 tener 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 la conciliazione vita-lavoro è la reale applicazione delle politiche in materia (Beauregard, 2011). Nel caso in cui siano già state attuate politiche 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 percepiscono che la presenza continua è un requisito importante per l'avanzamento di carriera o per essere selezionati per i progetti più gratificanti, non rischiano

optando per il telelavoro, anche se questo offrirebbe loro un vantaggio in termini di conciliazione vita-lavoro.

4.10 Competenze e abilità della dirigenza

Lo studio ha affrontato un ulteriore quesito, ovvero se i dirigenti e i diretti supervisori siano in possesso delle giuste competenze, abbiano ricevuto un'apposita formazione per coordinare un *team* che applica la digitalizzazione nell'ambito delle diverse misure di conciliazione vita-lavoro, e dispongano di sufficienti competenze in materia di diritto del lavoro. Perché ciò possa funzionare, i dipendenti devono godere di maggiore autonomia sia in termini di capacità di *problem solving*, che su mandato del dirigente per evitare di dover lavorare sotto una stretta e costante supervisione. Anche in questo caso, i risultati ottenuti appaiono non univoci, 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 riservatezza dei dipendenti in ambito lavorativo, che può essere incisa da rilevazioni da remoto rese possibili 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 dirigenti, che devono gestire e supervisionare da remoto i propri dipendenti.

Ai dirigenti non vengono richieste esclusivamente competenze digitali (Hofman, 2018). Nell'era digitale, accanto alle competenze di tipo informatico, contano in massima misura alcune cosiddette "soft skills", come la gestione del tempo, la capacità di autogestione e anche la comprensione dell'impatto generale della digitalizzazione. Per rispondere correttamente alle esigenze di conciliazione vita-

lavoro e alle modalità alternative di lavoro dei dipendenti, sono necessari i seguenti presupposti:

- Empatia, per comprendere le motivazioni che portano un dipendente a richiedere modalità alternative di lavoro (i datori di lavoro possono rifiutare di accordare regimi di lavoro a distanza o di lavoro flessibile sulla base di ragioni oggettive, mentre i congedi parentali e i regimi flessibilità oraria per le lavoratrici in gravidanza sono diritti pienamente riconosciuti, come stabilito dalla Direttiva UE 2019/1158). Inoltre, dovrebbe essere adottato un approccio che tenga conto del ciclo della vita e, quindi, delle specifiche esigenze legate a fasce di età differenti oltre che delle competenze per affrontarle.
- Abilità comunicative, per essere in grado di condurre conversazioni su argomenti delicati.
- Gestione della *performance*, per comprendere cosa debba esser fatto a livello individuale e di *team* e come distribuire il personale, per conseguire gli obiettivi prefissati, assegnando incarichi in linea con le competenze dei singoli lavoratori e assicurando il corretto espletamento del lavoro, indipendentemente dal momento e dal luogo in cui viene svolto.
- Capacità di *coaching* e attitudine a supportare i dipendenti durante l'apprendimento di nuove modalità di lavoro e il corretto utilizzo delle nuove tecnologie su cui esse si basano.

Se da un lato i datori di lavoro possono rifiutare di concedere regimi flessibili o a distanza, sulla sola base di ragioni oggettive, dall'altro sono tuttavia tenuti, insieme ai dirigenti, a rispettare le leggi sulla tutela delle lavoratrici in gravidanza, dei genitori e delle persone con responsabilità assistenziali, qualora richiedano di avvalersi di regimi di lavoro flessibile o a distanza, congedi di maternità, paternità, congedi parentali o per assistenza, come indicato nella Direttiva del Parlamento europeo e del Consiglio sulla conciliazione vita-lavoro per i genitori e i prestatori di assistenza che abroga la Direttiva del Consiglio 2010/18/UE.

4.11 Tutela della riservatezza e dei dati dei lavoratori

Una delle preoccupazioni legate ai regimi 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 isolatamente che 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, gli effetti possono essere negativi. Ad esempio, i dipendenti potrebbero avere sfiducia 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 utile ai fini dei processi decisionali. Ad esempio, conoscere i tempi medi di spostamento casa-ufficio dei dipendenti può risultare utile per la scelta di introdurre regimi di telelavoro, così come il monitoraggio del flusso dell'utenza può incidere sull'adozione di regimi di flessibilità oraria. 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, in maniera ragionevole, la condotta dei dipendenti, cosa di cui questi ultimi devono essere debitamente informati e fornire il proprio consenso. È opportuno ricordare che il rispetto della riservatezza ai sensi del GDPR, il recente Regolamento UE sulla protezione dei dati, non riguarda solo i dati degli utenti. È infatti altrettanto importante rispettare la riservatezza e tutelare i dati personali dei

dipendenti. La questione del consenso che i dipendenti accordano al datore di lavoro per il monitoraggio 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 derivanti dall'utilizzo di strumenti digitali 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 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 da remoto, aumenta il senso di responsabilità e di fiducia.

Gli **svantaggi** possono includere:

- Una maggiore sfiducia e la sensazione di essere osservati, 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 riservatezza sul lavoro che, insieme ai punti precedenti, contribuisce a ridurre il coinvolgimento dei dipendenti e ad aumentare il *turnover*.
- Problematiche di ordine giuridico, in quanto alcune situazioni possono aggravarsi ed essere risolte solo per via giudiziaria.

In termini di conciliazione vita-lavoro e digitalizzazione, ciò che il presente studio ha desunto dal caso del Servizio pubblico federale per la previdenza sociale in Belgio,

in cui la *performance* dipende dai risultati effettivamente conseguiti e non dalle ore lavorate, è che, malgrado la massiccia raccolta e disponibilità di dati sul lavoro svolto, i dipendenti non percepiscono ciò come un'invasione della loro riservatezza o come un fattore di stress sulla *performance*. I programmi di digitalizzazione non possono prescindere dal costante adeguamento della misurazione della *performance*, 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 tali risultati siano stati raggiunti.

Secondo EPSU (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 direttive chiare sui quali siano i diritti e le restrizioni dei lavoratori rispetto all'uso di internet al lavoro (ad esempio, l'utilizzo della posta elettronica personale) e se e come il datore di lavoro monitori l'uso di internet da parte dei lavoratori.

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 vita-lavoro 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 riservatezza 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 gestione delle informazioni, oltre che garantire che i meccanismi scelti per bilanciare interessi contrapposti favoriscano un senso di fiducia tra i vari attori coinvolti.

5. Conclusioni e raccomandazioni

Il presente studio, con i risultati ottenuti, può essere considerato la prima ricerca sull'impatto della digitalizzazione sulla conciliazione vita-lavoro 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 sulla conciliazione vita-lavoro dei dipendenti delle amministrazioni centrali, pur con i vari rischi da tenere in conto e le significative differenze legate al genere, che meritano ulteriori approfondimenti.

La presente ricerca ha inoltre individuato una serie di lacune in letteratura, 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 vari Paesi.

È stata poi individuata una mancanza di dati armonizzati e comparabili riguardo l'impatto della digitalizzazione in quelle amministrazioni in cui è stata rilevata la realizzazione 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 genere 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 tenuti in considerazione, potrebbero migliorare considerevolmente la conciliazione vita-lavoro 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 sulla conciliazione vita-lavoro dei dipendenti, a patto che intercettino tali rischi e offrano risposte coordinate e strategiche. È inoltre necessario predisporre e attuare il giusto quadro normativo sul dialogo sociale, contrattazione collettiva compresa, sugli effetti della

digitalizzazione. Poiché il lavoro da remoto può comportare una serie di rischi in termini di rappresentanza sindacale dei dipendenti, è imprescindibile concordare modalità per favorire, senza compromettere, l'effettivo coinvolgimento dei rappresentanti dei lavoratori.

Il presente studio, congiuntamente all'analisi della letteratura, ha messo in luce i differenti effetti della digitalizzazione e delle nuove modalità di lavoro sulle donne e sugli uomini. Al fine di gestire e attenuare i potenziali effetti negativi derivanti dall'attuazione di tale processo, è dunque necessario integrare la dimensione di genere e adottare una strategia trasversale che tenga conto del diverso impatto sui dipendenti di sesso femminile e maschile, un aspetto che accompagna qualsiasi processo di cambiamento all'interno di un'organizzazione. Ciò è ancora più importante nel caso della digitalizzazione e il suo impatto sulla conciliazione vita-lavoro, in cui i ruoli e gli stereotipi socioculturali sono basati sul genere, per contrastare la disuguaglianza di genere nelle sue molteplici sfaccettature: conciliazione vita-lavoro, divario retributivo e opportunità di carriera. Nell'esaminare l'impatto della digitalizzazione sui dipendenti pubblici, il divario di età appare come un altro fattore trasversale da approfondire e analizzare ulteriormente, tenendo 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 del lavoro, sia preferibile adottare un approccio equilibrato. 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 conciliare il lavoro con gli impegni domestici e può aiutare anche i lavoratori disabili a lavorare da casa, dall'altro, può presentare alcuni svantaggi: senso di isolamento, esclusione da importanti conversazioni di lavoro e accesso limitato ai necessari strumenti di lavoro.

L'obiettivo del presente studio, attraverso i suoi risultati, era quello di individuare potenziali sfide e relative opportunità nonché di fornire indicazioni su come creare un ambiente favorevole in cui i dipendenti possano godere appieno delle opportunità offerte dalla digitalizzazione in termini di conciliazione vita-lavoro. 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 dirigenti, 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, analizzando le specifiche risposte fornite dai datori di lavoro, in particolare quelli del settore pubblico. 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 sulla salute, l'uso del tempo e su come il lavoratore vive questa esperienza e ne percepisce benefici e svantaggi. 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, delle forme flessibilità spazio-temporale e di altri regimi di conciliazione vita-lavoro, in rapporto agli obiettivi e ai risultati attesi.

Come è emerso dallo studio, le amministrazioni centrali devono adattare la misurazione della *performance* e della produttività 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 e l'orario di lavoro. Appare opportuno adottare un approccio equilibrato che consenta ai telelavoratori di rimanere in contatto con gli altri colleghi e di accedere a servizi di assistenza in caso di difficoltà, identificando eventuali problemi di produttività prima che sia troppo tardi.

Sulla base dei risultati ottenuti, il presente studio ha infine contribuito all'elaborazione di una serie di Linee guida corredate da una serie di *DOs* e *DON'Ts* e raccomandazioni operative per i responsabili delle risorse umane e i rappresentanti sindacali delle amministrazioni centrali.

Bibliografia

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

"Migliorare la conciliazione vita-lavoro: opportunità e rischi derivanti dalla digitalizzazione"

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:
<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:

<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

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>

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/OSHPProject>.

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)
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 " <i>State Real Estate</i> " (Postazioni di lavoro da remoto)
Estonia	Ministero della pubblica amministrazione (Telelavoro)
Francia	Dipartimento del tesoro del Ministero delle finanze (Carta dell'orario di lavoro)
Germania	<i>Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (BMI)</i> , [Ministero federale dell'interno, dei lavori pubblici e della patria] (Iniziative per la promozione della salute nei luoghi di lavoro)
Germania	<i>Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (BMI)</i> , [Ministero federale dell'interno, dei lavori pubblici e della patria], (Pommernallee, 4)
Irlanda	<i>Revenue Commissioners</i> [Ufficio delle entrate] (Digitalizzazione della riscossione delle imposte)
Italia	Presidenza del Consiglio dei Ministri (Lavoro Agile - <i>Smart working</i>)

Italia	Istituto nazionale previdenza sociale (Lavoro Agile - <i>Smart working</i>)
Italia	Ministero dei beni culturali (Lavoro Agile - <i>Smart working</i>)
Italia	Ministero della difesa (Lavoro Agile - <i>Smart working</i>)
Portogallo	Ministero delle finanze (<i>ATIVA-TE! - ATTIVATI</i>)
Portogallo	Ministero delle finanze (Telelavoro)
Slovenia	Ministero della pubblica amministrazione (Telelavoro nell'amministrazione statale)
Spagna	Ministero per la politica territoriale e della pubblica amministrazione, 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 per la conciliazione vita-lavoro nell'UE: promuovere la partecipazione e la mobilità delle donne - <i>WOMEN IN</i>)

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

L'organo direttivo del progetto (*Steering Group*), per identificare i casi di studio dei Paesi oggetto dello studio, ha stabilito i nove seguenti criteri:

- 1) Livello di partecipazione e coinvolgimento dei sindacati
- 2) Trasferibilità dell'iniziativa da un'amministrazione all'altra
- 3) Protezione dei dati

"Migliorare la conciliazione vita-lavoro: opportunità e rischi derivanti dalla digitalizzazione"

- 4) Copertura in termini di varietà delle organizzazioni (Ministeri, Agenzie, ecc.) 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, ecc.)
- 7) Copertura per genere
- 8) Formazione ed erogazione di risorse per la formazione
- 9) Efficacia e impatto sull'conciliazione vita-lavoro