



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

## **Linee guida per una lista di COSE DA FARE e COSE DA EVITARE**

*Con il supporto dell'Unione Europea*

*VS/2017/0370*

## Indice

<b>1. Introduzione</b>	3
<b>2. Linee guida</b>	4
Linea guida 1: Fiducia e dialogo sociale efficace	4
Linea guida 2: Parità di genere	6
Linea guida 3: Salute e sicurezza dell'ambiente di lavoro	7
Linea guida 4: Protezione dei dati e della riservatezza	9
Linea guida 5: Formazione	10
Linea guida 6: Organizzazione del lavoro	11
Linea guida 7: Gestione della <i>performance</i>	12
<b>3. Follow-up</b>	13

## 1. Introduzione

Nell’ambito del Comitato settoriale europeo per il dialogo sociale nelle amministrazioni del governo centrale, SDC CGA, la parte datoriale, EUPAE, e quella sindacale, TUNED, hanno concordato le seguenti Linee guida per migliorare la conciliazione vita-lavoro individuando i rischi e le opportunità derivanti dalla digitalizzazione.

Le presenti Linee guida costituiscono un primo tentativo da parte di EUPAE e TUNED, le parti sociali che rappresentano un’ampia maggioranza di dirigenti e dipendenti dei governi centrali e federali dell’UE, di affrontare il rapporto specifico tra la digitalizzazione e la conciliazione vita-lavoro che è oggetto di numerosi dibattiti di natura occupazionale, gestione delle risorse umane e sociologica. Esse non rispondono a tutte le questioni ancora aperte sulla digitalizzazione e sulle nuove tecnologie in costante evoluzione, non da ultimi l’intelligenza artificiale e il crescente uso di algoritmi. Questi temi saranno ulteriormente approfonditi nel contesto del Comitato settoriale europeo per il dialogo sociale nelle amministrazioni del governo centrale, SDC CGA, con il sostegno della Commissione europea.

Viene altresì sottolineato che la digitalizzazione non può sostituirsi alle misure di conciliazione vita-lavoro quali i congedi parentali o quelli per esigenze di cura dei familiari non autosufficienti, nè alle infrastrutture di assistenza all’infanzia e alle persone anziane di qualità e a costi accessibili.

Le Linee guida si rivolgono ai dirigenti e ai rappresentanti sindacali perché se ne tenga conto nelle attività di dialogo sociale presenti e future negli Stati membri dell’Unione europea.

Esse si basano su uno Studio sul campo (*Field Study*) realizzato nel 2019 nell’ambito del progetto che include i casi di studio provenienti dagli Stati membri, gli esiti dei dibattiti dei due *Focus Group* e della conferenza finale a cui hanno partecipato rappresentanti di parte datoriale e sindacale, diversi esperti (OIL, OCSE), funzionari dei governi nazionali e della Commissione europea, nonché l’analisi della letteratura in materia.

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

Vi sono indubbiamente molti aspetti positivi legati alla diffusione delle nuove tecnologie della comunicazione sia nell’ambiente di lavoro che nella vita privata, come l’opportunità di maggiore autonomia e flessibilità nel lavoro. Tuttavia, vi sono anche dei risvolti negativi, come il rischio serio di dissolvimento dei confini tra vita personale e professionale (leggere e rispondere a messaggi di posta elettronica durante il fine settimana, navigare in rete alla sera, ecc.). Ciò rischia di alterare l’equilibrio tra vita privata e professionale, se non addirittura danneggiare la salute. Dal *Field Study* è emerso che i dati su questo tema sono scarsi. Tuttavia, quel che sembra esser certo è l’impatto sul tempo lavorato oltre che sulla misurazione del carico di lavoro.

## **2. Linee guida**

### **Linea guida 1: Fiducia e dialogo sociale efficace**

La digitalizzazione dovrebbe mirare a massimizzare le opportunità e minimizzare i rischi per garantire una buona conciliazione vita-lavoro. È indispensabile un quadro normativo con standard minimi a livello UE sui diritti di informazione e consultazione dei dipendenti e dei loro rappresentanti come concordato in seno al Comitato per il dialogo sociale nel 2015.

Le parti sociali si trovano in una posizione privilegiata che permette loro di osservare e individuare le varie problematiche che si presentano in questo settore, nonché identificare possibili soluzioni. Pertanto, occorre che le misure per la gestione dell’impatto negativo dei processi di digitalizzazione sulla conciliazione vita-lavoro siano affrontate congiuntamente dai datori di lavoro pubblici e dai rappresentanti sindacali dei lavoratori attraverso la contrattazione collettiva o altre forme di dialogo sociale nel rispetto degli ordinamenti vigenti.

Un fattore di successo è rappresentato dal costante processo di consultazione e comunicazione tra datori di lavoro, dipendenti e loro rappresentanti.

Non esiste, a livello UE, un quadro normativo che disciplini il tema oggetto delle presenti Linee guida. Tuttavia, vi sono numerose Direttive UE che contengono disposizioni sulla conciliazione vita-lavoro, sia in termini di congedi e flessibilità, parità di genere inclusa la parità retributiva, salute e sicurezza dei lavoratori, orario di

“Migliorare la conciliazione vita-lavoro: opportunità e rischi derivanti dalla digitalizzazione lavoro, protezione dei dati personali, tutte materie oggetto di diffuso dialogo sociale. Altrettanto importante è l’Accordo quadro europeo delle parti sociali sul telelavoro del 2002<sup>1</sup>. Le principali norme e politiche di riferimento sono riportate nel *Field Study*. Tutte le nuove forme di lavoro rese possibili dalle tecnologie della comunicazione devono rispettare il principio fondamentale UE della parità di trattamento dei lavoratori.

Occorre considerare le seguenti azioni:

- Definire e chiarire la terminologia<sup>2</sup> all’interno dell’organizzazione, settore o Paese, affinché sia chiara e condivisa da tutti (ad es. telelavoro, lavoro agile, *smart working*, lavoro a distanza).
- Garantire che tutti i lavoratori abbiano gli stessi diritti e doveri rispetto ai colleghi che lavorano in posizioni analoghe nelle sedi del datore di lavoro.
- Definire gli obiettivi per l’organizzazione, i dipendenti e gli utenti, rendendo chiari i rischi e le opportunità, i problemi che si intende risolvere o i miglioramenti che si stanno perseguendo, e come saranno equamente condivisi i benefici tra tutti i dipendenti.
- Identificare problemi e soluzioni preparandosi per la contrattazione collettiva o altre forme di dialogo sociale (ad es. sconfinamento reciproco tra vita familiare e professionale, prevenzione del *burnout*), prevedere e ridurre l’impatto negativo sui diversi livelli del personale, sugli uomini e sulle donne su specifici gruppi di dipendenti facendo in modo che ciò non comprometta, anzi promuova, un’etica inclusiva e collettiva.
- Garantire una valutazione condivisa e obiettiva dei processi di digitalizzazione e di come questi possano migliorare la conciliazione vita-lavoro e la produttività.
- Salvaguardare, in caso di riorganizzazione, le misure esistenti di conciliazione vita-lavoro, i contratti collettivi o le altre forme di dialogo sociale.
- Garantire che le tecnologie consentano ai lavoratori disabili o affetti da patologie croniche di continuare a lavorare (ad es. da casa).

---

<sup>1</sup> Il testo dell’Accordo è disponibile all’indirizzo:  
<http://resourcecentre.etuc.org/Agreements-57.html>

<sup>2</sup> Molte definizioni sono riportate nel *Field Study*

<b>SI</b>	<b>NO</b>
Garantire che la digitalizzazione rientri in un quadro di dialogo sociale efficace	Dare per scontato che la digitalizzazione sia solo una questione di dispositivi tecnici e software.
Prevedere una fase sperimentale per tutte le iniziative di digitalizzazione e conciliazione vita-lavoro per testarle e perfezionarle grazie al confronto costante con i dipendenti e i dirigenti.	Limitare la sperimentazione al personale maggiormente interessato alle nuove forme di lavoro e adottare politiche che siano eccessivamente rigide e richiedano procedure amministrative numerose e complesse per realizzare il cambiamento e l'adattamento auspicati .
Fissare obiettivi specifici e costruire un clima di lavoro adeguato riguardo la comunicazione, il consenso e la fiducia tra tutti gli attori coinvolti.	Prevedere finanziamenti insufficienti per le iniziative di formazione del personale, per le infrastrutture informatiche, le attrezzature tecniche e l'assistenza continua.

## **Linea guida 2: Parità di genere**

La digitalizzazione andrebbe vista come un'opportunità per migliorare la conciliazione vita-lavoro sia per le donne che per gli uomini, le cui esigenze variano nel corso della vita a causa di fattori diversi quali le responsabilità di cura, la situazione economica, gli sviluppi di carriera o i livelli di istruzione. Pertanto, sia la digitalizzazione che le misure di conciliazione vita-lavoro devono tenere conto della parità e della prospettiva di genere consentendo azioni positive affinché i datori di lavoro siano consapevoli del fatto che la digitalizzazione può contribuire a migliorare la parità di genere sul lavoro, sia in termini di retribuzione che di nuove opportunità occupazionali. Come per altre questioni relative alla gestione delle risorse umane, quanto prima si affronta il problema della parità di genere nei processi di digitalizzazione, migliori e più efficaci saranno le risposte.

### Occorre considerare le seguenti azioni:

- Predisporre un Piano d'azione di genere con obiettivi specifici e azioni annuali per colmare il divario di genere e, possibilmente, anche quello legato alle differenze di livello gerarchico tra i dipendenti che beneficiano delle opportunità offerte dalla digitalizzazione.

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

- Incoraggiare la pari adesione a forme di flessibilità lavorativa di uomini e donne in modo da contrastare la diseguale ripartizione delle responsabilità di cura tra donne e uomini.
- Coinvolgere i Responsabili per la parità nell’elaborazione e attuazione dei processi di digitalizzazione.

SI	NO
Attuare iniziative che prevedano specifici obiettivi di parità di genere e sfruttino le potenzialità della digitalizzazione e della conciliazione vita-lavoro.	Limitarsi esclusivamente a mitigare l’impatto potenzialmente negativo delle politiche sulle donne.
Raccogliere e analizzare dati aggregati sul genere per valutare l’attuazione delle iniziative di digitalizzazione come telelavoro o lavoro a distanza, e verificare se e come le misure di conciliazione siano efficaci per sostenere le donne. Conseguentemente, individuare gli opportuni interventi.	Utilizzare esclusivamente dati generici sulle risorse umane senza tener conto delle differenze di genere e di livello gerarchico.
Relativamente al telelavoro, assicurare che resti una scelta volontaria, non discriminatoria e aperta a tutti i lavoratori indipendentemente dal livello, genere e altri elementi di parità.	Relativamente al telelavoro da casa, dare per scontato che le donne siano più interessate degli uomini.

### Linea guida 3: Salute e sicurezza dell’ambiente di lavoro

Fattori quali la frequenza e rapidità del cambiamento, l’incertezza del confine tra vita privata e professionale, la ‘virtualizzazione’ dei rapporti umani sul posto di lavoro e la poca chiarezza su cosa sia importante e urgente da fare, possono indurre elevati livelli di stress, *burn-out* o FOMO (*Fear of Missing Out*), una forma di ansia sociale che genera un rapporto ossessivo con gli strumenti di comunicazione professionale. Un ambiente di lavoro sano preserva la salute dei lavoratori. Una valida organizzazione delle attività, delle buone condizioni di lavoro e delle mansioni utili e pertinenti, sono fondamentali per assicurare un’occupazione sostenibile e un’amministrazione di qualità per i cittadini. In un mondo ormai digitalizzato, se vi è un luogo di lavoro concordato al di fuori della sede del datore di lavoro, il datore è comunque tenuto a garantire una buona salute fisica e mentale dei dipendenti, responsabilità che non può ricadere sul lavoratore. Un luogo di lavoro sano

“Migliorare la conciliazione vita-lavoro: opportunità e rischi derivanti dalla digitalizzazione contribuisce a contenere le spese perché previene l’assenteismo, garantisce un buon livello di *performance* e concorre ad attrarre e mantenere il personale in organico.

Occorre considerare le seguenti azioni:

- Rendere i dati sulla salute e la sicurezza costantemente disponibili anche per l’aggiornamento delle politiche, nel rispetto degli obblighi di tutela dei dati personali, e per supportare il dialogo sociale.
- Assicurare che la digitalizzazione e la conciliazione vita-lavoro siano temi regolarmente affrontati in seno ai Comitati per la salute e la sicurezza dei lavoratori.
- Rivedere costantemente la distribuzione delle responsabilità e dei carichi di lavoro tra i dipendenti e i *team*/uffici così come le piante organiche.
- Designare una persona di fiducia in ogni articolazione dell’amministrazione che supporti i colleghi e sia in grado di individuare tempestivamente eventuali segnali di rischio psicosociale.
- Fornire informazioni e chiarire i diritti e i doveri dei dipendenti relativamente alle attività lavorative da svolgere fuori dall’ufficio, inclusi quelli riguardanti le attrezzature, l’ergonomia, la connessione internet e la verifica di conformità, in linea con i contratti collettivi e la normativa nazionale e europea.
- Esaminare il quadro giuridico per individuare se vi siano norme sul “diritto alla disconnessione”, oltre alle disposizioni della Direttiva UE sull’orario di lavoro che prevede pause e periodi di riposo giornaliero (11 ore), nonché assicurare che siano presenti la contrattazione collettiva o altre forme di dialogo sociale.

SI	NO
Effettuare periodicamente valutazioni sui rischi psicosociali o, quantomeno, assicurare che la valutazione dei rischi psicosociali rientri tra gli obblighi di valutazione periodica dei rischi per la salute.	Sottovalutare i potenziali rischi della digitalizzazione e delle nuove modalità di lavoro per il benessere dei dipendenti.
Assicurare la presenza di meccanismi di verifica affinché le disposizioni in materia di salute e sicurezza siano in linea con l’Accordo quadro UE delle parti sociali sul telelavoro.	Dare per scontato che i lavoratori conoscano e utilizzino le migliori attrezzature tecnologiche nel loro interesse o in quello dell’amministrazione.

<p>Realizzare periodicamente, a titolo di misura preventiva, campagne di comunicazione sullo stress da lavoro correlato e sui rischi e segni di <i>burnout</i>.</p>	<p>Affrontare problemi come il <i>burnout</i> e lo stress cronico solo quando si siano già manifestati tra i dipendenti. Sottovalutare l’impatto collettivo dei casi di <i>burnout</i> individuale.</p>
<p>Rafforzare la collaborazione tra i professionisti del settore delle risorse umane, gli esperti in materia di salute e sicurezza e i comitati bilaterali, i rappresentanti dei dipendenti, i sindacati, per la gestione delle campagne di prevenzione nei luoghi di lavoro. Avviare iniziative di sensibilizzazione sugli effetti potenzialmente dannosi delle tecnologie digitali e del sovraccarico di lavoro. Supportare i dipendenti affinché siano in grado di riconoscere i primi segni di stress che possono preludere al <i>burnout</i>.</p>	<p>Dare per scontato che il luogo di lavoro sia esente da rischi.</p>
<p>Essere particolarmente attenti al rischio di isolamento dei lavoratori flessibili, mantenendo flussi intensi di comunicazione con, e tra, il personale che lavora dentro e fuori l’ufficio, limitando, se necessario, il numero di giornate di telelavoro nell’interesse dei dipendenti.</p>	<p>Dare per scontato che i lavoratori flessibili che dispongono di valide attrezzature tecnologiche, abbiano necessariamente lo stesso livello di comunicazione con l’ufficio rispetto ai colleghi che lavorano in sede.</p>

#### **Linea guida 4: Protezione dei dati e della riservatezza**

Tutto ciò che è digitale genera dati. I dipendenti che utilizzano strumenti digitali, involontariamente lasciano tracce di dati. Inoltre, le amministrazioni centrali raccolgono e lavorano con grandi quantità di dati sensibili che talvolta vengono trattati con strumenti digitali o esternalizzati. Occorre che vi siano regole chiare e facilmente accessibili sui diritti e i doveri dei dipendenti e dei datori di lavoro relativamente all’uso delle attrezzature professionali.

Occorre considerare le seguenti azioni:

- Raccogliere e analizzare solo dati pertinenti sui risultati dell’attività lavorativa del dipendente per facilitare i processi di gestione della *performance*, con la piena consapevolezza, e il consenso, dei dipendenti e dei loro rappresentanti.

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

- Distinguere i dati utili e che non invadono la sfera di riservatezza del dipendente, dai dati inutili o sensibili, o che possono comunque invadere la sfera privata dei lavoratori che, per questo, vanno isolati e cancellati.
- Promuovere la fiducia nei dipendenti in un contesto di gestione per obiettivi invece che avvalersi di software di sorveglianza che spesso risultano inefficaci, oltre che costosi e controproducenti.

SI	NO
Assicurare che le informazioni sul tipo di dati raccolti e sul loro utilizzo siano correttamente comunicate ai dipendenti.	Dare per scontato che i dipendenti conoscano il tipo di dati che vengono raccolti
Rivedere periodicamente i dati e distinguere quelli necessari per le attività dell'organizzazione da quelli non necessari, e verificarne la compatibilità con il Regolamento GDPR <sup>3</sup> dell'UE.	Raccogliere dati senza uno scopo preciso e senza una reale utilità per l'amministrazione, la sua missione e i suoi dipendenti.
Formare i dipendenti sulla gestione dei dati e sul corretto uso degli strumenti digitali per proteggere le informazioni sensibili.	Trascurare gli obblighi di formazione continua in materia di protezione dei dati.

### Linea guida 5: Formazione

La formazione continua è fondamentale, ancor di più quando entrano in gioco gli aspetti legati alla digitalizzazione, anche considerando che le competenze diventano obsolete molto rapidamente. Vi è anche il rischio che gli algoritmi e l'intelligenza artificiale portino a una dequalificazione dei dipendenti e rendano il loro lavoro meno gratificante e interessante. I dipendenti, a prescindere dalla loro posizione all'interno dell'amministrazione, dal livello, dalla retribuzione, dal tipo di rapporto di lavoro, dall'anzianità, dal genere, dall'età o dall'appartenenza etnica, dall'essere affetti da disabilità o malattia cronica, dovrebbero avere accesso a corsi di formazione gratuiti, utili e svolti durante l'orario di lavoro.

#### Occorre considerare le seguenti azioni:

- Destinare risorse alla formazione e allo sviluppo delle competenze per tutti i dipendenti, tenendo conto della continua evoluzione delle tecnologie digitali.

<sup>3</sup> [https://www.epsu.org/sites/default/files/article/files/GDPR\\_FINAL\\_EPSU.pdf](https://www.epsu.org/sites/default/files/article/files/GDPR_FINAL_EPSU.pdf)

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

- Organizzare corsi di formazione mirati non solo alle competenze tecniche ma anche alle cosiddette *soft skills* e fare in modo che i dipendenti e i dirigenti acquisiscano sicurezza nell'uso delle nuove tecnologie.
- Aggiungere all'offerta formativa aspetti specifici sulla conciliazione vita-lavoro (ad es. gestione del tempo, telelavoro, limiti tra vita personale e professionale, autogestione, resilienza, organizzazione delle priorità, ecc.) e individuare tempestivamente i sintomi del tecnostress.

SI	NO
Valutare periodicamente le esigenze di formazione senza che questa pregiudichi o influisca negativamente sulla carriera.	Dare per scontato il tipo di formazione e informazione di cui hanno bisogno i dipendenti, soprattutto i più anziani.
Prevedere tempo sufficiente da dedicare alla consultazione e a sessioni periodiche di formazione e informazione per consentire ai dipendenti di esprimere un <i>feedback</i> e fornire informazioni utili.	Risparmiare sul tempo e sulle risorse finanziarie da destinare alla formazione e alla comunicazione.
Realizzare corsi di formazione mirati per le diverse categorie di dipendenti e dirigenti che potrebbero aver bisogno di forme diverse di supporto.	Realizzare corsi di formazione limitatamente a singoli temi (telelavoro, salute e sicurezza, gestione del tempo, resilienza, ecc.) senza tener conto del quadro complessivo.

## Linea guida 6: Organizzazione del lavoro

Gli strumenti digitali che rendono possibile la flessibilità spaziotemporale possono anche contribuire ad allungare la giornata lavorativa facendo aumentare il conflitto vita-lavoro. È compito del datore di lavoro, nel rispetto e in conformità con i relativi contratti collettivi o altre forme di dialogo sociale e diritto del lavoro, fissare i confini tra il lavoro e il non-lavoro, per evitare di invadere il tempo destinato al riposo e al recupero. Per riuscire in questo, è fondamentale creare un clima di fiducia all'interno dell'amministrazione.

### Occorre considerare le seguenti azioni:

- Gestire il potenziale sovraccarico di lavoro che può derivare dalla digitalizzazione e dalla maggiore velocità del lavoro, distribuendo equamente

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

il lavoro tra i dipendenti e prevedendo eventuali risorse aggiuntive per situazioni impreviste.

- Promuovere nuove modalità di lavoro tra dipendenti e dirigenti basate su obiettivi di lavoro, collaborazione e lavoro di squadra.
- Se da un lato i dipendenti desiderano maggiore autonomia, occorre adottare misure per evitare il lavoro straordinario e, ove necessario, fare in modo che sia retribuito, nonché assicurare i periodi di riposo e recupero.

SI	NO
Assegnare carichi di lavoro ragionevoli e distribuire i compiti in maniera equilibrata.	Ignorare i carichi eccessivi di lavoro.
Essere consapevoli che i processi di digitalizzazione possono generare informazioni, sovraccarico sociale e di lavoro.	Trascurare l'effetto di 'accumulo' del lavoro, soprattutto a causa degli strumenti digitali.

### **Linea guida 7: Gestione della *performance***

La trasparenza nel comunicare gli standard di *performance* è fondamentale per costruire un rapporto di fiducia tra i dipendenti e i dirigenti quando si adottano regimi alternativi di lavoro (come il lavoro da casa). Quando si garantisce ai lavoratori una migliore conciliazione vita-lavoro vanno anche soddisfatte le esigenze dell'amministrazione. Ogni esercizio di gestione della *performance* dovrebbe concentrarsi su entrambe le prestazioni, quella individuale e quella organizzativa.

#### Occorre considerare le seguenti azioni:

- Garantire che i criteri di valutazione della *performance* siano trasparenti, concordati con il/i dipendente/i interessato/i e basati su procedure precedentemente stabilite.
- Realizzare periodicamente indagini tra i dipendenti per monitorare l'effetto della digitalizzazione sulla *performance*, sui carichi di lavoro e sulle condizioni di lavoro.

SI	NO
Adottare e rivedere periodicamente piani di lavoro individuali con obiettivi raggiungibili e misurati rispetto a <i>target</i> specifici. Considerare anche obiettivi a livello di <i>team</i> .	Distribuzione incoerente del personale (numero eccessivo di dipendenti in alcuni settori, organico insufficiente in altri).
Collegare le misure di conciliazione vita-lavoro con la gestione della <i>performance</i> , valutare sempre le richieste di lavoro flessibile o di telelavoro sulla base della <i>performance</i> individuale e del <i>team</i> .	Utilizzare il telelavoro o altri regimi di flessibilità come strumento per premiare o punire un dipendente.

### 3. Follow-up

EUPAE e TUNED considerano la digitalizzazione e il suo impatto sulla conciliazione vita-lavoro dei dipendenti delle amministrazioni dei governi centrali un tema di grande rilevanza e continueranno a lavorare su questa materia per massimizzarne le potenzialità e ridurre i potenziali rischi correlati.

EUPAE e TUNED ritengono che le presenti Linee guida possano supportare i datori di lavoro, i rappresentanti sindacali e, più in generale, tutte le altre parti interessate per rispondere ai più recenti sviluppi della digitalizzazione. EUPAE e TUNED svilupperanno meccanismi di monitoraggio per valutare come siano state utilizzate le Linee guida e se si siano rivelate utili per le parti sociali a livello nazionale.

I meccanismi di monitoraggio delle presenti Linee guida saranno discussi nell’ambito del Comitato settoriale per il dialogo sociale nelle amministrazioni del governo centrale.