



## LA FAMIGLIA E LA CONCILIAZIONE VITA-LAVORO

### 1. Informazioni di riferimento

Negli ultimi decenni, il mercato del lavoro e il profilo demografico dei lavoratori hanno subito una profondissima trasformazione. Dai nuclei familiari tradizionali, in cui era solo l'uomo a provvedere al mantenimento della famiglia, si è passati a famiglie bireddite e monoparentali<sup>1, 2, 3</sup>. Per quanto riguarda l'ambiente di lavoro, le organizzazioni chiedono ai lavoratori più flessibilità<sup>4</sup> e più produttività<sup>5</sup>. Il tradizionale «posto a vita» ha ceduto il passo a un clima economico caratterizzato dall'instabilità e incertezza lavorativa<sup>5</sup>. Anche le prospettive e le attese dei lavoratori nei confronti del lavoro sono mutate. I nuovi orientamenti che privilegiano l'apprendimento permanente, lo sviluppo personale e professionale, uni ad una maggiore consapevolezza e necessità di conciliare vita e lavoro, hanno favorito interessato le organizzazioni attraverso l'introduzione di politiche che prevedono, per esempio, il lavoro flessibile<sup>2, 4</sup>. Per effetto di queste tendenze demografiche, occupazionali e organizzative, tanto gli uomini quanto le donne sono esposti a maggiori pressioni in ambito familiare, domestico e lavorativo<sup>3</sup>.



La **conciliazione vita-lavoro** è un concetto ampio e complesso che non trova una definizione universale<sup>4, 6</sup> e che Greenhaus e collaboratori<sup>6</sup> definiscono come «la misura in cui un individuo è ugualmente impegnato e ugualmente soddisfatto nel proprio ruolo lavorativo e familiare». La conciliazione vita-lavoro si articola in tre componenti<sup>6</sup>:

- **equilibrio del tempo**, vale a dire parità tra il tempo dedicato al lavoro e quello dedicato alla famiglia;
- **equilibrio del coinvolgimento**, vale a dire uguali livelli di coinvolgimento psicologico nel ruolo lavorativo e in quello familiare;
- e infine, **equilibrio della soddisfazione**, vale a dire uguali livelli di soddisfazione nel ruolo professionale e in quello familiare.

Perché ci sia un equilibrio tra lavoro e vita privata occorre quindi considerare tutte e tre queste componenti.

Quando una persona fatica a far fronte alle richieste che vengono dall'ambito lavorativo e dall'ambito familiare, tale equilibrio può venire meno. Il **conflitto tra lavoro e famiglia** si può definire come una fonte di stress derivante da pressioni inconciliabili provenienti dalla sfera professionale e da quella familiare<sup>7</sup>. **Esso** può presentarsi in due forme:

- conflitto con interferenza del lavoro sulla famiglia (conflitto lavoro-famiglia);
- conflitto con interferenza della famiglia sul lavoro (conflitto famiglia-lavoro).

Il conflitto lavoro-famiglia può dipendere:

- dal tempo;
- dalle tensioni;
- dai comportamenti<sup>5, 7</sup>.

Ricerche e politiche dedicate alla conciliazione vita-lavoro hanno focalizzato l'attenzione sulle cause, sulle conseguenze e sulle strade percorribili per migliorare l'equilibrio tra i due ambiti. Nel presente articolo si discutono

i mutamenti del mondo del lavoro in relazione alla conciliazione vita-lavoro e le motivazioni dell'importanza di considerare tale rapporto; inoltre, si forniscono indicazioni pratiche sia ai datori di lavoro e sia ai lavoratori.

## 2. La trasformazione del lavoro e delle famiglie: prospettive e statistiche

Nell'Unione europea, il 64,2% della popolazione ha una occupazione; , di questi circa il 19,2% svolge un lavoro part-time<sup>8</sup>.

Negli ultimi 20 anni in Europa il lavoro part-time è andato via via crescendo<sup>9</sup>, soprattutto nei paesi in cui le politiche per il lavoro flessibile sono state adottate.

La giornata lavorativa tradizionale di otto ore non rappresenta più la norma: con la diffusione delle tecnologie, dell'informazione e della comunicazione, i lavoratori possono accedere al lavoro 24 ore su 24, 7 giorni su 7; inoltre, molte organizzazioni hanno introdotto l'orario di lavoro flessibile o il lavoro a turni<sup>2</sup>. Questi sviluppi hanno modificato in modo significativo gli ambienti di lavoro, ma la situazione varia da paese a paese.

La Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro<sup>10</sup> ha condotto una ricerca sugli sviluppi riguardanti gli orari di lavoro vigenti nel 2009 nei diversi paesi europei. Dall'indagine è emerso che nel 2009 l'orario di lavoro settimanale medio, stabilito dai contratti collettivi nell'Unione europea, era di 38,7 ore. In 20 dei 28 paesi, però, l'orario di lavoro effettivo riferito dai lavoratori a tempo pieno era più lungo di quello contrattuale. L'orario di lavoro effettivo più lungo si è registrato in Romania, Malta, Lussemburgo e Regno Unito; il più breve in Finlandia, Irlanda, Francia e Italia<sup>11</sup>. Inoltre, si sono evidenziate differenze tra l'orario di lavoro settimanale degli uomini e delle donne. In tutti i paesi, gli uomini avevano un orario di lavoro effettivo più lungo rispetto alle donne; la differenza media nell'UE a 27 era di 2,1 ore. Da questi dati si evince che i lavoratori hanno un orario di lavoro più lungo; emerge inoltre, che vi sono differenze tra i diversi paesi europei.

Le trasformazioni dell'ambiente di lavoro non hanno riguardato soltanto l'orario e l'accessibilità del lavoro, ma anche il suo contenuto. Ai lavoratori si chiede sempre più di essere adattabili, di avere molte competenze e di essere abili nel lavorare con scadenze pressanti<sup>2</sup>. Nell'UE a 27, circa il 60% dei lavoratori ha la percezione di lavorare per almeno un quarto del tempo, a ritmi molto elevati<sup>11</sup>.

Come già accennato, il profilo demografico dei lavoratori rispetto alla composizione familiare è mutato negli ultimi anni. Kotowska e collaboratori<sup>5</sup> hanno condotto un'ampia indagine europea sulla vita familiare e sul lavoro fornendo un'analisi approfondita delle tendenze in corso. Sebbene gli autori abbiano rilevato composizioni familiari diverse tra i vari paesi e nelle varie fasi della vita, la famiglia formata da una coppia con un figlio rappresenta la struttura più diffusa fra i 35-49enni. Il carico di lavoro familiare è costituito soprattutto da compiti di assistenza; tra questi, la cura dei figli assorbe la maggior parte del tempo. Lo studio ha anche riscontrato che per le donne il tempo dedicato al lavoro in casa non varia in misura significativa nei diversi paesi. Esiste un divario di genere nella percezione dei ruoli e nel tempo dedicato ai compiti familiari. Lo studio inoltre, ha evidenziato che gli uomini ritengono di svolgere una quota inferiore di compiti familiari, mentre le donne ritengono che i compiti familiari gravino in modo sproporzionato sulle loro spalle.

### 2.1. Prevalenza del conflitto lavoro-vita

Il conflitto lavoro-vita è prevalente in Europa. Si stima che oltre un quarto degli europei l'abbia sperimentato in qualche forma<sup>5</sup>.

### 2.2. Rispetto al tempo:

- il 27% dei lavoratori dell'UE ritiene di trascorrere troppo tempo al lavoro;
- il 28% ritiene di trascorrere troppo poco tempo con la famiglia;
- il 36% ritiene di non avere abbastanza tempo per gli amici e per altri contatti sociali;
- il 51% ritiene di non avere abbastanza tempo per gli hobby e gli interessi personali.

In relazione alle differenze di genere, sono soprattutto le donne che affermano di avere troppo poco tempo da dedicare alle attività della vita quotidiana, mentre ~~tra~~ gli uomini riferiscono di trascorrere nel luogo di lavoro troppo del loro tempo. Questa disparità di genere non si riscontra però nei paesi nordici<sup>5</sup>. Un numero significativo di lavoratori ha difficoltà a far fronte alle responsabilità familiari a causa dell'intensità del lavoro e del relativo orario: ad esempio, il 22% segnala di essere troppo stanco a causa del lavoro per svolgere faccende domestiche e il 10% indica che il tempo trascorso al lavoro ha ripercussioni sulla gestione delle responsabilità familiari. Queste pressioni sono segnalate più dalle donne che dagli uomini<sup>5</sup>. Circa il 50% dei lavoratori ritiene che il tempo da dedicare alla famiglia e quello da dedicare al lavoro si sovrappongano a causa delle pressioni a cui sono sottoposti, al lavoro e/o a casa. Meno del 10% dei lavoratori non ha subito pressioni né in ambito di-“lavoro-famiglia” né in quello “famiglia-lavoro”. Nel complesso, lo *strain* correlato al conflitto è leggermente più elevato per le donne<sup>5</sup>.

### 3. Motivi per considerare la conciliazione vita-lavoro

#### 3.1. Conflitto lavoro-vita e salute

Il conflitto lavoro-famiglia può essere considerato un fattore di stress per le persone<sup>1</sup>. La ricerca ha verificato e documentato che il conflitto tra la sfera lavorativa e quella familiare comporta conseguenze negative rilevanti per le persone. In particolare, si è osservato che il conflitto lavoro-vita si associa a numerosi indicatori di cattiva salute e di diminuzione del benessere, tra cui:

- peggiori condizioni di salute mentale e fisica;
- minore soddisfazione nei confronti della vita;
- livelli più elevati di stress;
- livelli più elevati di esaurimento emotivo;
- minore esercizio fisico;
- maggiore probabilità di cadere nell'abuso di alcol;
- livelli più elevati di ansia e depressione;
- scarso appetito;
- affaticamento<sup>1, 3, 12</sup>.

Sia il conflitto lavoro-famiglia e sia il conflitto famiglia-lavoro sono associati ad effetti negativi per la persona. Frone e collaboratori<sup>1</sup> hanno esaminato, in uno studio, il rapporto tra il conflitto lavoro-famiglia e famiglia-lavoro e gli effetti sulla salute. I risultati indicano che entrambi i conflitti sono associati a depressione, problemi di salute fisica e forte consumo di alcol. Nello studio non sono state rilevate differenze di genere significative. Kossek e Ozeki<sup>13</sup> hanno rilevato che il conflitto tra lavoro e famiglia, in entrambi i sensi, è correlato negativamente alla soddisfazione per il lavoro e per la vita; inoltre, tale correlazione è più marcata per le donne. Canivet e collaboratori<sup>14</sup> hanno riscontrato, in un campione svedese, una forte correlazione tra il conflitto lavoro-famiglia e famiglia-lavoro e l'affaticamento. Nonostante sia emerso che il conflitto lavoro-famiglia è più diffuso tra gli uomini, ~~ma~~ è nelle donne è più fortemente associato all'esaurimento Rupert, Stenvanovic e Hunley<sup>15</sup> hanno esaminato il rapporto tra conflitto lavoro-famiglia e *burnout* in un gruppo di psicologi praticanti. I risultati dello studio indicano una correlazione significativa tra entrambi i tipi di conflitto e il *burnout*; più precisamente, al conflitto si associano una minore realizzazione personale, un maggiore affaticamento emotivo e la depersonalizzazione. Non sono invece emerse differenze di genere.

Il conflitto lavoro-vita privata è risultato associato anche alla sindrome da *workaholic* o dipendenza da lavoro. Bonebright, Clay e Ankenmann<sup>16</sup> hanno esaminato le differenze tra due tipologie di *workaholic* in relazione al conflitto lavoro-famiglia, alla soddisfazione nei confronti della vita e alla sensazione di avere uno scopo nella vita. I *workaholic* entusiasti e i *workaholic* non-entusiasti si possono definire come persone con un forte coinvolgimento nel lavoro e una forte spinta a lavorare; i primi traggono molte gratificazioni dal lavoro, mentre per i secondi la gratificazione è limitata. Dallo studio emerge che entrambi i tipi di *workaholic* riferiscono livelli più elevati di conflitto lavoro-famiglia, ma i *workaholic* entusiasti provano maggiore soddisfazione e una maggiore sensazione di avere uno scopo nella vita<sup>16</sup>.

Questi studi forniscono evidenze sulle conseguenze negative che il conflitto lavoro-famiglia ha sulle persone. Tuttavia, ci sono divergenze riguardo l'esistenza o meno delle differenze di genere; in una recente revisione della letteratura, Rose e collaboratori<sup>12</sup> hanno concluso che entrambi i generi subiscono conseguenze negative, ma che la correlazione è più forte per le donne.

Il conflitto lavoro-famiglia causa problemi non solo alle persone, ma anche alle organizzazioni.

### **3.2. Conflitto lavoro-vita ed effetti sulle organizzazioni**

Il conflitto lavoro-famiglia vissuto dai lavoratori può avere effetti sulle organizzazioni in diversi ambiti<sup>12</sup>. Il conflitto lavoro-vita è risultato associato a:

- minore soddisfazione da parte dei lavoratori per il lavoro svolto;
- maggiore *turnover* dei lavoratori e assenteismo più elevato;
- minore rendimento e livelli più elevati di stress lavorativo;
- intenzione di lasciare il lavoro.

Tra le aziende che hanno attuato interventi per la conciliazione vita-lavoro si segnala l'esempio di PricewaterhouseCooper, che avviando una serie di iniziative è riuscita a far sì che i dipendenti avessero un maggior controllo sul luogo, sui tempi e sulle modalità di svolgimento del proprio lavoro. In seguito a tali iniziative, i livelli di soddisfazione relativi alla conciliazione vita-lavoro sono aumentati del 30% tra il personale dell'azienda<sup>18</sup>.

### **3.3. Costi del conflitto lavoro-vita per la persona e per l'organizzazione**

Il conflitto lavoro-vita può comportare anche costi economici per gli individui, la collettività e l'organizzazione. Negli Stati Uniti si stima che lo stress da lavoro costi all'industria più di 300 miliardi di dollari USA (226,7 miliardi EUR) all'anno sotto forma di costi legati ad esempio all'assenteismo e alla riduzione della produttività<sup>19, 20</sup>. Stewart, Ricci, Chee e Morganstein<sup>21</sup> ritengono che le perdite di produttività dovute ai problemi personali o familiari costino alle imprese statunitensi 225,8 miliardi di dollari USA (170,6 miliardi EUR) l'anno. Negli USA, più della metà degli adulti riferisce che le responsabilità familiari sono una fonte di stress e il 55% segnala di aver vissuto il conflitto lavoro-famiglia negli ultimi tre mesi<sup>22</sup>.

Il conflitto lavoro-famiglia ha ripercussioni non solo sulle organizzazioni ma anche sugli individui, sia in termini di spese mediche che di riduzione della retribuzione. Per gli individui, i costi possono essere anche personali. Adams e collaboratori<sup>23</sup> hanno riscontrato che livelli più elevati di conflitto lavoro-famiglia sono predittivi di un minore sostegno da parte della famiglia, mentre livelli più elevati di sostegno da parte della famiglia sono indicativi di un minor conflitto famiglia-lavoro.

## **4. Consigli pratici a uso dei datori di lavoro e dei luoghi di lavoro**

Nelle sezioni seguenti sono riportati alcuni esempi di come sia possibile migliorare l'equilibrio vita-lavoro intervenendo sull'orario di lavoro, per esempio con il lavoro part-time, l'orario di lavoro ridotto a retribuzione piena e la settimana lavorativa compressa.

### **4.1. Part-time**

Il lavoro part-time può essere un modo per ridurre l'orario di lavoro e quindi conciliare meglio lavoro e vita privata. Esso comporta, però, alcuni effetti negativi intrinseci, per esempio il rischio di vedere ridotte le possibilità di carriera e di avere un carico di lavoro più elevato nel caso in cui le richieste non diminuiscano proporzionalmente all'orario<sup>24</sup>.

## 4.2. Orario di lavoro ridotto a retribuzione piena

In Svezia è stata sperimentata la riduzione dell'orario di lavoro settimanale da 8 a 6 ore al giorno senza riduzione della retribuzione; tale soluzione ha permesso ai lavoratori di dedicare più tempo alle attività sociali, in particolare agli amici e al relax<sup>24</sup>.

## 4.3. Orario di lavoro flessibile

L'orario di lavoro flessibile e la gestione individuale dell'orario di lavoro (*self-rostering*) permettono al lavoratore di iniziare e terminare il lavoro a orari flessibili, nonché di richiedere, periodicamente, un orario di lavoro specifico, assicurandogli così maggiori possibilità di scelta e di controllo. Il sistema può essere di tipo tradizionale (su carta) o prevedere l'uso di un ausilio informatico. Tale sistema, in diversi casi, migliora l'equilibrio vita-lavoro<sup>25</sup>.

## 4.4. Settimana di lavoro compressa

La settimana di lavoro compressa comporta un orario di lavoro settimanale concentrato su un numero minore di giorni, che però sono più lunghi. L'orario di lavoro settimanale rimane invariato, ma può prevedere ad esempio quattro turni da 12 ore con tre o quattro giorni di riposo. In questo modo aumenta il numero di giorni in cui non si lavora e diminuiscono i tempi di spostamento casa-lavoro, ma aumenta l'orario di lavoro giornaliero<sup>26, 43</sup>.

**Tabella 1. Effetti positivi e negativi dei vari interventi**

Intervento/buone prassi	Effetti positivi	Effetti negativi
Part-time	Più tempo per la famiglia e le attività sociali	Retribuzione ridotta Rischio di riduzione delle possibilità di carriera
Orario di lavoro ridotto a retribuzione piena	Più tempo per la famiglia e le attività sociali	Rischio d'intensificazione del lavoro
Orario di lavoro flessibile (gestione individuale dell'orario di lavoro)	Possibilità di programmare l'orario di lavoro in base alle necessità individuali e familiari	Minore prevedibilità
Settimana di lavoro compressa	Più giorni liberi Tempi ridotti di spostamento casa-lavoro	Giornate di lavoro più lunghe

Fonte: (24, 25, 26)

## 4.5. Politica aziendale relativa alla conciliazione vita-lavoro

Una politica formale per la conciliazione vita-lavoro può prevedere vari elementi, descritti di seguito.

### 4.5.1. Prassi organizzative

Le politiche per la conciliazione vita-lavoro possono essere calibrate sulle necessità di ciascuna organizzazione diverse così da riflettere la cultura, il profilo demografico e le esigenze dell'organizzazione stessa e dei suoi dipendenti. Tali prassi possono includere<sup>27</sup>:

- flessibilità delle ore di lavoro, ad esempio lavoro ripartito (*job sharing*), orario flessibile e lavoro part-time;
- flessibilità dei congedi, ad es. interruzioni di carriera, aspettative e congedi parentali;
- possibilità di telelavoro;
- disponibilità di informazioni sulle possibilità esistenti;
- strutture a cui affidare i bambini in caso di emergenza.

#### 4.5.2. Procedure

Procedure e politiche concordate possono essere utili per gestire le deroghe, ridurre le richieste di informazioni e interventi, garantire parità di trattamento per tutti i lavoratori e aiutare i responsabili nell'applicazione delle politiche di conciliazione vita-lavoro<sup>27</sup>. Tali procedure possono includere:

- indagini intese ad analizzare le necessità del personale;
- comunicazioni al personale sulle politiche di conciliazione vita-lavoro;
- inclusione della conciliazione vita-lavoro tra i temi trattati nel programma di inserimento dei neo-assunti e/o nel relativo manuale.

#### 4.5.3. Dirigenza

Per ottenere buoni risultati occorre che i dirigenti ~~capiscano~~ comprendano le ragioni dell'introduzione dei programmi di conciliazione vita-lavoro e le condividano. Per questo, è opportuno prevedere per i dirigenti e i responsabili una formazione specifica sulla conciliazione vita-lavoro<sup>27</sup>.

#### 4.5.4. Cultura

Per garantire la buona riuscita dei programmi di conciliazione vita-lavoro, occorre che le organizzazioni presentino, nelle loro comunicazioni, i benefici e l'accettazione della flessibilità e dell'innovazione come norma. Un programma di comunicazione incentrato su questi aspetti può far parte della strategia complessiva di conciliazione vita-lavoro<sup>27</sup> e potrebbe prevedere, seguenti obiettivi:

- sensibilizzare circa le possibilità a disposizione dei dipendenti;
- accettare la conciliazione famiglia-lavoro tra i dipendenti e i datori di lavoro;
- disporre di opzioni per la conciliazione famiglia-lavoro per gli uomini;
- disporre di opzioni per la conciliazione famiglia-lavoro per i dipendenti senza figli;
- stabilire dei limiti di orario per la convocazione e la pianificazione di riunioni importanti e di straordinari.

### 5. Consigli pratici per i lavoratori

In molti luoghi di lavoro esistono differenti politiche e prassi che possono contribuire a migliorare l'equilibrio vita-lavoro nella vita quotidiana. Anche quando queste politiche e prassi non sono formalizzate in documenti scritti, non è detto che non esistano possibilità in tal senso.

- È utile informarsi sulle politiche e prassi adottate dal datore di lavoro: può darsi che sia possibile chiedere l'orario flessibile, la settimana lavorativa compressa o altro.
- Vi sono soluzioni rivelatesi utili a qualche collega? In caso affermativo, come sono state applicate?
- Vale la pena valutare se la riduzione dell'orario di lavoro possa essere una soluzione, anche solo provvisoriamente.
- Una valutazione annuale, il rientro al lavoro dopo un congedo, l'inizio o la conclusione di un nuovo progetto possono essere una buona occasione per discutere l'organizzazione del lavoro con il proprio superiore.

#### Congedo parentale

Se il lavoratore sta per diventare genitore, ha diritto al congedo parentale. Ai sensi della direttiva europea 2010/18/UE (<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2010:068:0013:0020:IT:PDF>), le lavoratrici e i lavoratori hanno diritto a usufruire di un congedo parentale della durata di almeno quattro mesi. Tale diritto è previsto sia per la nascita sia per l'adozione di un figlio e si applica a tutti i dipendenti in tutti gli Stati membri e a tutti i tipi di contratto, ad esempio ai contratti di lavoro a tempo pieno e a tempo parziale, ai contratti a tempo determinato e ai contratti con un'agenzia interinale. Terminato il congedo parentale, i dipendenti hanno diritto di ritornare allo stesso posto di lavoro o, qualora ciò non sia possibile, a un lavoro equivalente o simile.

Le condizioni di accesso al congedo parentale e le sue modalità di applicazione negli Stati membri sono definite per legge e/o per mezzo di contratti collettivi. La direttiva prevede anche che siano prese le misure necessarie per

proteggere i lavoratori da un trattamento meno favorevole o dal licenziamento causati dalla domanda o dall'esercizio del congedo parentale, conformemente alle leggi, ai contratti collettivi o alle prassi nazionali.

## 6. Strumenti per la conciliazione vita-lavoro

Sono disponibili diversi strumenti gratuiti, utilizzabili liberamente da lavoratori e datori di lavoro per affrontare gli aspetti legati alla conciliazione vita-lavoro. Di seguito è presentata una breve rassegna di questi strumenti..

Eurobalance è un progetto Leonardo da Vinci - Trasferimento dell'Innovazione, che ha avuto come obiettivo principale la realizzazione di una guida completa e fruibile e di una raccolta di materiali formativi che possano servire alle aziende e ai lavoratori per favorire la ricerca e il mantenimento dell'equilibrio vita-lavoro. Oltre a informazioni generali di riferimento, la guida contiene una lista delle opzioni adottabili, sia per i dipendenti che per i datori di lavoro, e illustra una serie di soluzioni concrete che possono essere applicate nel luogo di lavoro. Inoltre, Eurobalance ha sviluppato un «pacchetto di eTraining» contenente una serie di elementi innovativi e interattivi messi a disposizione dei cosiddetti «*champion*» o promotori della conciliazione vita-lavoro (chiunque voglia contribuire a migliorare l'equilibrio vita-lavoro nel proprio luogo di lavoro aiutando gli altri a comprenderne i benefici) quali strumenti necessari al fine di promuovere politiche e prassi efficaci di conciliazione vita-lavoro nel proprio luogo di lavoro. Il pacchetto di eTraining utilizza materiali di vario genere tra cui guide, valutazioni, video, stampati e un corso di formazione per i *champion*, ed è calibrato sulle necessità, sulle ambizioni, sulla normativa, sulle consuetudini e sulle prassi di diversi paesi europei: Danimarca, Italia, Grecia, Polonia e Regno Unito. Sia il programma di eTraining che la guida sono disponibili gratuitamente all'indirizzo: <http://www.eurobalance-wlb.eu/>.

In Germania esiste uno strumento che permette di valutare la qualità della pianificazione oraria del lavoro, verificando le opportunità di partecipazione alla vita sociale. Inserendo un orario di lavoro infatti, si ricevono suggerimenti su come ottimizzarlo in relazione alla vita sociale. Questo strumento è disponibile gratuitamente (solo in tedesco) all'indirizzo: <http://gawo.no-ip.org:8080/IndexPage>.

In Danimarca esiste uno strumento sull'orario di lavoro che privilegia aspetti quali gli impegni familiari e i rapporti sociali; inoltre sono a disposizione un manifesto, un opuscolo e una serie di cartoline che presentano alcune criticità legate all'orario di lavoro. Lo strumento è disponibile all'indirizzo: <http://www.etsundtarbejdsliv.dk/Stress/Arbejdstid/Balance.aspx> (in danese).

Il Consiglio della contea di Warwickshire nel Regno Unito mette a disposizione, online, una serie di strumenti per indirizzare sulla conciliazione vita-lavoro. Un manuale rivolto specificatamente ai datori di lavoro fornisce consigli pratici studiati per agevolare la messa a punto e l'applicazione di piani di intervento per lo sviluppo di politiche di conciliazione vita-lavoro e la ricerca di soluzioni per la gestione dello stress lavoro-correlato. Inoltre, il manuale illustra un tipico caso in materia di conciliazione vita-lavoro e spiega ai datori di lavoro come attuare politiche e procedure di verifica per definire un quadro efficace sul piano dei costi ai fini della strategia di conciliazione vita-lavoro elaborata. Infine, è possibile trovare, on line, dei casi studio adottati dai datori di lavoro secondo il modello (*Employers of Choice*) del Warwickshire, che dimostrano l'effetto positivo che il lavoro flessibile e altre agevolazioni per i dipendenti possono avere nel luogo di lavoro. Maggiori informazioni e gli strumenti messi a punto sono disponibili all'indirizzo:

<http://www.warwickshire.gov.uk/web/corporate/pages.nsf/Links/D5C4741D5D440579802573C6004EBD84>

## 7. Riferimenti

- [1] Frone, R.M., Russell, M. e Barnes M.G., «Work-family conflict, gender, and health-related outcomes: A study of employed parents in two community samples», *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 1, n. 1, 1996, pagg. 57-69.
- [2] Eurofound - Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro (2005). Living to work-working to live: Tomorrows work-life balance in Europe. Consultato il 23 novembre 2011 all'indirizzo: <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef04121.htm>
- [3] Allen, D.T., Herst, L.E.D., Bruck, S.C. e Sutton, M., «Consequences Associated With Work-to-Family Conflict: A Review and Agenda for Future Research», *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 5, n. 2, 2000, pagg. 278-308.
- [4] Maxwell, A.G. e McDougall, M., «Work-Life Balance: Exploring the connections between levels of influence in the UK public sector», *Public Management Review*, vol. 6, n. 3, 2004, pagg. 377-393.

- [5] Kotowska, E.I., Matysiak, A., Styrac, M., Paillhe, A., Solaz, A., Vignoli, D., Vermeylen, G. e Anderson, R., *Second European Quality of Life Survey: Family life and work*, Ufficio delle pubblicazioni delle Comunità europee, Lussemburgo 2010, pagg. 1-96.
- [6] Greenhaus, H.J., Collins, M.K. e Shaw, D.J., «The relation between work-family balance and quality of life», *Journal of Vocational Behaviour*, vol. 63, 2003, pagg. 510-531.
- [7] Carlson, S.D., Kacmar, M.K. e Williams, J.L., «Construction and Initial Validation of a Multidimensional Measure of Work-Family Conflict», *Journal of Vocational Behaviour*, vol. 56, 2000, pagg. 249-276.
- [8] Eurostat (2010), Persons Employed Part-Time. Consultato il 23 marzo 2011 all'indirizzo: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/product\\_details/dataset?p\\_product\\_code=T\\_PS00159](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/product_details/dataset?p_product_code=T_PS00159)
- [9] Sandor, E., *European Company Survey: Part time work in Europe*, Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea, Lussemburgo, 2009, pagg. 1-59. Disponibile all'indirizzo: <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2010/86/en/3/EF1086EN.pdf>
- [10] Eurofound - Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro (2010). Working Time Developments 2009. Consultato il 28 aprile 2011 all'indirizzo: <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/studies/tn1004039s/tn1004039s.htm>
- [11] Eurofound - Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro (2011). Working Longer Requires Better Learning. Consultato il 28 aprile 2011 all'indirizzo: <http://www.eurofound.europa.eu/press/releases/2011/110315.htm>
- [12] Rose, S., Hunt, T., Ayers, B. (2007). Adjust the Balance: Literature Review Life Cycles and Work Life Balance, 2007. Consultato il 28 aprile 2011 all'indirizzo: <http://www.equalworks.co.uk/resources/contentfiles/4912.pdf>
- [13] Kossek, E. E. e Ozeki, C., «Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organisational behaviour – human resources research», *Journal of Applied Psychology*, vol. 83, n. 2, 1998, pagg. 139-149.
- [14] Canivet, C., Ostergren, P., Lindeberg, S., Choi, B., Karasek, R., Moghaddassi, M. e Isacsson, S., «Conflict between the work and family domains and exhaustion among vocationally active men and women», *Social Science & Medicine*, vol. 70/8, 2010, pagg. 1237-1245.
- [15] Rupert, P., Stevanovic, P. e Hunley, H., «Work-family conflict and burnout among practicing psychologists», *Professional Psychology: Research and Practice*, vol. 40, 2009, pagg. 54-61.
- [16] Bonebright, C., Clay, D. e Ankenmann, D., «The relationship of workaholism with work-life conflict, life satisfaction, and purpose in life», *Journal of Counselling Psychology*, vol. 47, 2000, pagg. 469-477.
- [18] CBI - Confederation of British Industry (2005). Managing change: Practical ways to reduce long hours and reform working practices. Consultato il 21 maggio 2011 all'indirizzo: <http://www.bis.gov.uk/files/file14239.pdf>
- [19] Rosch, P. J., «The quandary of job stress compensation», *Health and Stress*, vol. 3, 2003, pagg. 1-4.
- [20] APA - American Psychological Association (2010). Psychologically Healthy Workplace Program: Fact sheet by the numbers. Consultato il 23 marzo 2011 all'indirizzo: <http://www.apa.org/practice/programs/workplace/phwp-fact-sheet.pdf>
- [21] Stewart, W. F., Ricci, J. A., Chee, E. e Morganstein, D., «Lost productive work time costs from health conditions in the United States: results from the American productivity audit», *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, vol. 45, 2003, pagg. 1234-1246.
- [22] APA - American Psychological Association (2009). Stress in America. Consultato il 21 maggio 2011 all'indirizzo: <http://www.apa.org/news/press/releases/stress-exec-summary.pdf>
- [23] Adams, A.G., King, A.L. e King, W.D., «Relationships of job and family involvement, family social support, and work-family conflict with job and life satisfaction», *Journal of Applied Psychology*, vol. 81, n. 4, 1996, pagg. 411-420.
- [24] Albertsen, K., Kauppinen, K., Grimsmo, A., Sørensen, B. A., Rafnsdóttir, G. L. e Tomasson, K., *Working time arrangements and social consequences - What do we know?* (Racc. n. 2007:607), Consiglio nordico dei ministri, 2007.



- [25] Joyce, K., Pabayo, R., Critchley, J. A. e Bamba, C., «Flexible working conditions and their effects on employee health and wellbeing», *Cochrane.Database.Syst.Rev.*, 2, 2010, pagg. 1-89.
- [26] Bamba, C., Whitehead, M., Sowden, A., Akers, J. e Petticrew, M., «A hard day's night? The effects of Compressed Working Week interventions on the health and work-life balance of shift workers: a systematic review», *Journal of Epidemiology & Community Health*, vol. 62, 2008, pagg. 764-777.
- [27] Thornthwaite, L., «Working Time and Work-Family Balance: a Review of Employees' Preferences», *Asian Pacific Journal of Human Resources*, vol. 42, 2004, pagg. 166-184.