

5

Tempi di vita e di lavoro tra legge e contrattazione collettiva

a cura di

Guglielmo Faldetta e Alessia Gabriele

con i contributi di

Cinzia De Marco, Ivana Galli, Deborah Gervasi
Maria Elena Manzini, Marcella Miracolini, Rocco Palumbo
Massimiliano M. Pellegrini, Cristina Rossetti, Tiziano Treu

Quaderni *fm*
V
Corporate Family Responsibility

5

Tempi di vita e di lavoro tra legge e contrattazione collettiva

a cura di

Guglielmo Faldetta e Alessia Gabriele

con i contributi di

Cinzia De Marco, Ivana Galli, Deborah Gervasi
Maria Elena Manzini, Marcella Miracolini, Rocco Palumbo
Massimiliano M. Pellegrini, Cristina Rossetti, Tiziano Treu

fondazione *fm*
V **marcovigorelli**



Quaderni *fvr*
Corporate Family Responsibility

5

Tempi di vita e di lavoro tra legge e contrattazione collettiva

Rivista semestrale della Fondazione Marco Vigorelli
Registrazione al Tribunale di Milano n. 244 del 4 ottobre 2018

© Fondazione Marco Vigorelli, 2020
ISBN 978-88-943561-6-8

direttore responsabile
Sonia Vazzano

direttore di collana
Isabella Crespi (Università di Macerata)

comitato di redazione
Gian Marco Pellos

comitato scientifico
Maria Novella Bugetti (Università degli Studi di Milano)
Vittorio Coda (SDA Bocconi)
Guglielmo Faldetta (Università degli Studi di Enna "Kore")
Lucio Fumagalli (4Changing e Baicr)
Franca Maino (Università degli Studi di Milano e Percorsi di secondo welfare)
Annamaria Minetti (Fiat e Federmanager)
Simona Sandrini (Università Cattolica del Sacro Cuore)
Laura Tucci (HR Manager in Gruppo multinazionale)
Giacomo Vigorelli (Philips)

Introduzione. La conciliazione vita-lavoro
tra contrattazione collettiva e prassi
Giuglielmo Faldetta e Alessia Gabriele

7

Riflessioni

Conciliazione vita-lavoro in Italia e in Europa

Cinzia De Marco

21

Lo *smart working* e le contaminazioni fra lavoro e vita privata

Rocco Palumbo e Massimiliano M. Pellegrini

33

Gli strumenti di conciliazione nella prassi:
analisi su un campione di contratti collettivi aziendali

Deborah Gervasi e Marcella Miracolini

47

Esperienze

Strumenti di conciliazione, sostegno alla famiglia
e attività di cura: una questione di metodo

intervista a Tiziano Treu a cura di Alessia Gabriele

65

Contrattazione e sindacato: cambio di passo e svolta culturale

intervista a Ivana Galli a cura di Alessia Gabriele

77

Partire dal bisogno per misurare benessere, performance e risultati.

La *best practice* di CIRFOOD

intervista a Maria Elena Manzini e Cristina Rossetti a cura di Sonia Vazzano

87

Eventi/News

Premio Marco Vigorelli 2020 VIII edizione

101

Note sugli autori

105



Riflessioni



rocco.palumbo@uniroma2.it
massimiliano.pellegrini@uniroma2.it



Lo *smart working* e la contaminazione fra vita e lavoro: implicazioni e spunti manageriali

Rocco Palumbo e Massimiliano M. Pellegrini

1. Introduzione

La letteratura manageriale si è ampiamente interrogata sulle implicazioni che il lavoro flessibile genera sulla capacità dell'individuo di gestire il connubio tra vita e lavoro (Kelliher e de Menezes 2019). In generale, per lavoro flessibile si intende il ricorso a una varietà di accordi formali e informali, il cui precipuo intento è attribuire al lavoratore una più ampia discrezionalità nella scelta dei tempi e degli spazi ritenuti più opportuni per lo svolgimento delle proprie attività lavorative (Brewster, Hegewisch e Mayne 1994). Tra le numerose manifestazioni che tale flessibilizzazione può as-

sumere, la possibilità di contestualizzare, sul profilo temporale e spaziale, gli impegni lavorativi nell'ambito di vita quotidiana – fattispecie a cui è genericamente attribuito l'appellativo di *teleworking* – ha assunto preminenza sul profilo concettuale e su quello pratico (Morgan 2004).

Lungi dall'esprimere posizioni convergenti, gli accademici hanno evidenziato l'eterogeneità degli effetti – diretti e indiretti – che derivano dalla facoltà attribuita ai lavoratori di svolgere da remoto le proprie attività lavorative. Di fatti, sebbene l'opportunità di eseguire le mansioni lavorative da casa possa determinare una migliore organizzazione della giornata lavorativa tipica, assecondando la congiunzione tra gli impegni di lavoro e la sfera sociale e familiare dell'individuo, diversi studi hanno enfatizzato gli effetti collaterali del lavoro da casa (Maruyama, Hopkinson e James 2009). In primo luogo, generando maggiori rischi di contaminazione tra vita quotidiana e attività lavorativa, è probabile che il lavoro da casa si riveli un'arma a doppio taglio per quanto concerne il bilanciamento tra vita e lavoro (Hilbrecht *et al.* 2008). Invero, la sovrapposizione tra tempi di vita e tempi di lavoro potrebbe indurre uno sfociamento delle attività lavorative nella sfera sociale e familiare dell'individuo o, all'opposto, la sovrapposizione tra preoccupazioni di vita privata e istanze lavorative. Siffatti fenomeni di contaminazione tra lavoro e vita privata possono portare a un'intensificazione degli sforzi lavorativi e all'aggravio dei carichi a cui sono sottoposti i lavoratori da remoto (Kelliher e Anderson 2010). Oltre a deteriorare la percezione di benessere nel contesto

lavorativo, ciò potrebbe condurre allo sbilanciamento tra vita e lavoro, con effetti negativi sia a livello individuale che organizzativo. Infine, il lavoro da remoto condiziona le relazioni tra il lavoratore e gli interlocutori organizzativi che continuano a svolgere le proprie funzioni all'interno dei convenzionali contesti di lavoro (Pérez, Sánchez e De Luis Carnicer 2003). Quindi, oltre a pregiudicare l'identificazione organizzativa del lavoratore, questa dinamica può influire negativamente sulla motivazione individuale, ingenerando un minore coinvolgimento emotivo e una più bassa adesione alle dinamiche organizzative (Caillier 2012).

Il presente contributo intende alimentare il dibattito in tema di rapporto tra tempi di vita e tempi di lavoro, discutendo le implicazioni che il lavoro da remoto è in grado di esercitare – sia in linea diretta sia in maniera indiretta – sul bilanciamento tra vita e lavoro. In particolare, si andranno ad identificare una serie di effetti che sono generati dalla possibilità di lavorare da remoto sull'equilibrio tra vita e lavoro e, dall'altro, si investigheranno i fattori che concorrono – in termini di mediazione – nella relazione tra lavoro da remoto e bilanciamento vita-lavoro, rendendo più complessa l'interpretazione delle conseguenze riconducibili al lavoro da casa.

2. Disegno della ricerca e metodi

Lo studio si basa su dati secondari desunti dalla sesta indagine europea sulle condizioni di lavoro

(*European Working Condition Survey - EWCS*), la cui raccolta dati si è conclusa alla fine del 2015. La EWCS – lanciata per la prima volta nel 1990 – intende fornire una panoramica delle condizioni di lavoro prevalenti in Europa e analizzare i legami esistenti tra queste ultime e il benessere individuale. L'attenzione è stata focalizzata sugli individui coinvolti nella sesta EWCS che, al momento della raccolta dei dati, abbiano dichiarato di avere un contratto di lavoro. Nel complesso, il campione oggetto di analisi è composto da 33.549 individui, la cui distribuzione per area geografica riflette la popolazione delle macro-aree in cui è possibile articolare il Vecchio Continente. Circa un sesto delle unità di analisi proviene dall'Europa settentrionale (16,3%), mentre un terzo risiede nella parte orientale del continente (37%); la restante parte degli intervistati si distribuisce equamente tra Europa mediterranea (21,7%) ed Europa continentale (25%). Il campione è bilanciato anche in termini di genere, con la parte femminile (51,7%) che supera di poco quella maschile (48,3%). L'età media dei rispondenti è di 42,2 anni ($\sigma = 11,8$ anni). Circa 8 su 10 degli intervistati ha un contratto di lavoro a tempo indeterminato (78,9%) e lavora a tempo pieno (81,2%). Poco meno di un terzo dei lavoratori dichiara di lavorare in aziende di grandi dimensioni, con più di 250 dipendenti (31,7%). Più di un quarto delle unità di analisi lavora per un'amministrazione pubblica o per un'azienda attiva nel settore pubblico (28,4%). L'anzianità contrattuale è, in media, di 11 anni ($\sigma = 9,5$ anni).

I dati relativi al campione sono stati elaborati con l'applicativo *Statistical Package for Social Science* (SPSS, versione 24). In linea con gli obiettivi del presente studio, è stata condotta un'analisi di regressione basata sulla metodologia per lo studio di mediazione proposta da Hayes (2013).

Oltre all'indagine statistica intesa a fornire evidenza sugli effetti generati dal lavoro da remoto sulla capacità individuale di bilanciamento tra attività di vita quotidiana e impegni lavorativi, è stata implementata un'analisi di mediazione parallela, che ha consentito di fare luce sulle implicazioni indirette che il lavoro da casa genera sulla conciliazione tra vita e lavoro mediante alcune variabili intermedie, quali: 1) il coinvolgimento del lavoratore nelle dinamiche organizzative dell'azienda (*work engagement*); 2) la flessibilizzazione degli impegni lavorativi e la possibilità di adattare questi ultimi alle contingenze di vita quotidiana (*work flexibility*); 3) la consapevolezza del contributo individuale al buon andamento dell'organizzazione (*work meaningfulness*); 4) la qualità del rapporto con i propri interlocutori organizzativi (*social relationship*); e 5) il livello percepito di benessere psico-fisico correlato allo svolgimento delle attività lavorative (*work-related wellbeing*). Per la realizzazione delle attività di elaborazione, è stato fatto ricorso al Modello n. 4 presente all'interno della macro Process (versione 3.4), incorporata all'interno del software SPSS (Preacher e Hayes 2008).

3. Risultati

La *Tabella 1* riporta una breve sintesi testuale e grafica dei principali risultati ottenuti dalle elaborazioni statistiche. Una relazione negativa e statisticamente significativa è stata individuata tra il lavoro da remoto e il *work engagement*. È opportuno evidenziare, infatti, che l'intensità del rapporto tra coinvolgimento nelle dinamiche organizzative e lavoro da remoto è maggiore nel caso in cui il lavoratore ricorra solo occasionalmente al lavoro flessibile, combinandolo alle formule tradizionali di svolgimento delle mansioni lavorative. Analogamente, il lavoro da remoto esprime una relazione statisticamente significativa sia con la flessibilità del rapporto lavorativo che con il benessere lavorativo. Nel primo caso, tuttavia, la relazione è più intensa nel caso di ricorso occasionale al telelavoro, mentre nel secondo caso il benessere percepito risulta tanto più elevato quanto maggiore è il ricorso al lavoro da remoto. È interessante notare come la *work meaningfulness* sia negativamente legata al ricorso occasionale al *teleworking*, mentre essa assume un rapporto positivo e significativo con l'utilizzo frequente del lavoro da remoto. Le relazioni con i propri interlocutori organizzativi sembrano beneficiare dal ricorso al lavoro da casa: questa fattispecie è particolarmente rilevante nel caso in cui il telelavoro sia solo parzialmente utilizzato dal lavoratore in combinazione con le modalità tradizionali di svolgimento delle attività lavorative.

Variabile di outcome: Work Engagement (WE)							Variabile di outcome: Work-Life Balance (WLB)																																																																																																													
Modello statistico							Modello statistico																																																																																																													
R	R2	MSE	F	df1	df2	p	R	R2	MSE	F	df1	df2	p																																																																																																							
0,1487	0,0221	0,8027	245,2541	3	32,544	0,0000	0,468	0,219	0,2867	1140,8648	8	32,539	0,0000																																																																																																							
<table border="1"> <thead> <tr> <th>coef.</th> <th>SE</th> <th>t</th> <th>p</th> <th>LLCI</th> <th>ULCI</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>const.</td> <td>3,2081</td> <td>0,0056</td> <td>578,0157</td> <td>0,0000</td> <td>3,1972</td> <td>3,2190</td> </tr> <tr> <td>X1</td> <td>0,3583</td> <td>0,0184</td> <td>19,4234</td> <td>0,0000</td> <td>0,3221</td> <td>0,3944</td> </tr> <tr> <td>X2</td> <td>0,3966</td> <td>0,0244</td> <td>16,2822</td> <td>0,0000</td> <td>0,3489</td> <td>0,4444</td> </tr> <tr> <td>X3</td> <td>0,2668</td> <td>0,0189</td> <td>14,1397</td> <td>0,0000</td> <td>0,2298</td> <td>0,3038</td> </tr> </tbody> </table>							coef.	SE	t	p	LLCI	ULCI	const.	3,2081	0,0056	578,0157	0,0000	3,1972	3,2190	X1	0,3583	0,0184	19,4234	0,0000	0,3221	0,3944	X2	0,3966	0,0244	16,2822	0,0000	0,3489	0,4444	X3	0,2668	0,0189	14,1397	0,0000	0,2298	0,3038	<table border="1"> <thead> <tr> <th>coef.</th> <th>SE</th> <th>t</th> <th>p</th> <th>LLCI</th> <th>ULCI</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>const.</td> <td>2,1355</td> <td>0,0224</td> <td>95,4655</td> <td>0,0000</td> <td>2,0917</td> <td>2,1793</td> </tr> <tr> <td>X1</td> <td>-0,2104</td> <td>0,0112</td> <td>-18,8685</td> <td>0,0000</td> <td>-0,2323</td> <td>-0,1885</td> </tr> <tr> <td>X2</td> <td>-0,3268</td> <td>0,0147</td> <td>-22,2626</td> <td>0,0000</td> <td>-0,3554</td> <td>-0,2979</td> </tr> <tr> <td>X3</td> <td>-0,4136</td> <td>0,0113</td> <td>-36,4729</td> <td>0,0000</td> <td>-0,4359</td> <td>-0,3914</td> </tr> <tr> <td>WE</td> <td>-0,0917</td> <td>0,0043</td> <td>-21,5147</td> <td>0,0000</td> <td>-0,1001</td> <td>-0,0834</td> </tr> <tr> <td>WF</td> <td>0,1421</td> <td>0,0042</td> <td>33,8097</td> <td>0,0000</td> <td>0,1338</td> <td>0,1503</td> </tr> <tr> <td>WM</td> <td>-0,0159</td> <td>0,0054</td> <td>-2,9679</td> <td>0,0030</td> <td>-0,0265</td> <td>-0,0085</td> </tr> <tr> <td>WR</td> <td>0,0827</td> <td>0,0041</td> <td>20,2772</td> <td>0,0000</td> <td>0,0747</td> <td>0,0907</td> </tr> <tr> <td>WW</td> <td>0,3181</td> <td>0,0059</td> <td>54,2473</td> <td>0,0000</td> <td>0,3066</td> <td>0,3296</td> </tr> </tbody> </table>							coef.	SE	t	p	LLCI	ULCI	const.	2,1355	0,0224	95,4655	0,0000	2,0917	2,1793	X1	-0,2104	0,0112	-18,8685	0,0000	-0,2323	-0,1885	X2	-0,3268	0,0147	-22,2626	0,0000	-0,3554	-0,2979	X3	-0,4136	0,0113	-36,4729	0,0000	-0,4359	-0,3914	WE	-0,0917	0,0043	-21,5147	0,0000	-0,1001	-0,0834	WF	0,1421	0,0042	33,8097	0,0000	0,1338	0,1503	WM	-0,0159	0,0054	-2,9679	0,0030	-0,0265	-0,0085	WR	0,0827	0,0041	20,2772	0,0000	0,0747	0,0907	WW	0,3181	0,0059	54,2473	0,0000	0,3066	0,3296
coef.	SE	t	p	LLCI	ULCI																																																																																																															
const.	3,2081	0,0056	578,0157	0,0000	3,1972	3,2190																																																																																																														
X1	0,3583	0,0184	19,4234	0,0000	0,3221	0,3944																																																																																																														
X2	0,3966	0,0244	16,2822	0,0000	0,3489	0,4444																																																																																																														
X3	0,2668	0,0189	14,1397	0,0000	0,2298	0,3038																																																																																																														
coef.	SE	t	p	LLCI	ULCI																																																																																																															
const.	2,1355	0,0224	95,4655	0,0000	2,0917	2,1793																																																																																																														
X1	-0,2104	0,0112	-18,8685	0,0000	-0,2323	-0,1885																																																																																																														
X2	-0,3268	0,0147	-22,2626	0,0000	-0,3554	-0,2979																																																																																																														
X3	-0,4136	0,0113	-36,4729	0,0000	-0,4359	-0,3914																																																																																																														
WE	-0,0917	0,0043	-21,5147	0,0000	-0,1001	-0,0834																																																																																																														
WF	0,1421	0,0042	33,8097	0,0000	0,1338	0,1503																																																																																																														
WM	-0,0159	0,0054	-2,9679	0,0030	-0,0265	-0,0085																																																																																																														
WR	0,0827	0,0041	20,2772	0,0000	0,0747	0,0907																																																																																																														
WW	0,3181	0,0059	54,2473	0,0000	0,3066	0,3296																																																																																																														
Variabile di outcome: Work Flexibility (WF)							Effetti diretti e indiretti di X su WLB																																																																																																													
Modello statistico							Effetti diretti relativi di X su WLB																																																																																																													
R	R2	MSE	F	df1	df2	p	Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI																																																																																																								
0,1381	0,0191	0,7247	211,0354	3	32,544	0,0000	X1	-0,2104	0,0112	-18,8685	0,0000	-0,2323	-0,1885																																																																																																							
<table border="1"> <thead> <tr> <th>coef.</th> <th>SE</th> <th>t</th> <th>p</th> <th>LLCI</th> <th>ULCI</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>const.</td> <td>3,4072</td> <td>0,0053</td> <td>646,0922</td> <td>0,0000</td> <td>3,3969</td> <td>3,4176</td> </tr> <tr> <td>X1</td> <td>0,3047</td> <td>0,0175</td> <td>17,3874</td> <td>0,0000</td> <td>0,2704</td> <td>0,3391</td> </tr> <tr> <td>X2</td> <td>0,3376</td> <td>0,0231</td> <td>14,5860</td> <td>0,0000</td> <td>0,2922</td> <td>0,3829</td> </tr> <tr> <td>X3</td> <td>0,2610</td> <td>0,0179</td> <td>14,5574</td> <td>0,0000</td> <td>0,2259</td> <td>0,2961</td> </tr> </tbody> </table>							coef.	SE	t	p	LLCI	ULCI	const.	3,4072	0,0053	646,0922	0,0000	3,3969	3,4176	X1	0,3047	0,0175	17,3874	0,0000	0,2704	0,3391	X2	0,3376	0,0231	14,5860	0,0000	0,2922	0,3829	X3	0,2610	0,0179	14,5574	0,0000	0,2259	0,2961	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Effect</th> <th>SE</th> <th>t</th> <th>p</th> <th>LLCI</th> <th>ULCI</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>X1</td> <td>-0,3529</td> <td>0,0022</td> <td>-16,0287</td> <td>-0,3572</td> <td>-0,3487</td> </tr> <tr> <td>X2</td> <td>-0,3266</td> <td>0,0147</td> <td>-22,2626</td> <td>-0,3554</td> <td>-0,2979</td> </tr> <tr> <td>X3</td> <td>-0,4136</td> <td>0,0113</td> <td>-36,4728</td> <td>-0,4359</td> <td>-0,3914</td> </tr> </tbody> </table>							Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI	X1	-0,3529	0,0022	-16,0287	-0,3572	-0,3487	X2	-0,3266	0,0147	-22,2626	-0,3554	-0,2979	X3	-0,4136	0,0113	-36,4728	-0,4359	-0,3914																																													
coef.	SE	t	p	LLCI	ULCI																																																																																																															
const.	3,4072	0,0053	646,0922	0,0000	3,3969	3,4176																																																																																																														
X1	0,3047	0,0175	17,3874	0,0000	0,2704	0,3391																																																																																																														
X2	0,3376	0,0231	14,5860	0,0000	0,2922	0,3829																																																																																																														
X3	0,2610	0,0179	14,5574	0,0000	0,2259	0,2961																																																																																																														
Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI																																																																																																															
X1	-0,3529	0,0022	-16,0287	-0,3572	-0,3487																																																																																																															
X2	-0,3266	0,0147	-22,2626	-0,3554	-0,2979																																																																																																															
X3	-0,4136	0,0113	-36,4728	-0,4359	-0,3914																																																																																																															
Variabile di outcome: Work Meaningfulness (WM)							Omnibus test degli effetti diretti relativi di X su WLB																																																																																																													
Modello statistico							R2-chng	F	df1	df2	p																																																																																																									
0,0345	0,0012	0,4509	12,9265	3	32,544	0,0000	0,0455	632,554	3	32,539	0,0000																																																																																																									
<table border="1"> <thead> <tr> <th>coef.</th> <th>SE</th> <th>t</th> <th>p</th> <th>LLCI</th> <th>ULCI</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>const.</td> <td>4,3592</td> <td>0,0042</td> <td>1047,9359</td> <td>0,0000</td> <td>4,3511</td> <td>4,3674</td> </tr> <tr> <td>X1</td> <td>-0,0647</td> <td>0,0138</td> <td>-4,6768</td> <td>0,0000</td> <td>-0,0918</td> <td>-0,0376</td> </tr> <tr> <td>X2</td> <td>-0,0593</td> <td>0,0183</td> <td>-3,2492</td> <td>0,0012</td> <td>-0,0951</td> <td>-0,0235</td> </tr> <tr> <td>X3</td> <td>0,0321</td> <td>0,0141</td> <td>2,2893</td> <td>0,0233</td> <td>0,0044</td> <td>0,0598</td> </tr> </tbody> </table>							coef.	SE	t	p	LLCI	ULCI	const.	4,3592	0,0042	1047,9359	0,0000	4,3511	4,3674	X1	-0,0647	0,0138	-4,6768	0,0000	-0,0918	-0,0376	X2	-0,0593	0,0183	-3,2492	0,0012	-0,0951	-0,0235	X3	0,0321	0,0141	2,2893	0,0233	0,0044	0,0598	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Effect</th> <th>BootSE</th> <th>BootLLCI</th> <th>BootULCI</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>X1</td> <td>0,0433</td> <td>0,0026</td> <td>0,0383</td> <td>0,0485</td> </tr> <tr> <td>X2</td> <td>0,048</td> <td>0,0032</td> <td>0,0418</td> <td>0,0545</td> </tr> <tr> <td>X3</td> <td>0,0371</td> <td>0,0026</td> <td>0,0321</td> <td>0,0423</td> </tr> </tbody> </table>							Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI	X1	0,0433	0,0026	0,0383	0,0485	X2	0,048	0,0032	0,0418	0,0545	X3	0,0371	0,0026	0,0321	0,0423																																																		
coef.	SE	t	p	LLCI	ULCI																																																																																																															
const.	4,3592	0,0042	1047,9359	0,0000	4,3511	4,3674																																																																																																														
X1	-0,0647	0,0138	-4,6768	0,0000	-0,0918	-0,0376																																																																																																														
X2	-0,0593	0,0183	-3,2492	0,0012	-0,0951	-0,0235																																																																																																														
X3	0,0321	0,0141	2,2893	0,0233	0,0044	0,0598																																																																																																														
Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI																																																																																																																	
X1	0,0433	0,0026	0,0383	0,0485																																																																																																																
X2	0,048	0,0032	0,0418	0,0545																																																																																																																
X3	0,0371	0,0026	0,0321	0,0423																																																																																																																
Variabile di outcome: Work Relationships (WR)							Effetti indiretti relativi di X su WLB																																																																																																													
Modello statistico							X -> WE -> WLB																																																																																																													
R	R2	MSE	F	df1	df2	p	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI																																																																																																										
0,0326	0,0011	0,8009	11,5185	3	32,544	0,0000	X1	0,0433	0,0026	0,0383	0,0485																																																																																																									
<table border="1"> <thead> <tr> <th>coef.</th> <th>SE</th> <th>t</th> <th>p</th> <th>LLCI</th> <th>ULCI</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>const.</td> <td>3,9345</td> <td>0,0055</td> <td>709,6978</td> <td>0,0000</td> <td>3,9236</td> <td>3,9453</td> </tr> <tr> <td>X1</td> <td>0,0598</td> <td>0,0184</td> <td>3,2453</td> <td>0,0012</td> <td>0,0237</td> <td>0,0959</td> </tr> <tr> <td>X2</td> <td>0,0945</td> <td>0,0243</td> <td>3,8849</td> <td>0,0001</td> <td>0,0468</td> <td>0,1422</td> </tr> <tr> <td>X3</td> <td>0,0705</td> <td>0,0188</td> <td>3,7402</td> <td>0,0002</td> <td>0,0336</td> <td>0,1074</td> </tr> </tbody> </table>							coef.	SE	t	p	LLCI	ULCI	const.	3,9345	0,0055	709,6978	0,0000	3,9236	3,9453	X1	0,0598	0,0184	3,2453	0,0012	0,0237	0,0959	X2	0,0945	0,0243	3,8849	0,0001	0,0468	0,1422	X3	0,0705	0,0188	3,7402	0,0002	0,0336	0,1074	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Effect</th> <th>BootSE</th> <th>BootLLCI</th> <th>BootULCI</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>X1</td> <td>0,001</td> <td>0,0004</td> <td>0,0003</td> <td>0,0020</td> </tr> <tr> <td>X2</td> <td>0,0009</td> <td>0,0005</td> <td>0,0002</td> <td>0,0020</td> </tr> <tr> <td>X3</td> <td>-0,0005</td> <td>0,0003</td> <td>-0,0012</td> <td>0,0000</td> </tr> </tbody> </table>							Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI	X1	0,001	0,0004	0,0003	0,0020	X2	0,0009	0,0005	0,0002	0,0020	X3	-0,0005	0,0003	-0,0012	0,0000																																																		
coef.	SE	t	p	LLCI	ULCI																																																																																																															
const.	3,9345	0,0055	709,6978	0,0000	3,9236	3,9453																																																																																																														
X1	0,0598	0,0184	3,2453	0,0012	0,0237	0,0959																																																																																																														
X2	0,0945	0,0243	3,8849	0,0001	0,0468	0,1422																																																																																																														
X3	0,0705	0,0188	3,7402	0,0002	0,0336	0,1074																																																																																																														
Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI																																																																																																																	
X1	0,001	0,0004	0,0003	0,0020																																																																																																																
X2	0,0009	0,0005	0,0002	0,0020																																																																																																																
X3	-0,0005	0,0003	-0,0012	0,0000																																																																																																																
Variabile di outcome: Wellbeing at Work (WW)							X -> WF -> WLB																																																																																																													
Modello statistico							Effect																																																																																																													
R	R2	MSE	F	df1	df2	p	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI																																																																																																										
0,0646	0,0042	0,371	45,519	3	32,544	0,0000	X1	0,0049	0,0014	0,0021	0,0078																																																																																																									
<table border="1"> <thead> <tr> <th>coef.</th> <th>SE</th> <th>t</th> <th>p</th> <th>LLCI</th> <th>ULCI</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>const.</td> <td>3,7165</td> <td>0,0038</td> <td>963,3895</td> <td>0,0000</td> <td>3,7031</td> <td>3,7179</td> </tr> <tr> <td>X1</td> <td>0,0694</td> <td>0,0125</td> <td>5,5314</td> <td>0,0000</td> <td>0,0448</td> <td>0,0939</td> </tr> <tr> <td>X2</td> <td>0,1025</td> <td>0,0166</td> <td>6,1869</td> <td>0,0000</td> <td>0,0700</td> <td>0,1349</td> </tr> <tr> <td>X3</td> <td>0,1191</td> <td>0,0128</td> <td>9,2855</td> <td>0,0000</td> <td>0,0940</td> <td>0,1443</td> </tr> </tbody> </table>							coef.	SE	t	p	LLCI	ULCI	const.	3,7165	0,0038	963,3895	0,0000	3,7031	3,7179	X1	0,0694	0,0125	5,5314	0,0000	0,0448	0,0939	X2	0,1025	0,0166	6,1869	0,0000	0,0700	0,1349	X3	0,1191	0,0128	9,2855	0,0000	0,0940	0,1443	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Effect</th> <th>BootSE</th> <th>BootLLCI</th> <th>BootULCI</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>X1</td> <td>0,0078</td> <td>0,0019</td> <td>0,0042</td> <td>0,0117</td> </tr> <tr> <td>X2</td> <td>0,0058</td> <td>0,0016</td> <td>0,0027</td> <td>0,0089</td> </tr> </tbody> </table>							Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI	X1	0,0078	0,0019	0,0042	0,0117	X2	0,0058	0,0016	0,0027	0,0089																																																							
coef.	SE	t	p	LLCI	ULCI																																																																																																															
const.	3,7165	0,0038	963,3895	0,0000	3,7031	3,7179																																																																																																														
X1	0,0694	0,0125	5,5314	0,0000	0,0448	0,0939																																																																																																														
X2	0,1025	0,0166	6,1869	0,0000	0,0700	0,1349																																																																																																														
X3	0,1191	0,0128	9,2855	0,0000	0,0940	0,1443																																																																																																														
Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI																																																																																																																	
X1	0,0078	0,0019	0,0042	0,0117																																																																																																																
X2	0,0058	0,0016	0,0027	0,0089																																																																																																																
							X -> WW -> WLB																																																																																																													
							<table border="1"> <thead> <tr> <th>Effect</th> <th>BootSE</th> <th>BootLLCI</th> <th>BootULCI</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>X1</td> <td>0,0221</td> <td>0,0036</td> <td>0,0150</td> <td>0,0292</td> </tr> <tr> <td>X2</td> <td>0,0326</td> <td>0,0048</td> <td>0,0233</td> <td>0,0418</td> </tr> <tr> <td>X3</td> <td>0,0379</td> <td>0,0039</td> <td>0,0304</td> <td>0,0459</td> </tr> </tbody> </table>							Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI	X1	0,0221	0,0036	0,0150	0,0292	X2	0,0326	0,0048	0,0233	0,0418	X3	0,0379	0,0039	0,0304	0,0459																																																																																				
Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI																																																																																																																	
X1	0,0221	0,0036	0,0150	0,0292																																																																																																																
X2	0,0326	0,0048	0,0233	0,0418																																																																																																																
X3	0,0379	0,0039	0,0304	0,0459																																																																																																																

Tabella 1. I risultati dell'analisi

Contrariamente a quanto ci si potrebbe aspettare, il ricorso a forme di lavoro da remoto risulta essere legato da una relazione negativa e statisticamente significativa al bilanciamento vita-lavoro. In particolare, maggiore risulta essere il ricorso al

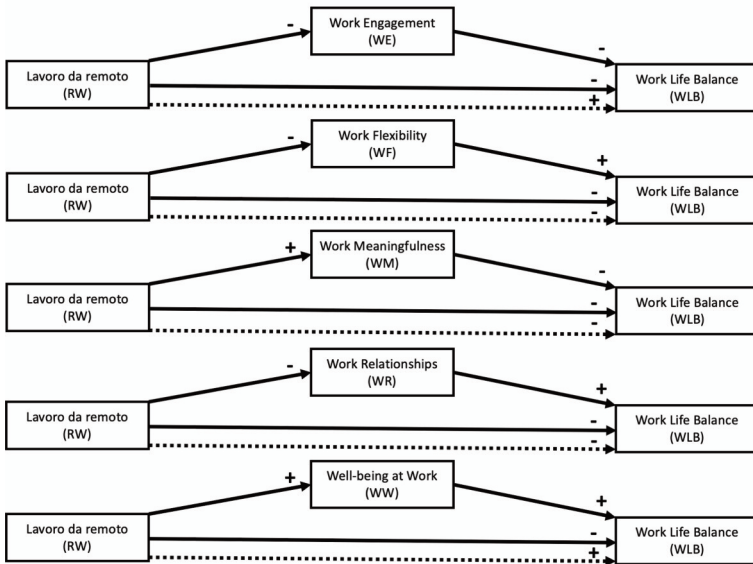


Figura 1. I risultati dell'analisi

lavoro da casa, più rilevanti sono le ripercussioni sulla capacità individuale di gestire il connubio tra attività di vita quotidiana e istanze lavorative. Mentre il coinvolgimento nelle dinamiche organizzative e la *work meaningfulness* esprimono un rapporto negativo con il bilanciamento vita-lavoro, la flessibilizzazione dei rapporti lavorativi, le relazioni con gli interlocutori organizzativi e, infine, il benessere percepito sono caratterizzati da un legame positivo e statisticamente significativo con il connubio tra vita e lavoro. Di particolare in-

teresse sono le evidenze che si evincono dagli effetti indiretti del lavoro da remoto sul *work-life balance*. In primo luogo, maggiore è il *work engagement* dei lavoratori da remoto, più attenuati sono gli effetti negativi generati dal lavoro da casa sulla capacità individuale di gestire l'equilibrio tra attività di vita quotidiana e vincoli lavorativi. La maggiore flessibilità degli impegni di lavoro è in grado di esacerbare le implicazioni negative del lavoro da remoto sul bilanciamento vita lavoro, creando maggiori sovrapposizioni tra attività lavorative e vita privata. La preservazione di buoni rapporti con gli interlocutori organizzativi mediano negativamente la relazione tra lavoro da remoto e bilanciamento vita lavoro, generando un'intensificazione degli impegni lavorativi e, di conseguenza, più frequenti sovrapposizioni tra vita e lavoro. Più ambigui sono gli effetti indiretti riconducibili alla mediazione esercitata dalla consapevolezza del contributo individuale al buon andamento dell'organizzazione: in tal caso, si riscontra una mediazione positiva e statisticamente significativa solo con riferimento a chi ricorre meno frequentemente al lavoro da remoto; la mediazione, invece, perde di significatività in caso di ricorso frequente al *teleworking*. Infine, la percezione di benessere sul lavoro esercita una mediazione positiva e statisticamente significativa sul rapporto tra lavoro da remoto e bilanciamento vita-lavoro. In generale, coloro che ricorrono moderatamente al lavoro da remoto beneficiano maggiormente della possibilità di svolgere occasionalmente da casa le proprie

mansioni lavorative, usufruendo del lavoro da remoto come opzione alternativa ai tradizionali contesti spazio-temporali di lavoro.

4. Implicazioni manageriali

I risultati dell'analisi forniscono alcuni spunti di particolare interesse sul profilo manageriale. In primo luogo, trova conferma un'interpretazione critica delle implicazioni del lavoro da remoto sul bilanciamento vita-lavoro. Dal momento che il lavoro da casa induce un'intensificazione degli sforzi lavorativi e un maggiore rischio di sovrapposizione tra impegni di lavoro e attività di vita quotidiana, esso è in grado di determinare degli effetti potenzialmente negativi sulla capacità dell'individuo di conciliare la sfera lavorativa e la sfera familiare e sociale. Ciò è tanto più vero per coloro che ricorrono frequentemente al lavoro da remoto e, pertanto, dispongono di una minore capacità di arginare la compenetrazione tra vita di ogni giorno e istanze lavorative (Dettmers, Kaiser e Fietze 2013). Da un lato, si assiste a una più elevata frequenza dei conflitti lavoro-vita, ossia a uno sfociamento delle preoccupazioni e delle ansie legate allo svolgimento delle attività di lavoro nei contesti di vita quotidiana. Dall'altro lato, aumenta la ricorrenza di conflitti vita-lavoro, vale a dire lo sconfinamento delle contingenze familiari e sociali all'interno dei momenti di lavoro (Hill *et al.* 2010).

È indispensabile, pertanto, introdurre accorgimenti negli schemi contrattuali che prevedono la

flessibilizzazione dei rapporti di lavoro e attribuiscono ai lavoratori la possibilità di lavorare da casa. Siffatti accorgimenti dovrebbero anticipare gli effetti collaterali che il lavoro da remoto potrebbe esercitare sulla capacità dell'individuo di bilanciamento vita-lavoro, in considerazione dell'inevitabile contaminazione tra momenti di vita e momenti di lavoro che esso determina. *In primis*, occorre dosare opportunamente il livello di coinvolgimento nelle dinamiche organizzative e il ricorso al telelavoro: infatti, maggiore è l'*engagement* del lavoratore da remoto, più elevati sono i rischi di sovrapposizione tra episodi di vita e impegni lavorativi, con implicazioni negative sul bilanciamento vita-lavoro. In aggiunta, occorre valorizzare le relazioni sociali – a distanza – tra il lavoratore da remoto e i propri interlocutori organizzativi, allo scopo di evitare l'emersione di fenomeni di disidentificazione, che pregiudicano il *commitment* individuale e conducono a una maggiore percezione di conflittualità tra vita e lavoro. Infine, è necessario personalizzare i livelli e le intensità di flessibilizzazione delle attività lavorative, attribuendo una discrezionalità relativa agli spazi e ai tempi di lavoro che sia quanto più coerente possibile alle specifiche esigenze familiari e sociali dell'individuo.

Bibliografia

Brewster, C., Hegewisch, A. e Mayne, L.
1994 «Flexible working practices. The controversy and the evidence», in

C. Brewster e A. Hegewisch, *Policy and Practice in European Human Resource Management*, New York, Routledge, pp. 167-193.

Caillier, J. G.

2012 *The Impact of Teleworking on Work Motivation in a U.S. Federal Government Agency*, in «American Review of Public Administration», vol. 42 n. 4, pp. 461-480.

Dettmers, J., Kaiser, S. e Fietze, S.

2013 *Theory and Practice of Flexible Work: Organizational and Individual Perspectives. Introduction to the Special Issue*, in «Management Revue», vol. 24 n. 3, pp. 155-161.

Hayes, A. F.

2013 *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis*, New York, Guilford Press.

Hilbrecht, M., Shaw, S. M., Johnson, L. C. e Andrey, J.

2008 *'I'm home for the kids': Contradictory implications for work - Life balance of teleworking mothers*, in «Gender, Work and Organization», vol. 15 n. 5, pp. 454-476.

Hill, E. J., Erickson, J. J., Holmes, E. K. e Ferris, M.

2010 *Workplace flexibility, work hours, and work-life conflict: Finding an extra day or two*, in «Journal of Family Psychology», vol. 24 n. 3, pp. 349-358.

Kelliher, C. e Anderson, D.

2010 *Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work*, in «Human Relations», vol. 63 n. 1, pp. 83-106.

Kelliher, C. e de Menezes, L. M.

2019 *Flexible working in organisations: A research overview*, Londra, Taylor & Francis.

Maruyama, T., Hopkinson, P. G. e James, P. W.

2009 *A multivariate analysis of work-life balance outcomes from a large-scale telework programme*, in «New Technology, Work and Employment», vol. 24 n. 1, pp. 76-88.

Morgan, R.

2004 *Teleworking: an assessment of the benefits and challenges*, in «European Business Review» vol. 16 n. 4, 344-357.

Pérez, M. P., Sánchez, A. M. e De Luis Carnicer, M. P.
2003 *The organizational implications of human resources managers' perception of teleworking*, in «Personnel Review», vol. 32 n. 6, 733-755.

Preacher, K. J. e Hayes, A. F.
2008 *Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models*, in «Behavior Research Methods», vol. 40, pp. 879-891.



Quaderni FMV *Corporate Family Responsibility*

Tempi di vita e tempi di lavoro tra legge e contrattazione collettiva, 5/2020

www.marcovigorelli.org



luglio 2020

Fondazione Marco Vigorelli
Via Morozzo della Rocca, 3 20123 Milano
C.F. 97350310153
info@marcovigorelli.org

ISBN 978-88-943561-6-8



9 788894 356168



Volendo tracciare un binario da percorrere per costruire strategie che in futuro facilitino la conciliazione, il metodo da seguire è necessariamente sinergico: sinergico per ambiti di politiche legislative da adottare, sinergico per i livelli istituzionali di intervento, e sinergico per il coinvolgimento degli attori sociali dal lato datoriale e da quello sindacale.

“Quaderni FMV *Corporate Family Responsibility*” è la collana di pubblicazioni monotematiche, realizzate dalla Fondazione Marco Vigorelli, che approfondiscono i diversi ambiti della corporate family responsibility, raccogliendo il know-how di FMV e le riflessioni dei principali esperti di settore. I quaderni analizzano le crisi e gli sviluppi, i mutamenti e le trasformazioni della società contemporanea e il loro impatto diversificato sulla conciliazione famiglia-lavoro tenendo conto dei soggetti e delle relazioni che ne sono responsabili.

La riflessione critica e documentata sui temi e sulle esperienze di volta in volta presentati offre una riflessione costante e approfondita con un linguaggio aperto e di contaminazione tra le diverse prospettive.

Gli obiettivi sono: comunicare le attività di ricerca, micro e macro; rendere disponibili gratuitamente contenuti scientifici; promuovere e approfondire collaborazioni accademico-aziendali; posizionarsi come ponte tra Università e Azienda. Il piano editoriale prevede un approccio multidisciplinare (economico, giuridico, sociale, psicologico).

ISBN 978-88-943561-6-8



9 788894 356168