



THRIVE
@WORK

Training Programme for well-being at work

Trainings- en mentorprogramma *Module 5: Balans tussen werk en privé*

CATRO Bulgarije



Co-funded by
the European Union

Korte beschrijving van de module

De module biedt informatie, praktische activiteiten en hulpmiddelen voor een goede balans tussen werk en privé in twee richtingen:

- 1) hoe prioriteiten en waarden te stellen voor het aanpakken van persoonlijke en gezinsbehoeften, en*
- 2) hoe je je emotionele en mentale gezondheid kunt reguleren wanneer je stress of een burn-out ervaart*



Iemand denkt misschien aan de balans tussen werk en privé als hij of zij last heeft van stress of een burn-out, terwijl

Anderen proberen misschien prioriteiten te stellen voor het aanpakken van persoonlijke en gezinsbehoeften

Korte beschrijving van de module

- **4 hoofdstukken:**
 - 1. Balans tussen werk en privé vs harmonie tussen werk en privé. De relatie met mijn werk.**
 - 2. Plezier vs tevredenheid. Principes en persoonlijke waarden**
 - 3. Hoe kunnen we onze emotionele systemen reguleren en ons mentaal welzijn optimaliseren?**
 - 4. Work-life boundary management flexstijlen en de rol van HR en managers**
- **Beoordeling: 15 vragen**
- **Totale duur: 300 min**

Learning Units en resultaten

Hoofdstuk/Leereenheden	Leerresultaten
1. Balans tussen werk en privé vs harmonie tussen werk en privé. De relatie met mijn werk.	<p><i>Leerresultaat 1: Leerlingen kunnen definiëren wat het verschil is tussen balans tussen werk en privé en harmonie tussen werk en privé, werk als middel om een doel te bereiken en werk als doel op zich;</i></p> <p><i>Leerresultaat 2:Leerlingen kunnen kennis toepassen over hoe prioriteiten te stellen om een balans tussen werk en privé te bereiken.</i></p>
2. Plezier vs tevredenheid. Principes en persoonlijke waarden.	<p><i>Leerresultaat 3: Leerlingen kunnen het verschil definiëren tussen plezier en tevredenheid;</i></p> <p><i>Leerresultaat 4:Leerlingen kunnen kennis toepassen over hun kernwaarden die hen helpen om de balans tussen werk en privé te vinden.</i></p>

Learning Units en resultaten

Hoofdstuk/Leereenheden	Leerresultaten
3. Hoe kunnen we onze emotionele systemen reguleren en een optimaal mentaal welzijn bereiken?	<i>Leerresultaat 5: Leerlingen kunnen kennis toepassen over hoe ze hun Emotionele Regulatie Systeem en hun optimale Mental Health Platter in balans kunnen brengen.</i>
4. Work-live boundary management flexstijlen en de rol van HR en managers.	<i>Leerresultaat 6: Leerlingen kunnen kennis toepassen over wat management van de grens tussen werk en privéleven is, wat hun individuele flexstijlen van boundary management zijn - Integrators, Separators en Volleyers en wat de rol is van HR-experts en managers om de integratie van werk en privé van werknemers te ondersteunen.</i>

Leereenheid 1:

Werk-privé balans vs werk-privé harmonie. De relatie met mijn werk.

Tekst (10 min):

- Verschil tussen:
 - Evenwicht tussen werk en privéleven en harmonie tussen werk en privéleven
 - Werk als middel om een doel te bereiken en Werk als doel op zich;
- Dichotomie versus polariteiten.
- Multitasking en prestaties.

Middelen (60 min):

- Praktische activiteiten: 1) Waar stop ik mijn energie in, 2) Mijn levensrollen in balans
- Video; Video-oefening: De mythe van multitasking; Artikelen

Beoordeling (10 min):

- 4 vragen (*open, meerkeuze, waar/onwaar, zinsaanvulling*)

Je voelt je vaak moe, niet omdat je te veel hebt gedaan, maar omdat je te weinig hebt gedaan van wat een lichtje in je doet branden.

Alexander Del Heijer

Leereenheid 1:

Werk-privé balans vs werk-privé harmonie. De relatie met mijn werk.

1.2 Balans tussen werk en privé vs harmonie tussen werk en privé

Wat is de balans tussen werk en privé?

- behandelt werk en privé als aparte dingen, hoewel het dezelfde persoon is die naar het werk gaat en ons leven leidt - het is allemaal met elkaar verbonden;
- suggereert dat werk = slecht en privé = goed;
- zet werk en leven neer als een nulsomspel. Als we uitblinken of ons extra inspannen op het werk, zal ons leven daaronder lijden;
- suggereert dat er een objectief "perfect antwoord" is dat we kunnen ontdekken.

Wat is harmonie tussen werk en privé?

- Het is als het bouwen van een legpuzzel met de afzonderlijke stukjes werk, familie, vrienden, gezondheid, hobby's enzovoort;
- Het betekent bewuste keuzes maken over wat we prioriteit geven en waarom;
- Er is niet één formule voor het bereiken van harmonie tussen werk en privé. Het ziet er voor iedereen anders uit en de manier waarop het wordt bereikt varieert in de loop van de tijd;
- Er is een continuüm van werk als middel om een doel te bereiken tot werk als doel op zich.

Leereenheid 1:

Werk-privé balans vs werk-privé harmonie. De relatie met mijn werk.

1.2 Polariteiten vs dichotomie in het leven

Dichotomieën zijn onnatuurlijke splitsingen waarbij een gebied bestaat uit **afzonderlijke, concurrerende, of-of delen in plaats van geïntegreerde elementen** die in relatie tot elkaar een geheel vormen.



Polariteiten in het leven is een en/en situatie, dit is het **continuüm tussen twee tegengestelde delen en complementaire delen** en de beweging en het ritme tussen hen geeft betekenis aan het geheel.

Leereenheid 1:

Werk-privé balans vs werk-privé harmonie. De relatie met mijn werk.

1.3 De relatie met mijn werk



Leereenheid 1:

Werk-privé balans vs werk-privé harmonie. De relatie met mijn werk.

1.3 De relatie met mijn werk

Werk als middel om een doel te bereiken

Aan de ene kant van het spectrum is werk slechts een technische aangelegenheid **en gaat het om het salaris**. Mensen aan deze kant zijn blij dat ze gewoon hun werk kunnen doen en vullen hun tijd buiten het werk op een manier die hen bevalt. Ze kunnen goede relaties hebben met collega's en genieten van het werk dat ze doen, **maar werk is niet de belangrijkste bron van betekenis voor hen**.

Werk als doel op zich

Aan de andere kant van het spectrum is **werk een zinvolle bezigheid op zich**. Het biedt mogelijkheden voor persoonlijk en professioneel leren en groei. Het biedt kansen om doelen te stellen en te bereiken, status te verwerven en een bloeiende carrière uit te bouwen. **het werk zelf geeft een sterk gevoel van betekenis en doelgerichtheid dat ze niet kunnen of niet vinden in andere activiteiten**.

Leereenheid 1:

Werk-privé balans vs werk-privé harmonie. De relatie met mijn werk.



**Werk als middel
om een doel te
bereiken**

**Werk als doel
op zich**

Wat doe ik dat ik niet wil doen?

(wat ik heb, maar wil
veranderen; wat me tegenhoudt
om los te laten of te
veranderen)

**Wat doe ik niet dat ik wel zou willen
doen?**

(wat is waardevol voor mij, maar ik
doe het niet, vanwege angst,
obstakels, beperkte overtuigingen)

Opmerkingen:

- ✓ Wat houdt je tegen om het leven te leiden dat je echt wilt?
- ✓ Als je drie dingen in je leven zou kunnen veranderen, wat zouden dat dan zijn?

Praktische Activiteit 1: Waar stop ik mijn energie in?

Instructies: Antwoord op de vragen Waar ben ik tussen de twee polen van de dimensie en waar wil ik zijn? Denk daarna na over de twee vragen: Wat doe ik dat ik niet wil doen? en Wat doe ik niet dat ik zou willen doen?

Leereenheid 1:

Werk-privé balans vs werk-privé harmonie. De relatie met mijn werk.

1.4. Prioriteiten werk-privé

Verschillende gebieden:

- **Vrienden en familie:** Hoe wil je dat deze relaties eruit zien? Hoe groot wil je dat je kring is? Hoeveel interactie wil je hebben?
- **Een partner met wie je een relatie hebt:** Heb je een relatie met een partner? Wilt u dat zijn? Wat wil je van die relatie zodat je persoonlijke behoeften vervuld worden?
- **Fysieke gezondheid:** Wil je regelmatig sporten? Hoeveel dagen per week? Welk soort dieet werkt het beste voor jou en hoeveel tijd moet je daarvoor uittrekken? Hoeveel slaap zou je moeten krijgen?
- **Je professionele carrière:** Geniet je van de drukte van een langere werkweek, of is het voor jou belangrijker om het bij 40 uur te houden?
- **Plezier en vrije tijd:** Wat doe je als je niet werkt? Wat zou je graag willen doen? Welke hobby's zijn voor jou belangrijk om te beginnen, opnieuw op te starten en te onderhouden?
- **Spiritualiteit:** Welke rol speelt geloof of een spirituele praktijk in je leven? Welke rol wil je dat het speelt?
- iets anders dat belangrijk voor je is!

Leereenheid 1:

Werk-privé balans vs werk-privé harmonie. De relatie met mijn werk.

Rol	Huidig niveau (%)	Voorkeur niveau (%)
Vrienden en familie:		
Een partner:		
Fysieke gezondheid:		
Je professionele carrière:		
Plezier en vrije tijd		
Spiritualiteit		
Iets anders dat belangrijk voor je is		
Totaal	100%	100%

Praktische activiteit 2: Levensrollen in evenwicht brengen

Doel: Je helpen onderzoeken hoeveel tijd je besteedt aan elk van je belangrijkste levensrollen. Je zult ook beoordelen of je veranderingen wilt aanbrengen om een beter evenwicht te creëren tussen de rollen die jij belangrijk vindt.

Beantwoord daarnaast de volgende vragen om meer duidelijkheid te krijgen over wat balans tussen werk en privé voor jou betekent:

Leereenheid 1:

Werk-privé balans vs werk-privé harmonie. De relatie met mijn werk.

Om deze leereenheid te voltooien moet je:

- Lees het artikel: Work-life balance or work-life harmony - <https://dariawilliamson.com/work-life-balance-or-work-life-harmony/> (10 min)
- Lees het artikel: Is Life A Dichotomy Or Can We Really Have It All?- <https://www.keypersonofinfluence.com/life-dichotomy-can-really-have-all/> (5min)
- Bekijk de video "Forget about work-life balance": <https://www.youtube.com/watch?v=Wo6SP-Zhjh8> (15 min)
- Maak de video-oefening af: The myth of multitasking - <https://www.youtube.com/watch?v=BCeGKxz3Q8Q> (10 min)
- Voltooi praktische activiteit 1 en 2

Lerende eenheid 2: Plezier vs tevredenheid. Principes en persoonlijke waarden.

Tekst (10 min):

- Verschil tussen:
 - Plezier en tevredenheid;
 - Dopamine en serotonine/plezier en geluk;
- Principes en persoonlijke waarden.

Hulpmiddelen (30 min):

- Praktische activiteiten: 3) " Live your core values "; 4) Personal Values Assessment tool.
- Video, Artikelen

Beoordeling (10 min):

- 4 vragen (*meerkeuze, waar/onwaar*)

Persoonlijkheid is een synthese tussen mogelijkheid en noodzaak. Haar voortbestaan is als een ademhalingsproces - in- en uitademen

Kierkegaard

Lerende eenheid 2:

Plezier vs tevredenheid. Principes en persoonlijke waarden.

2.1 Plezier vs tevredenheid

- **Het eerste principe: je bent hier om de beste versie van jezelf te worden.**
- **Het tweede principe is: Deugd**
 - Wie heb je liever als werknemers of collega's: deugdzame mannen en vrouwen of mannen en vrouwen vol ondeugd en egoïsme?
 - Heb je liever dat je burens geduldig of ongeduldig zijn?
 - Heb je liever dat je uitgebreide familie vrijgevig is of egoïstisch?
 - Heb je liever eerlijke of oneerlijke klanten?
 - Heb je liever een moedige of een laffe manager?
- **3. Het derde principe is: Zelfbeheersing.**
 - Zonder zelfbeheersing zijn we niet in staat om bevrediging uit te stellen.

Lerende eenheid 2:

Plezier vs tevredenheid. Principes en persoonlijke waarden.

2.1 Plezier vs tevredenheid

Plezier	Geluk/tevredenheid
Dit voelt goed, ik wil en heb meer nodig	Dit voelt goed, ik wil en heb niet meer nodig
Is van korte termijn	Is van lange termijn
Is viscerale	Is etherisch
Is nemen van	Is geven aan
Wordt alleen bereikt	Wordt bereikt in sociale groepen
Is haalbaar met middelen	Is niet haalbaar met middelen
Is verslavend in het extreme	Kan niet verslavend zijn
Is dopamine	Is serotonine

Plezier kan niet in stand gehouden worden buiten de activiteit die het voortbrengt. Tevredenheid kan in stand gehouden worden voorbij de activiteit die het voortbrengt.

Lerende eenheid 2:

Plezier vs tevredenheid. Principes en persoonlijke waarden.

1. **Bepaal uw kernwaarden** - Kies uit de onderstaande lijst elke kernwaarde die bij u past en schrijf deze op
2. **Gropeer alle waarden die op elkaar lijken uit de lijst met waarden die je net hebt gemaakt** - Maak maximaal vijf groepen.
3. **Kies één woord binnen elke groep dat het label voor de hele groep vertegenwoordigt**
4. **Voeg een werkwoord toe aan elke waarde** - Bijvoorbeeld: Leef in **vrijheid**; Zoek mogelijkheden om **een verschil te maken**; Handel met **mindfulness**; Bevorder **welzijn**.
5. **Eén eenvoudige actiestap over hoe je ze allemaal in de praktijk gaat brengen**

Praktische activiteit 3: Leef je kernwaarden na

Doel: Je helpen bij het bepalen van je kernwaarden, zodat je je persoonlijke doelen daarop kunt afstemmen.

Lerende eenheid 2: Plezier vs tevredenheid. Principes en persoonlijke waarden.

Om deze leereenheid te voltooien moet je:

- ✓ De video bekijken: Serotonin vs. Dopamine - 7 Key Differences Between Pleasure and Happiness - <https://www.youtube.com/watch?v=A3svaOillis> (10 min)
- ✓ Personal Values Assessment (online enquête gebaseerd op het BARRETT MODEL ZEVEN NIVEAUS VAN CONSCIOUSNESS) - <https://survey.valuescentre.com/survey.html?id=s1TAEQUStmyFGafKLMkogR4E3lluZ.OgB0EGag0Ki1CI0vC8MbC5eSA&locale=en> (15 min)
- ✓ Praktische activiteit 3 en 4 voltooien

Leereenheid 3:

Hoe kunnen we onze emotionele systemen reguleren en een optimaal mentaal welzijn hebben?

Tekst (10 min):

- Drie soorten emotionele regulatiesystemen in ons zenuwstelsel (Paul Gilbert);
- Healthy Mind Platter (Dan Siegel)

Middelen (50 min):

- Praktische activiteiten: 5) "What are my three emotional regulation systems?"
- Video, Artikelen

Beoordeling (10 min):

- 4 vragen (*open, meerkeuze, waar/onwaar*)

Er is geen balans tussen werk en privé - het is allemaal leven. De balans moet in onszelf zitten"

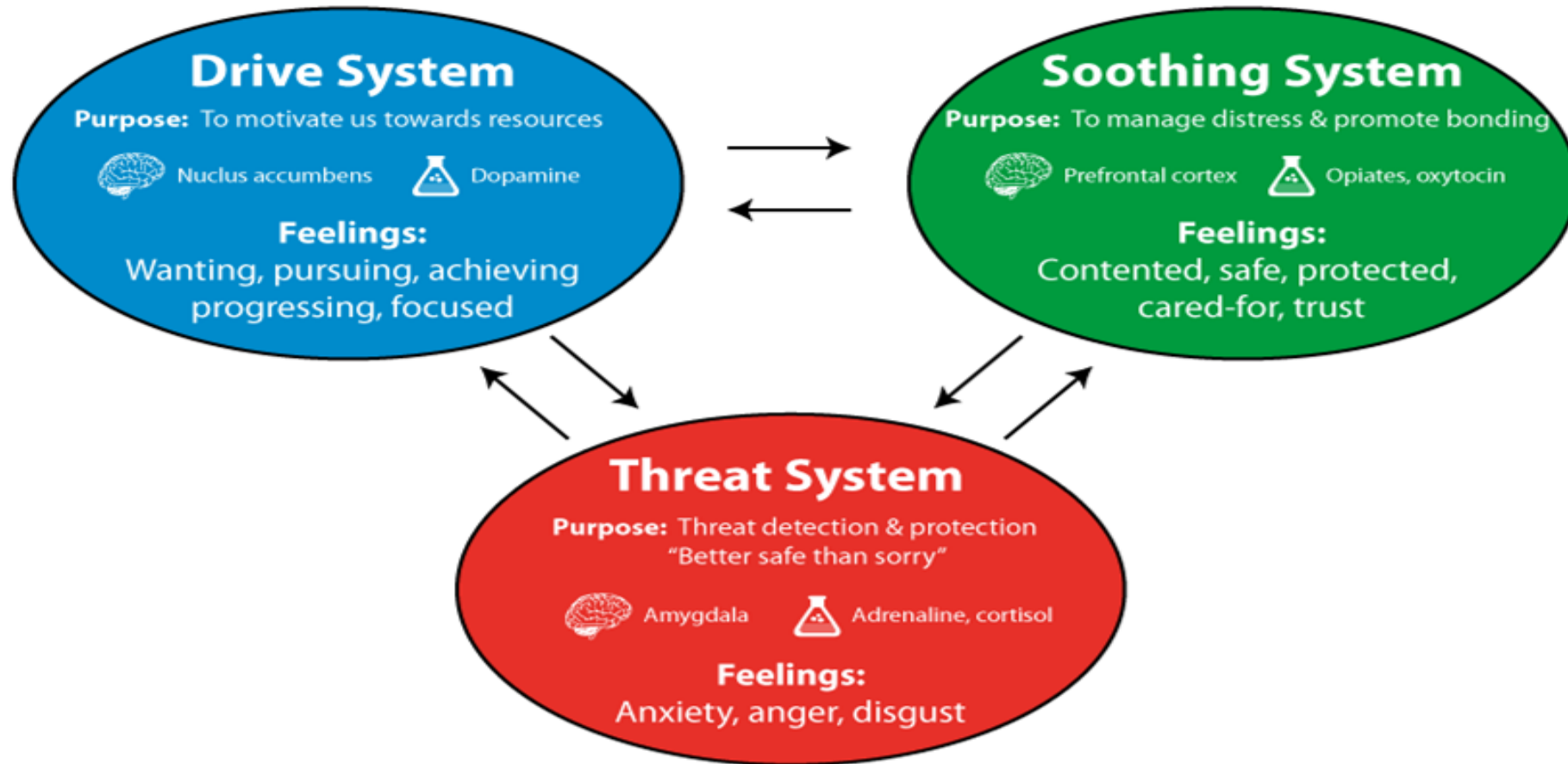
Anoniem

Leereenheid 3:

Hoe kunnen we onze emotionele systemen reguleren en een optimaal mentaal welzijn hebben?

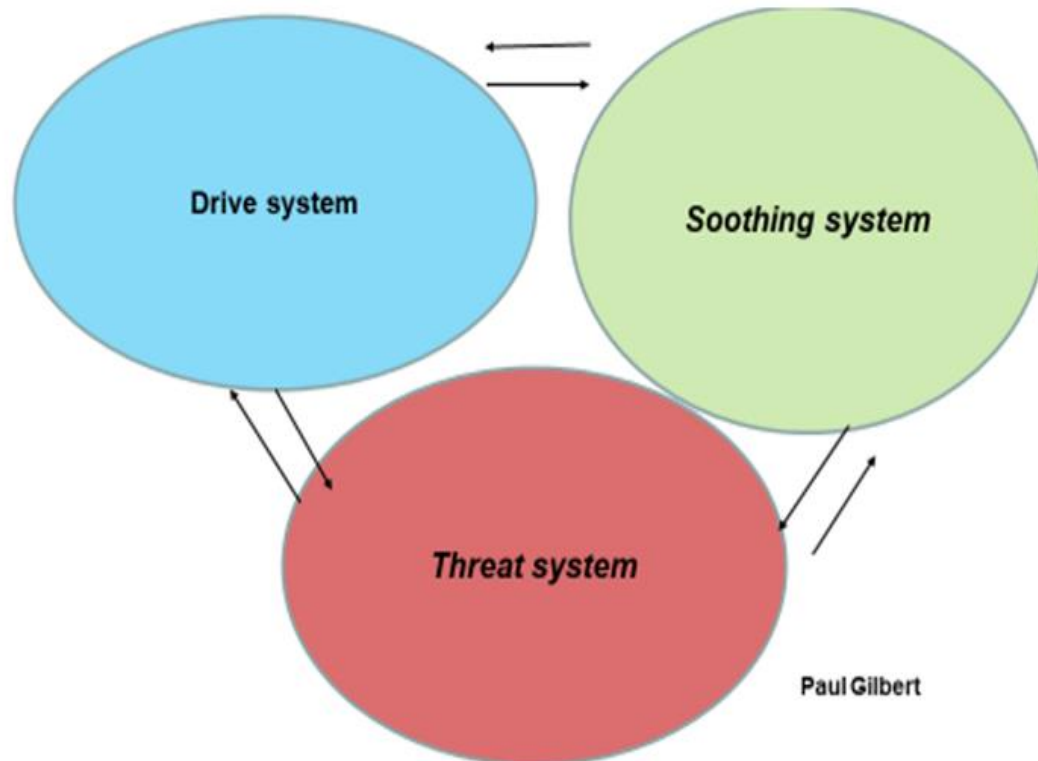
3.1 Drie emotionele regulatiesystemen.

Emotional Regulation Systems



Leereenheid 3:

Hoe kunnen we onze emotionele systemen reguleren en een optimaal mentaal welzijn hebben?



Praktische Activiteit 5: Drie emotieregulatiesystemen

Doel: Helpen beoordelen wat je drie emotionele systemen zijn in deze periode van je leven.

Wat is de balans tussen hen?

Welk systeem zou je meer willen cultiveren?

Leereenheid 3:

Hoe kunnen we onze emotionele systemen reguleren en een optimaal mentaal welzijn hebben?

3.1 The Healthy Mind Platter.



Leereenheid 3:

Hoe kunnen we onze emotionele systemen reguleren en een optimaal mentaal welzijn hebben?

Om deze leereenheid te voltooien moet je:

- ✓ Het artikel lezen : The three emotional regulation systems - https://www.mindfulpath.com.au/application/files/5115/6583/0031/The_three_emotional_systems.pdf (5 min)
- ✓ De video bekijken: Making sense of stress with 3 circles - <https://www.youtube.com/watch?v=6TTtnw7Zizs> (13 min)
- ✓ Het artikel lezen: *Healthy Mind Platter* - <https://drdansiegel.com/healthy-mind-platter/> (10 min)
- ✓ De video bekijken: *Healthy Mind Platter* - https://www.youtube.com/watch?v=JQ_m9rkIcak (5 min)
- ✓ Praktische activiteit 5 voltooien

Leereenheid 4:

Work-life boundary management flexstijlen en de rol van HR en managers

Tekst (20 min):

- Flexstijlen voor work-life boundary management (1. Integrators, Separators, Volleyers)
- De flexstijl veranderen voor betere relaties tussen werk en privé;
- De rol van HR en managers bij de balans tussen werk en privé

Hulpmiddelen (30 min):

- Praktische activiteiten: 5) "Discerning your flex style" (self-assessment tool); 6) Habit tracking your flex style;
- Artikelen

Beoordeling (10 min):

- 4 vragen (*open, meerkeuze, waar/onwaar*)

Om [prestaties van] hoge kwaliteit te krijgen, moet je gevoelig zijn voor de persoonlijke behoeften van werknemers.

Anoniem

Leereenheid 4:

Work-life boundary management flexstijlen en de rol van HR en managers

4.1 Flexstijlen voor work-life boundary management

Welzijns-/Geluksniveau	Integrators	Separators	Volleyers
Hoog (Het gevoel controle te hebben; werk en privéleven hebben een positieve relatie).	Fusion Lover	Firsters (werk of familie eerst)	Quality Timer
Laag (Overweldigd, overwerkt, geen controle; werk en privé staan vaak op gespannen voet met elkaar).	Reactors	Captives	Job Warriors

Leereenheid 4:

Work-life boundary management flexstijlen en de rol van HR en managers

Praktische activiteit 5: Bepalen van je algemene flexstijlcategorie (zelfevaluatiETOOL); 15 min

Instructies: Dit deel van de zelfevaluatie helpt je te bepalen of je een Integrator, Separator of Volleyer bent. Lees elke stelling. Omcirkel het getal dat aangeeft of je het eens of oneens bent met de stelling.



Leereenheid 4:

Work-life boundary management flexstijlen en de rol van HR en managers

4.2. De flexstijl veranderen voor een betere relatie tussen werk en privé

De volgende vragen kunnen ook nuttige gegevens opleveren als onderdeel van je zelfbeoordeling van de noodzaak om je flexstijl te veranderen:

- 1) In hoeverre haalt mijn huidige flexstijl tijd en energie weg bij wat echt belangrijk voor me is?
- 2) Wegen de nadelen en de stress die gepaard gaan met de flexstijl die ik nu gebruik op tegen de voordelen die ik krijg?
- 3) Vinden mijn familie, vrienden of collega's die beïnvloed worden door mijn flexstijl dat ik veranderingen moet aanbrengen?
- 4) Kan ik me effectievere manieren voorstellen om mijn leven te managen die ik zou willen uitproberen?
- 5) Kan ik me de hindernissen voor verandering voorstellen en ben ik bereid ze te overwinnen?
- 6) Kan ik middelen identificeren (geld, mensen, kennis, enzovoort) die me kunnen helpen om een verandering door te voeren?
- 7) Ben ik bereid om zowel incrementele veranderingen in mijn huidige flexstijl te overwegen als een grote revisie als dat nodig is?

Leereenheid 4:

Work-life boundary management flexstijlen en de rol van HR en managers

Dag	Ik voelde me het meest gespannen, overweldigd of in tweestrijd wanneer ...	Was ik bezig met het integreren of scheiden van thuis en werk of met het heen en weer slingeren tussen die twee?	Wat waren mijn opties?	Ik voelde me het vredigst en gelukkigst toen...
Maa	Ik me realiseerde dat de aannemer morgen zou komen om het werk af te maken, op hetzelfde moment dat ik mijn zoon van de crèche zou moeten halen terwijl ik een deadline voor mijn werk moest halen.	Integreren: Reageren	Alles zelf doen, laat opblijven om het werk af te krijgen; Onderhandelen met mijn echtgenoot om aan de behoeften van de aannemer te voldoen; Begin nieuwe back-ups te zoeken - nieuwe oppas; Onderhandel om de werkdruk te verlagen of vraag hulp aan een collega.	Het huis was rustig en ik kon me concentreren op mijn werk; We gingen allemaal naar buiten om in de tuin te werken.

Praktische activiteit 6 - Gewoonte bijhouden van je flexstijl (10 min)

Instructies: Verandering op persoonlijk niveau moet beginnen met reflectie. Dit houdt zelfcontrole van je gedrag in. Je kunt dit doen door een tijdsdagboek bij te houden van wanneer je stemmingen slecht zijn gedurende de dag, wanneer je conflicten of spanning ervaart, en in welke context.

Leereenheid 4:

Work-life boundary management flexstijlen en de rol van HR en managers

4.3 De rol van HR en managers bij de balans tussen werk en privé

- 1) **De emotionele werkplek:** De emotionele werkplek draait om cultuur, welzijn, sociaal kapitaal en vertrouwen.
- 2) **De fysieke werkplek:** Op deze werkplek wordt gekeken naar de toekomst van fysieke kantoren, hoe onze rollen en doelen evolueren en of er in de toekomst nog wel behoefte is aan fysieke kantoren.
- 3) **De technologische werkplek:** Naarmate de technologie zich blijft ontwikkelen, moeten we nadenken over hoe deze nieuwe bedrijfsmodellen, manieren van werken en werknemerservaringen zal bevorderen.
- 4) **De doelgerichte werkplek:** Ten slotte is er de doelgerichte werkplek die evoluerende ideeën over leiderschap, organisatiemodellen, waarden en betrokkenheid van werknemers in overweging neemt.

Leereenheid 4:

Work-life boundary management flexstijlen en de rol van HR en managers

Tips om uw personeel te helpen gezonde grenzen te stellen op het werk

Strategie	Beschrijving
Vraag naar de grenzen tijdens het wervingsproces en zorg dat er een match is	Beoordeel in een vroeg stadium de grenzen van potentiële kandidaten en kijk of deze overeenkomen met uw bedrijfscultuur
Maak het een beleid voor werknemers om te communiceren en overeenstemming te bereiken over hun grenzen	Ervoor zorgen dat medewerkers hun grenzen met collega's en leidinggevenden communiceren en verduidelijken
Een cultuur van coaching en eerlijke één-op-één gesprekken creëren	Bespreek werkgrenzen tijdens een-op-een-gesprekken met werknemers zodat ze zich op hun gemak voelen bij het stellen van grenzen met betrekking tot privé-informatie
Creëer duidelijke rollen en verantwoordelijkheden voor al uw medewerkers	Voorkom dat werknemers overwerkt raken door hun verantwoordelijkheden te verduidelijken

Leereenheid 4:

Work-life boundary management flexstijlen en de rol van HR en managers

Tips om uw personeel te helpen gezonde grenzen te stellen op het werk

Strategie	Beschrijving
Geef je werknemers technische hulpmiddelen waarmee ze hun werklast kunnen delegeren en verdelen	Help uw werknemers hun werklast te verdelen wanneer dat nodig is door ze de juiste software te geven
Zorg ervoor dat werknemers de hun toegewezen vrije tijd opnemen	Ervoor zorgen dat werknemers niet vrijwillig afzien van vakantiedagen en dat ze nuttig verlof opnemen
Creëer duidelijke rollen en verantwoordelijkheden voor al uw medewerkers	Voorkom dat werknemers overwerkt raken door hun verantwoordelijkheden te verduidelijken
Een beleid opstellen dat communicatie en meldingen buiten werktijd ontmoedigt	Een betere balans tussen werk en privé stimuleren door de berichten die werknemers buiten het werk krijgen te beperken

Leereenheid 4:

Work-life boundary management flexstijlen en de rol van HR en managers

Om deze leereenheid te voltooien moet je:

- ✓ Het artikel lezen: An HR professional's guide to setting boundaries at work- <https://www.testgorilla.com/blog/an-hr-professionals-guide-to-setting-boundaries-at-work/> (10 min)
- ✓ Praktische activiteit 5 en 6 voltooien

Bedankt 😊

Liliya Georgieva, CATRO Bulgarije





THRIVE
@ **WORK**

Training Programme for well-being at work



The European Commission's support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Co-funded by
the European Union