



## *Il lavoro agile può fare la differenza per le madri?*

### Problema

*La conciliazione degli impegni familiari con quelli lavorativi, soprattutto per le donne, a maggior ragione per le madri, è un problema che si fa sentire con maggiore intensità al crescere della partecipazione femminile al mercato del lavoro e con l'esigenza di garantire le stesse opportunità lavorative degli uomini.*

La struttura del mercato del lavoro è stata segnata nei decenni da un progressivo cambiamento, che ha visto sempre più marcata la partecipazione della popolazione femminile, un tempo più dedicata in modo esclusivo ai compiti di cura familiare. Negli ultimi 20 anni il tasso di occupazione delle donne italiane è aumentato di 10 punti percentuali, mentre quello maschile ha subito variazioni relativamente contenute. A fronte di questa maggiore partecipazione al mercato del lavoro, i carichi familiari delle donne permangono, e la sfera lavorativa e quella di cura tendono spesso a confliggere. La principale categoria femminile interessata da questo fenomeno è evidentemente quella delle madri, più dei padri impegnate nelle attività di cura dei figli e per questo più soggette a vincoli che possono imporre l'accettazione di lavori non desiderati, la riduzione oraria del lavoro, maggiori assenze, minori salari, maggiori barriere agli avanzamenti di carriera. Questo problema si pone in misura variabile in tutti i paesi, e in Italia in modo piuttosto marcato: a titolo di esempio, le madri che non hanno mai lavorato sono in proporzione il triplo della media europea.

### Soluzione

*Il "lavoro agile", che negli ultimi anni è stato adottato con sempre maggiore frequenza nel settore privato e pubblico, garantisce da un lato un certo grado di flessibilità del lavoro, dall'altro, potendosi estendere a tutti i lavoratori nelle medesime condizioni, riduce il problema delle barriere individuali agli sviluppi di carriera.*

In assenza di una adeguata soluzione organizzativa, la conciliazione dei carichi familiari con gli impegni lavorativi passa per le già citate soluzioni estemporanee, che di fatto finiscono col rappresentare un vincolo o un danno per lo sviluppo professionale delle persone coinvolte. La necessità di ricorrere a queste "soluzioni" è dettata da un'organizzazione del lavoro storicamente rigida, che richiede che il lavoro sia svolto in un luogo specifico e in orari specifici. Se questo è inevitabile per certe professionalità, lo è molto meno per altre (per molti *white collar*), e negli ultimi anni il mondo del lavoro si è progressivamente orientato verso l'idea di adottare quando possibile assetti più flessibili, supportati anche dall'evoluzione tecnologica.

Alla base del c.d. "lavoro agile" c'è l'idea di garantire ai lavoratori un certo grado di flessibilità organizzativa, con la possibilità di scegliere autonomamente, per una parte del proprio tempo (e in accordo con la struttura, garantendo l'operatività e i risultati del caso), il luogo e gli orari di lavoro. Al di là dei suoi tratti più rilevanti, un aspetto da sottolineare è che questa modalità organizzativa può essere concessa a *tutti* i lavoratori (che svolgono certe mansioni), in modo da andare oltre il rischio di disparità di trattamento e di opportunità di sviluppo che caratterizzano invece le soluzioni estemporanee individuali dettate da specifiche necessità.



Il caso qui descritto riguarda un'esperienza condotta nel 2017 in un'impresa farmaceutica inglese. In una sede dell'impresa con alcune centinaia di dipendenti si è adottata un'organizzazione flessibile, che si è estesa a tutti gli addetti per cui non fosse necessaria la presenza fisica sul luogo di lavoro. Il nuovo assetto flessibile ha rilassato in particolare il vincolo del lavoro in presenza, lasciando che gli addetti si sentissero liberi, "per quanto ritenuto opportuno secondo le proprie responsabilità professionali", di lavorare da remoto. Il tempo medio di lavoro da remoto è stato di due giorni a settimana, e in quel periodo i lavoratori hanno fatto ricorso con maggiore frequenza anche alla flessibilità oraria. Questo assetto è stato mantenuto in via sperimentale per un periodo di tempo limitato (un mese) con l'obiettivo di verificare quali fossero le sue ricadute.

## Risultati

*La flessibilità lavorativa ha prodotto un miglioramento nella capacità di conciliare vita e lavoro e nella produttività, in modo più marcato per le madri. Contestualmente si è notata una minore capacità di vicendevole supporto tra i colleghi, ma solo nelle prime settimane di sperimentazione.*

La valutazione degli effetti dell'esperienza si è focalizzata su una varietà di condizioni: tempo di lavoro e eventuali assenze, conciliazione vita-lavoro, performance lavorativa, soddisfazione sul lavoro, grado di supporto tra colleghi. Molte di queste sono rilevate direttamente sugli interessati con batterie di domande ad hoc.

La valutazione mostra in primo luogo che la flessibilità organizzativa non ha inciso sul *tempo di lavoro*, mantenendo costante il monte ore settimanale (38 ore circa). In secondo luogo non si stimano effetti neppure sulle *assenze per malattia o ferie*, segno che la flessibilità non ne ha ridotto, nel ristretto periodo di sperimentazione, l'utilizzo.

Per quanto riguarda le condizioni dei lavoratori, l'analisi mostra che gli effetti dell'iniziativa sono visibili e generalmente positivi. Essi inoltre mostrano una notevole variabilità. Prevedibilmente, molti benefici emergono soprattutto per le mamme.

**BIBLIOGRAFIA:** SHERMAN E. (2020), *DISCRETIONARY REMOTE WORKING HELPS MOTHERS WITHOUT HARMING NON-MOTHERS: EVIDENCE FROM A FIELD EXPERIMENT*, *MANAGEMENT SCIENCE*, VOL. 66 N. 3.

**AUTORE DELLA SCHEDA:** LUCA MO COSTABELLA (ASVAPP)

Il primo effetto visibile riguarda la *conciliazione vita-lavoro*. I ricercatori si soffermano in particolare sull'opportunità che gli impegni di famiglia ostacolano il lavoro. La flessibilità ha ridotto in modo significativo questo rischio. Gli effetti sono generalmente visibili per le donne, i genitori, e in modo molto più rilevante per le madri. Discorso simile vale per la *performance lavorativa*, cresciuta generalmente per tutti (anche se in misura contenuta), e in di nuovo modo visibilmente maggiore per le madri.

Ciò che è in parte sorprendente sono invece i risultati rispetto alla *soddisfazione per il proprio lavoro*, in contrasto con i precedenti: l'effetto è positivo, generalmente contenuto, in misura simile per genitori e non genitori. L'effetto è abbastanza evidente per gli uomini, mentre sulle donne, madri o meno, non si coglie nessun beneficio.

L'ultimo aspetto indagato è il livello di *collaborazione e supporto tra colleghi* per fare fronte a eventuali carichi di lavoro. Le analisi mostrano in questo caso un contenuto effetto negativo (riconducibile soprattutto a chi non ha figli). Tuttavia, pur essendo il periodo di sperimentazione piuttosto breve, questo risultato cambia nel tempo: è evidente soprattutto nelle settimane iniziali e successivamente svanisce. La spiegazione data dai ricercatori, corroborata da alcune interviste fatte ai lavoratori coinvolti, è che i nuovi assetti organizzativi abbiano creato in principio alcune difficoltà a cui si sono poi prese le necessarie contromisure.

## Metodo

La valutazione degli effetti si basa su un "esperimento a misure ripetute". I circa 200 lavoratori coinvolti sono stati divisi mediante sorteggio in due gruppi. I due gruppi hanno avuto accesso al lavoro flessibile a settimane alterne, fungendo alternativamente da gruppo trattato e da gruppo di controllo. Gli effetti della flessibilità sono quindi stimati confrontando gli esiti dei due gruppi nelle varie fasi della sperimentazione.

