

# Più lavoro e più figli: il supporto personalizzato fa la differenza?

Chiara Daniela Pronzato, | 19 febbraio 2026

Il tema della conciliazione tra lavoro e famiglia è molto attuale in Italia e, come è noto, ha forti ricadute principalmente sulle donne. Il nostro Paese combina una bassa partecipazione femminile al mercato del lavoro, una fertilità molto ridotta, un ampio divario tra fecondità desiderata e fecondità realizzata, politiche di conciliazione limitate e una forte dipendenza dalla famiglia di origine per la cura dei figli. È necessario capire quali interventi mettere in campo per contrastare in modo efficace le disuguaglianze di genere.

## Il programma “Equilibri”

[Equilibri](#) è un programma finanziato dalla Fondazione Compagnia di San Paolo che mira a migliorare le condizioni lavorative delle donne con figli minorenni che hanno smesso di lavorare – o ridotto la loro offerta di lavoro – dopo la nascita dei figli. Parallelamente, il progetto offre anche nuove opportunità educative ai loro bambini e bambine. Attivo dal marzo 2023 nei territori di Settimo Torinese, Biella e Val di Susa, il programma si fonda su un accompagnamento personalizzato da parte di una *case manager*. Durante il primo incontro, che dura circa due ore, la beneficiaria condivide difficoltà, bisogni e aspirazioni, e insieme alla *case manager* costruisce un piano personalizzato.

Le attività inserite nel piano personalizzato possono far leva su servizi già presenti sul territorio, come ad esempio i servizi del Centro per l'impiego o i corsi di formazione. In questi casi, la *case manager* svolge un ruolo di facilitazione e supporto per **superare barriere informative o logistiche**. In altri casi, invece, si tratta di attività organizzate direttamente dallo staff di Equilibri, come **incontri informativi, dibattiti, momenti di confronto**, percorsi di **empowerment** e  **tirocini**. Anche i figli e le figlie delle partecipanti possono prendere parte sia ad attività già disponibili localmente, come i **centri estivi**, sia a **iniziative dedicate** organizzate nell'ambito del programma.

## Il disegno sperimentale

La valutazione degli effetti del programma è stata realizzata tramite uno [studio randomizzato controllato](#). Le donne potevano presentare domanda per iscriversi a Equilibri in qualunque momento: ogni venerdì veniva effettuata la randomizzazione tra le domande presentate nel corso della settimana e il lunedì successivo le donne assegnate al trattamento venivano contattate dall'ente territoriale per avviare il percorso.

Alle altre, assegnate al gruppo di controllo, veniva comunicato che non sarebbero state incluse subito ma che sarebbero state ricontattate in seguito. Nel complesso, lo studio ha riguardato 482 donne, suddivise equamente tra i due gruppi. Dopo nove mesi dalla randomizzazione, tutte le partecipanti – indipendentemente dal gruppo di appartenenza – sono state invitate ad un'intervista telefonica. Grazie a queste interviste, a cui hanno risposto 321 donne, sono state raccolte informazioni su quanto fosse loro accaduto nei precedenti nove mesi. Solo dopo l'intervista, alle donne del gruppo di controllo è stata offerta la possibilità di partecipare al programma.

Si tratta quindi di un disegno randomizzato particolare (noto in letteratura con vari nomi *phase-in*, *wait-list* o *stepped wedge design*), nell'ambito del quale tutti i soggetti, anche se in momenti diversi, ricevono la possibilità di partecipare al programma. La possibilità di misurare gli effetti della partecipazione è data dalla differente (e casuale) scansione temporale dell'esposizione al programma. Questo disegno ha il vantaggio che tutti prima o poi partecipano, ma ha lo svantaggio di permettere l'osservazione solo di effetti di **breve termine**, nel caso di Equilibri, nove mesi.

## Gli effetti sull'occupazione e la soddisfazione delle donne

Il confronto a nove mesi tra il gruppo di trattamento e quello di controllo mostra effetti positivi. Le partecipanti a Equilibri **lavorano in media più ore a settimana** (32,8 ore a settimana versus 30,4 nel gruppo di controllo), dichiarano una **maggiore soddisfazione** sia per il proprio lavoro (72% soddisfatte versus 58%) sia per la vita in generale (72% soddisfatte

versus 61%). Un risultato particolarmente interessante riguarda il **desiderio di maternità**: tra le donne trattate è più comune esprimere il desiderio di avere un altro figlio (16% desiderano un altro figlio versus il 10%). Analizzando i sotto-gruppi, emerge che sono soprattutto le donne in coppia a esprimere il desiderio di avere un altro figlio (+10 punti percentuali). Le donne con figli in età prescolare, invece, aumentano le ore lavorate (+4,7 ore settimanali), mentre le madri single mostrano una maggiore partecipazione al mercato del lavoro (+24 punti percentuali).

## Quali servizi sono efficaci?

Una domanda molto frequente quando si parla di programmi personalizzati riguarda il ruolo delle singole attività nel generare questi effetti. È possibile distinguere l'impatto dell'aver partecipato ad attività di conciliazione, come il supporto alla genitorialità, da quello delle attività strettamente legate al lavoro, come il matching tra domanda e offerta o l'accompagnamento nella ricerca, o ancora da quello dei percorsi di *empowerment*, come il supporto all'autoimprenditorialità?

Il problema è noto: le attività non sono assegnate casualmente ma scelte dalle beneficiarie. Ciò limita la possibilità di stabilire nessi causali diretti. Chi sceglie un'attività piuttosto che un'altra può avere caratteristiche – bisogni più intensi, maggiore motivazione, maggiore disponibilità di tempo – che rendono difficile distinguere l'effetto dell'attività dall'effetto della selezione stessa.

Tuttavia, il disegno di Equilibri offre un'opportunità interessante. Il fatto che il gruppo di controllo acceda al programma solo dopo l'intervista permette un confronto tra le donne trattate che hanno scelto una certa attività e le donne del gruppo di controllo che sceglieranno quella stessa attività quando entreranno nel programma. Sfruttando questa struttura, emergono **effetti più forti** per le partecipanti che hanno preso parte ad **attività legate al lavoro e alla conciliazione**, rispetto a quelle che non vi hanno preso parte.

Grazie alla conduzione dell'esperimento randomizzato, si è potuto stabilire che Equilibri abbia prodotto effetti di una certa rilevanza sulle variabili di interesse. Resta però incertezza su quali siano i meccanismi causali che hanno prodotto tali effetti. È possibile che le attività abbiano di per sé generato benefici, grazie ai contenuti proposti, alle competenze acquisite o al network costruito nei momenti di gruppo.

## Un modello concreto per aiutare le donne a realizzare le loro aspirazioni

In conclusione, l'esperienza del programma Equilibri dimostra che **è possibile intervenire efficacemente sulle disuguaglianze di genere in Italia attraverso un approccio personalizzato e multidimensionale** che tenga conto sia delle esigenze lavorative che di quelle familiari. I dati raccolti evidenziano come il supporto mirato della *case manager* non solo migliori la partecipazione al mercato del lavoro — con incrementi significativi per le madri single e per chi ha figli in età prescolare — ma aumenti anche la soddisfazione generale e il desiderio di maternità. Sebbene rimanga difficile isolare completamente l'effetto dei servizi dalla motivazione individuale delle donne, l'analisi suggerisce che le caratteristiche socio-demografiche da sole non bastano a spiegare i risultati positivi ottenuti. Ciò indica che la propensione a partecipare attivamente ad attività di conciliazione ed *empowerment* rappresenta un predittore fondamentale per il successo di simili interventi. In un contesto di bassa natalità e politiche di conciliazione limitate, programmi come "Equilibri" offrono un **modello concreto** per trasformare le aspirazioni delle donne in realtà vissute, promuovendo un equilibrio più sostenibile tra vita professionale e genitorialità.