

## DIVERSITY FORUM

### L'Osservatorio sul Diversity Management in collaborazione con Assolombarda

#### PRESENTA

#### **Maternità, ma quanto ci costi?**

#### **Un'analisi estensiva sul costo di gestione della maternità nelle imprese italiane**

Uno degli aspetti che spesso viene denunciato come il più limitante per le carriere al femminile riguarda il costo della maternità.

Il periodo di assenza viene spesso paventato dai datori di lavoro come un momento di difficoltà organizzativa per la sostituzione di competenze; assentarsi dal posto di lavoro per un periodo che va da 5 a 12 mesi (spesso dopo molti anni in azienda), per una motivazione prevedibile, normale, socialmente accettabile, diventa spesso motivo di difficoltà per le donne e per l'azienda. Ma ad oggi non esistono valide documentazioni o dati, che possano rendere ragione o meno di questo che sembra essere uno stereotipo sociale diffuso.

Soprattutto osservando la situazione italiana, dove il tasso di natalità è di 1,3 figli per coppia, uno dei più bassi al mondo, risulta difficile pensare che le organizzazioni non siano in grado di reggere economicamente l'assenza per maternità di una propria collaboratrice, considerando che statisticamente questo accade piuttosto raramente.

In cosa consiste allora il problema? Su cosa si fonda il nucleo dello stereotipo? Quali sono gli elementi oggettivi, in termini di costi effettivi, che contribuiscono ad alimentare tale convinzione?

Per cercare di rispondere a questi interrogativi, l'Osservatorio sul Diversity Management della SDA Bocconi ha realizzato una ricerca su questo tema che rischia, se non oggettivo, di consolidare fenomeni organizzativi, controproducenti per il genere femminile (tra cui il pay-gap, la segregazione orizzontale e quella verticale) e di alimentare stereotipi o distorsioni cognitive (quali l'assenza dall'ambiente lavorativo, la mancanza di impegno e di tempo per l'azienda, una minor produttività ed uno scarso orientamento al risultato) che minano e rendono più difficoltoso il percorso di carriera delle donne, sia che siano madri o potenzialmente madri.

La ricerca è stata condotta tra il 2008 ed il 2009 con una prima fase di natura quantitativa attraverso la somministrazione di un questionario a tre diversi interlocutori aziendali (HR, capi, madri lavoratrici) ed una seconda fase di natura qualitativa con l'analisi di alcuni casi aziendali (Nestlé-San Pellegrino, Kraft Foods, Shell, ENI, Autogrill).

I risultati della ricerca evidenziano tre elementi che vanno a scardinare tre importanti stereotipi esistenti sul tema della maternità.

Il primo è che la legislazione vigente nel nostro paese relativamente alla tutela della maternità non è tra le più protettive e generose così come si pensa. Paesi con leggi più tutelanti della nostra (Olanda, Austria) registrano tassi di occupazione femminile molto più alti dell'Italia. Affermare quindi che la nostra legge "E' una terribile trappola", "E' iperprotettiva e controproducente", "E' un diritto obsoleto per le donne manager", "Rischia di essere una fregatura..." come riportato in numerosi articoli della stampa più recente, induce nel comune sentire una idea non corroborata dai dati. Oltre a questo, non esiste una relazione tra la generosità dei congedi ed il tasso di occupazione delle madri. Questo significa che la generosità dei congedi non deve essere vista come un inevitabile ostacolo all'occupazione femminile e premessa per l'uscita prolungata e/o abbandono in seguito alla gravidanza.

La seconda evidenza è che al contrario di quello che avveniva negli anni '70, dal 2000 la correlazione tra tassi di occupazione femminile e tassi di fecondità risulta essere positiva: non è quindi vero che più le donne lavorano e meno figli fanno. I dati dimostrano che è invece vero il contrario: i paesi con maggiore partecipazione femminile al mercato del lavoro sono anche quelli con tassi di fecondità più alti.

Il terzo elemento che la ricerca conferma è che esistono due diverse tipologie di costi che le aziende devono sostenere relativamente all'evento della maternità: i costi "vivi" monetari che implicano una spesa quantificabile con effettivi esborsi e i costi "percepiti", che si riferiscono a voci che non generano una spesa immediata, ma che sono comunque sentiti come uno sforzo da sostenere, come attività che assorbono risorse (costi di sostituzione, di riorganizzazione del lavoro, di re-distribuzione su un'altra risorsa, di aggiornamento della lavoratrice al rientro, della possibile perdita di Human Capital, dell'incertezza relativa all'assenza). A questo proposito si è rilevato un primo importante dato che sfata quel pregiudizio di onerosità: la maternità è una voce di costo molto contenuta (pari a circa lo 0,23% dei costi complessivi del personale) e indiretta. Essa è collegata, infatti, allo sforzo organizzativo che spesso grava sui capi che devono gestire l'incertezza di una manodopera che può anche decidere di non tornare al lavoro, affrontare periodi di assenza non programmati, riorganizzare il lavoro e le persone (sostituire chi va in maternità e formare chi sostituisce). Inoltre è emersa inoltre la necessità di stabilire un rapporto trasparente con l'azienda. Infatti, i costi diminuiscono sensibilmente laddove le lavoratrici-madri riferiscono di avere capi sensibili, attenti al benessere dei collaboratori, impegnati nella valorizzazione dei loro successi, nell'ascolto, nella realizzazione dei loro bisogni e nel raggiungimento di un equilibrio tra la vita professionale e quella personale.

Non meno rilevanti si sono rivelate le competenze relazionali delle madri. Dalle analisi, infatti, emerge che i costi sono inversamente proporzionali alla capacità delle lavoratrici interessate di armonizzare gli interessi personali con quelli aziendali: ad esempio, se la donna utilizza uno stile improntato alla trasparenza ed alla sincerità si verifica una sensibile diminuzione dei costi relativi all'incertezza.

Dai dati emerge dunque che è errato considerare la maternità un costo: la maternità è un fatto aziendale che va gestito sicuramente dal punto di vista monetario ma anche dal punto di vista delle prassi di gestione, delle politiche aziendali e delle competenze relazionali dei capi e dei lavoratori che possono facilitare la riorganizzazione e la programmazione del lavoro