

**MATERNITA', QUANTO CI COSTI?
IL CASO REGIONE DEL VENETO**

Simona Cuomo
Adele Mapelli

- Febbraio 2010 -

Simona Cuomo
Adele Mapelli

MATERNITÀ, QUANTO CI COSTI? IL CASO REGIONE DEL VENETO

Il presente lavoro è strutturato in due parti:

- nella prima parte si analizzano i dati relativi alla composizione del personale della Regione del Veneto allo scopo di inquadrare il contesto in cui la ricerca è stata svolta;
- nella seconda parte, vengono riportati i risultati della indagine sui costi relativi alla maternità nella Regione del Veneto.

Premessa

L'interesse della Regione del Veneto per il tema delle pari opportunità di genere nasce nel 2006 grazie ad un'iniziativa dell'Assessorato alle Pari Opportunità della Regione che decide di inserire nel suo programma di lavoro alcune attività finalizzate alla rimozione di ogni forma di discriminazione di genere. L'obiettivo è quello di valorizzare al meglio le potenzialità della popolazione femminile dell'Ente per favorire un processo di crescita della Regione e, in maniera più generale, della società sia da un punto di vista sociale, sia economico che culturale.

È così che inizia la collaborazione con l'Osservatorio sul Diversity Management della SDA Bocconi, che si concretizza in interventi formativi ad hoc di empowerment per il personale femminile impiegatizio e dirigenziale.

Nel 2009 viene finanziato da parte della Regione il progetto di ricerca che l'Osservatorio decide di realizzare sul tema del costo della maternità nelle imprese italiane, pubbliche e private. Per meglio analizzare il tema, la ricerca ha previsto la costruzione di alcune case histories aziendali in cui analizzare le problematiche esistenti, le opportunità, ricostruire i bisogni espressi dai soggetti ed indagare la cultura esistente

relativamente alla maternità, attraverso la somministrazione di un questionario a tre differenti target organizzativi (madri, responsabili DRU e manager)

In questo report vengono presentati e commentati i risultati delle analisi che hanno avuto come focus la Regione del Veneto.

PARTE 1. ALCUNI DATI SUL CONTESTO

Prima di entrare nel dettaglio dei risultati della ricerca, ci sembra utile analizzare alcuni madro-dati del contesto organizzativo in cui la survey si situa.

I dati forniti dalla Regione del Veneto mostrano una composizione del personale per genere pressoché omogenea: il personale è composto da 2.872 dipendenti a contratto indeterminato: 52% sono donne ed il restante 48% sono uomini.

Il personale della Regione Veneto presenta un'età media anagrafica molto elevata, tanto che più del 70% dei dipendenti ha più di 45 anni, con una lieve predominanza del genere maschile in quest'ultimo target di età. In tutte le altre fasce d'età, le donne sono numericamente superiori agli uomini, in particolare nella fascia dei 36-40 anni.

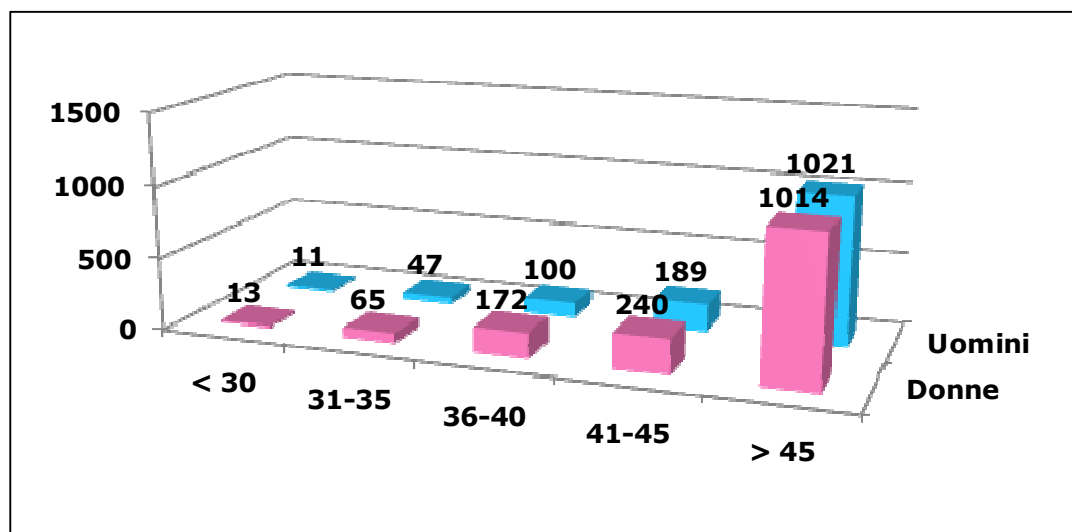


Figura 1. Personale per genere ed età. Dati del 2008 forniti dalla Regione del Veneto.

In tutti i ruoli è molto forte la componente degli over 45, soprattutto nei livelli ad alta responsabilità dove l'unico dirigente giovane è un uomo e appartiene alla fascia d'età dei 36-40 anni.

Per quanto riguarda il livello d'istruzione, la Regione presenta una netta prevalenza di non laureati rispetto ai laureati: 65% i primi, contro il 35% dei laureati.

Tra le donne laureate, il 48% ha più di 45 anni e il 24% ha tra i 41 e i 45 anni; gli uomini laureati registrano una percentuale del 70% tra gli over 45.

Dalla figura 2 emerge una evidente segregazione verticale a partire dal ruolo di Quadro fino ai ruoli di maggiore responsabilità, dove la percentuale di donne al vertice risulta del 21,5%.

Il gap di genere risulta favorevole alle donne nelle posizioni impiegatizie ed operative dove la presenza femminile supera quella maschile.

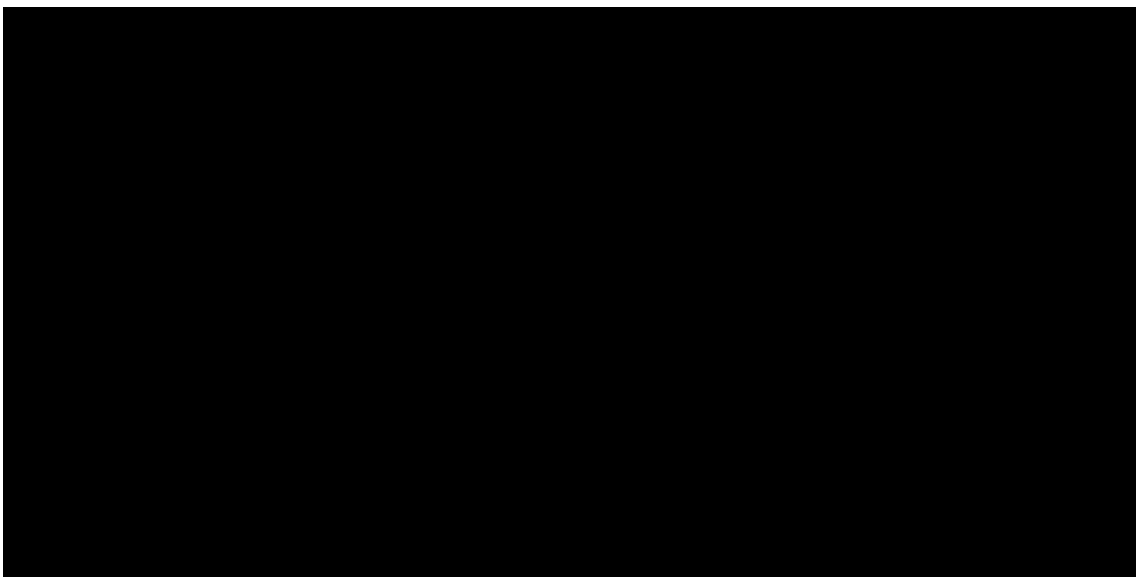


Figura 2. Personale per genere e ruoli. Dati del 2008 forniti dalla Regione del Veneto.

La struttura organizzativa della Regione presenta un livello di turnover basso, registrando 30 assunzioni e circa 80 cessazioni del rapporto lavorativo per il 2008. I lavoratori part time sono il 13% della popolazione aziendale: tra questi, il 92% sono donne con in prevalenza una età superiore ai 45 anni.

Infine, per quanto riguarda le maternità, quelle registrate nella Regione nel 2008 sono 35 così ripartite:

- 7 appartenenti alla fascia d'età 31-35 anni,
- 22 nella fascia dai 36-40,
- 6 tra i 41 e i 45 anni.

Il numero di permessi parentali o di cura richiesti (esclusa Legge 104) sono in totale 75 e sono distribuiti uniformemente tra i 31 e i 45 anni (con una percentuale media del 30% nelle due fasce); gli under 30 e gli over 45 registrano invece una percentuale media del 5% ciascuna.

PARTE 2. I RISULTATI DELLA RICERCA

2.1. Le motivazioni della ricerca

I dati di scenario relativi al mercato del lavoro italiano mostrano che rispetto ad alcuni decenni fa sono stati fatti notevoli progressi relativamente al lavoro femminile: la crescita della forza lavoro e l'aumento dell'occupazione, la diminuzione del tasso di disoccupazione, la crescita del livello di istruzione delle occupate, la tendenza ad inserirsi in posizioni professionali sempre più qualificate.

Questi dati però, se paragonati a quelli della forza lavoro maschile, rivelano come le differenze di genere pesino ancora in modo considerevole: basti pensare che il tasso di disoccupazione femminile continua ad essere marcatamente più elevato di quello maschile e che donne e uomini si collocano in mansioni distinte in termini di occupazione, professione e di status (cfr: World Economic Forum Report, 2006).

Da questo scenario scaturiscono una serie di domande di ricerca che possono meglio comprendere le cause dei fenomeni in essere e cercare di delineare delle risposte sia sociali che organizzative.

Come la letteratura ed il senso comune sottolineano, la maternità è un elemento di primo piano nel segnare la progettazione dei regimi di scambio tra le donne occupate e le imprese. Il periodo di assenza viene spesso paventato dai datori di lavoro come un momento di difficoltà organizzativa per la sostituzione di competenze, ma soprattutto la

donna con i figli piccoli viene, nella cultura datoriale diffusa, considerata un elemento di discontinuità rispetto all'impegno richiesto.

Recenti studi compiuti da Unioncamere nell'ambito di "CHASE" (Chambers Against Stereotypes in Employment) hanno rilevato che l'82% delle donne ritiene che la maternità costituisca e possa costituire un ostacolo alla progressione di carriera; inoltre, il 54,54% degli italiani ritiene che la maternità e i figli siano i principali limiti alla realizzazione professionale delle donne. A dimostrazione di tale realtà si riportano i risultati di una recente inchiesta della Camera di Commercio in 1513 aziende italiane: il 76% dei dirigenti dice che le donne sono meravigliose, bravissime, e meritano posti di responsabilità; tuttavia il 77% spiega che la maternità sul lavoro è un handicap.

La situazione è ancora più evidente nel caso delle piccole e medie imprese: a titolo di esempio, si riporta una ricerca condotta nel 2003 dall'Osservatorio sul Diversity Management della SDA Bocconi all'interno di un progetto Equal su un campione di 72 aziende dell'Alto Milanese, dove una domanda all'interno di un questionario più articolato chiedeva ai rispondenti (imprenditori in primis) di immaginare di avere in fase di selezione due candidati, un uomo e una donna, trentenni, simili per scolarità, esperienza e competenza e di indicare su quali dei due sarebbe orientata la scelta dell'imprenditore nel momento in cui bisognasse decidere quale dei due selezionare. I dati descrivono un atteggiamento velatamente discriminatorio e segregante per il genere femminile; mentre il 71% dei rispondenti non esprime una preferenza, a parità di competenze e di età, tra il genere maschile e femminile, il 23% indirizza la sua presenza verso il candidato di sesso maschile. Le relative cause sono da ricercarsi, in un'ambivalente interpretazione della maternità. Infatti, da un lato si evince un approccio realistico legato al costo imprenditoriale della maternità; dall'altro l'idea più stereotipica di come le donne siano meno coinvolte nel ruolo professionale, sia emotivamente che temporalmente, una volta diventate mamme.

Di fronte a questi risultati, i datori di lavoro spesso si giustificano dicendo che assumere una donna significa assumere maggiori rischi e maggiori oneri: il fare figli dunque è un costo. La legislazione italiana, una delle più tutelanti al mondo, rischia di ritorcersi contro le donne stesse: se il periodo di astensione obbligatoria per maternità (5 mesi) è più facilmente "gestibile" per il datore di lavoro e quantificabile dal punto di vista dei

costi fissi, la scarsa programmazione e prevedibilità per quanto concerne il periodo di astensione facoltativa e delle eventuali assenze per accudire i figli nei primi anni di vita sembra alimentare il diffuso pregiudizio che la maternità è un onere, ragion per cui è preferibile assumere e agevolare la carriera ad un uomo.

Il problema che viene spesso denunciato come il più limitante per le carriere al femminile, è sicuramente il “costo della maternità”: 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 questa diffuso stereotipo sociale.

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 un proprio collaboratore, considerando che statisticamente questo accade molto raramente.

In che 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 e quali sono gli elementi del vissuto organizzativo a cui essa può essere riportata?

A fronte di questo scenario, l’Osservatorio sul Diversity Management della SDA Bocconi ha deciso di rispondere a questi interrogativi costituendo un gruppo di lavoro per sviluppare una ricerca su un tema che rischia, se non oggettivo, di consolidare fenomeni organizzativi, negativi 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, minor produttività ed orientamento al risultato) che minano e rendono più difficoltoso il percorso di carriera delle donne, sia che siano madri o potenzialmente madri.

2.2. Gli obiettivi della ricerca

Due sono gli obiettivi della ricerca:

1. identificare e quantificare le voci di costo percepite da coloro che sono chiamati a gestire la maternità nella Regione del Veneto;
2. verificare il legame tra le seguenti dimensioni:
 - a) i costi della maternità sia diretti che indiretti;
 - b) **il supporto organizzativo (POS)**, vale a dire la percezione che la madre ha del supporto che l'organizzazione le fornisce in generale. Questo concetto è riportabile a quello di "supporto organizzativo percepito", dove per supporto si intende l'appoggio che l'azienda fornisce in termini di capacità di ascolto, di empowerment del dipendente, di cura per il suo benessere organizzativo e personale;
 - c) **il supporto del capo (PPS)**, ovvero la percezione che la madre ha del supporto che il suo capo le fornisce in generale. Questo concetto è riportabile al quello di "supporto percepito da parte del capo" con il quale si intende la cura che specificamente il capo ha per il benessere complessivo del dipendente;
 - d) **le prassi organizzative di gestione della maternità**, cioè l'insieme di misure, politiche formali o informali che l'azienda introduce a supporto della madre. Si tratta di:
 - sistemi di flessibilità di lavoro (flessibilità oraria, di entrata ed uscita, part time),
 - pratiche di formazione e di aggiornamento al momento del rientro,
 - colloqui pre- e post- maternità,
 - sistemi di gestione delle attività lavorativa attraverso l'uso della tecnologia nel periodo di assenza (uso del pc, telelavoro, telefono aziendale),
 - trasmissione e diffusione di documenti informativi che spieghino la legislazione sui congedi parentali,
 - eventuali convenzioni con asili nido o esistenza di asili nido aziendali
 - e) **lo stile negoziale adottato dalla donna nella gestione della maternità**, identificabili con:

- lo stile *integrativo*: ovvero uno stile che prevede la condivisione delle informazioni tra madre e capo e la massima trasparenza nella relazione, tesa alla soddisfazione reciproca degli interessi, in una logica win-win.
- Lo stile *distributivo verso se stesse*: ovvero uno stile in cui la madre porta esclusivamente sue istanze in una logica win-lose.
- Lo stile *distributivo verso il capo e l'organizzazione*: ovvero uno stile negoziale in cui la madre dà la precedenza alle esigenze dell'organizzazione e si adatta a ciò che essa desidera, sempre secondo un approccio win-lose, dove la madre assume una posizione di perdente in partenza.
- Lo stile *avoidance*: ovvero uno stile secondo il quale la madre evita il confronto diretto con il capo sulla maternità.

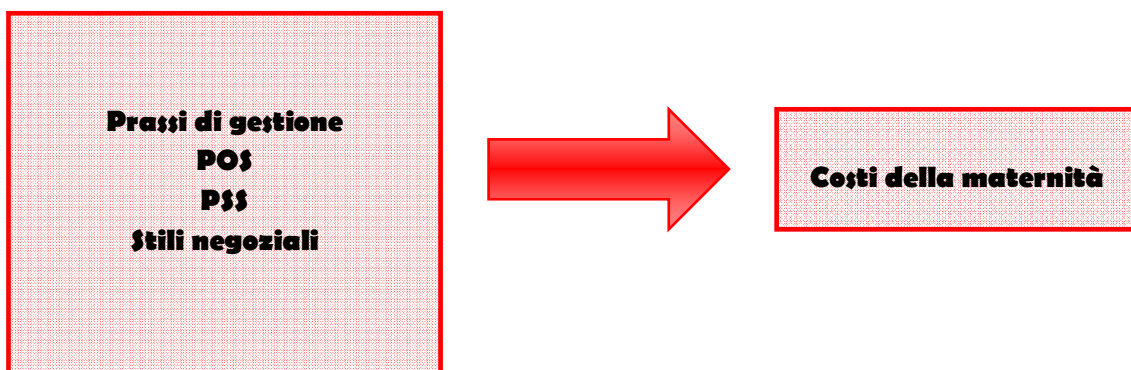


Figura 3. Le variabili indagate nella ricerca

2.3. Fasi della ricerca e metodologia

L'analisi è stata condotta sulla base di un questionario, costruito utilizzando e adattando scale consolidate e presenti in letteratura. I questionari sono stati somministrati tra gennaio e maggio del 2009 a tre diversi target coinvolti nel processo: le madri, i loro capi diretti e la direzione del personale.

Periodo di riferimento	Fasi della ricerca
GENNAIO/FEBBRAIO 2009	Survey: individuazione del campione e modalità di somministrazione del questionario Invio e raccolta dei questionari ai tre target
FEBBRAIO/MAGGIO 2009:	Costruzione del database
MAGGIO/LUGLIO 2009:	Analisi dei dati e riflessioni finali

Figura 4. Le fasi della ricerca

2.4. Il campione

I rispondenti sono stati in totale 75, di cui 66 madri e 9 capi.

Le madri che hanno risposto hanno un'età media di 39 anni, quasi la metà di loro è laureata (47%) e quasi un terzo è dirigente (29%). Le donne che hanno risposto al questionario sono madri per lo più da poco tempo: mediamente la maternità si colloca dopo 5 anni di anzianità organizzativa.

I capi che hanno accettato di rispondere al questionario sono molto pochi, un dato certamente da tenere presente. Chi ha risposto ha un'età media di 50 anni, è uomo (30% dei rispondenti capi è donna) ed ha figli (90%); infine, è laureato e occupa la posizione di dirigente.

2.5. I costi della maternità

In questa parte si analizza dal punto di vista della madre quali e a quanto ammontano i costi da lei sostenuti per la nascita del figlio e per il periodo successivo. In particolare, nel questionario si chiedeva di attribuire un peso in percentuale alle seguenti voci di costo:

- aggiornamento della lavoratrice al rientro dalla maternità,
- riacquisizione informazioni aziendali,
- diminuzione della retribuzione per mancato scatto di carriera o
- diminuzione della retribuzione per assenze per malattia, spese mediche,
- baby sitter,
- asilo nido.

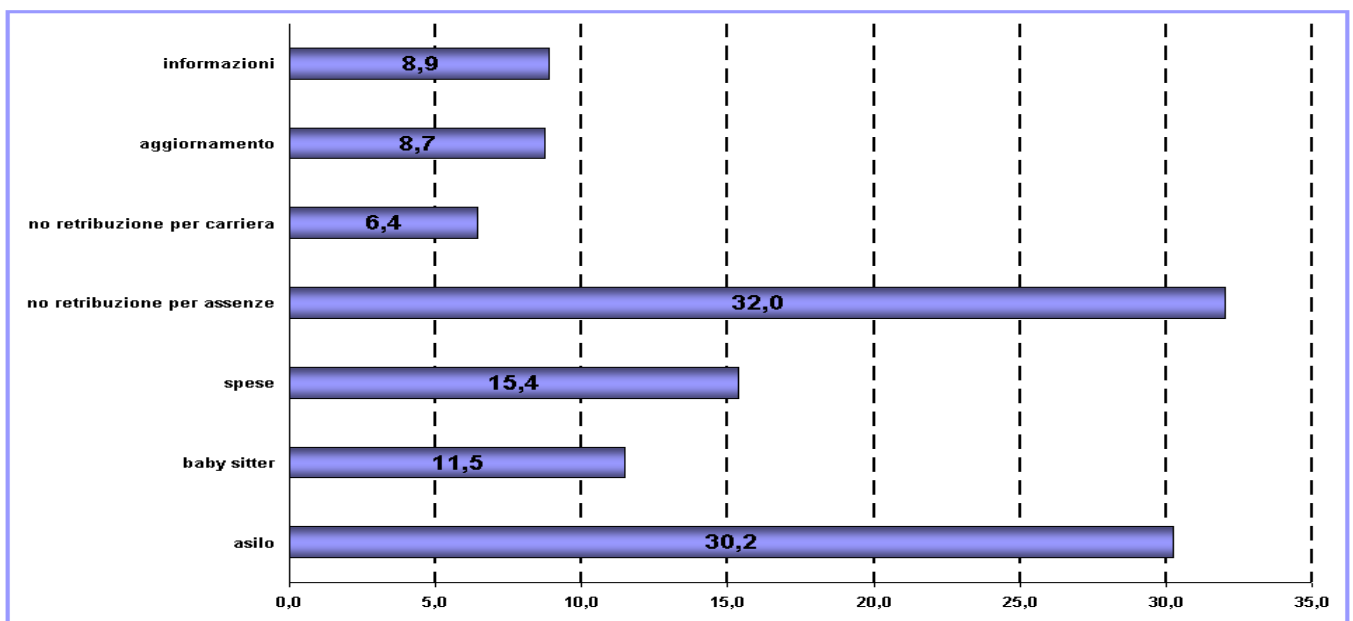


Figura 5. Le voci di costo secondo la madre

Come mostra la Figura 5, secondo le rispondenti il costo più rilevante è attribuibile a due diverse voci che, se sommate, raggiungono più del 62% del totale:

- la mancata retribuzione per assenze: è quindi probabile che le madri si trovino nelle condizioni di dovere chiedere numerosi permessi lavorativi per la cura del proprio figlio;
- le spese sostenute per l'asilo nido: anche questa dimensione di costo è molto sentita dalla madri lavoratrici anche perché, rispetto alle altre voci, risulta essere molto più facile da quantificare e monetizzare.

Nel questionario per i capi, invece, la domanda sui costi faceva riferimento ai costi monetari e di “affaticamento organizzativo”, legati alla riorganizzazione della struttura che l'azienda deve sostenere nel momento di assenza prima e di rientro poi della madre.

Nel dettaglio, le voci di costo cui si chiedeva di dare un valore percentuale sono:

- assenza per malattia,
- perdita di investimento del capitale umano nel caso in cui la lavoratrice decidesse di non tornare al lavoro,
- retribuzione della lavoratrice in congedo,
- training per la madre al rientro,
- formazione per la risorsa in sostituzione,
- sostituzione della lavoratrice durante la maternità.

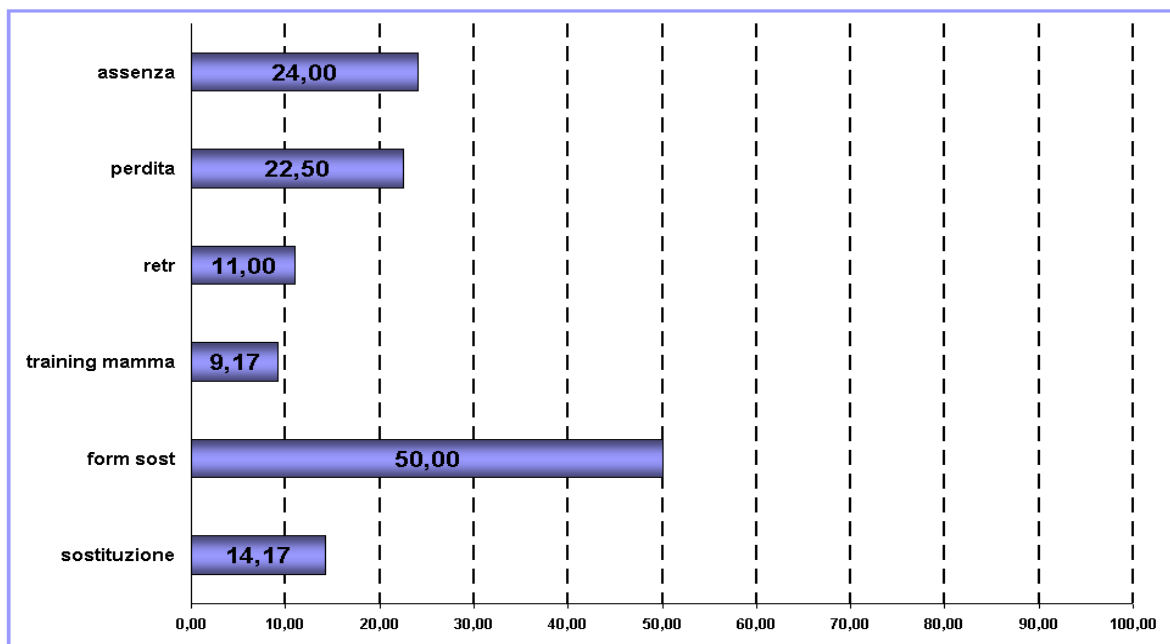


Figura 6. Le voci di costo secondo i capi

Come mostra il grafico 6, la voce di costo percepita come più onerosa dal capo è la spesa di formazione per la sostituzione della madre che da sola raggiunge il 50%. Si segnalano anche altre due dimensioni di costo: la prima legata alle assenze non programmate della madre per la malattia del figlio e la seconda riguardante la possibile perdita di investimento organizzativo fatto sulla lavoratrice che decide di non rientrare al lavoro.

2.6. Le prassi organizzative a supporto della maternità

Ma quali prassi la Regione del Veneto implementa a supporto della maternità? Il questionario voleva rilevare sia la percezione delle madri che dei capi e confrontare l'eventuale gap presente.

Partiamo dalle madri.

Un primo risultato rilevante è che in generale si evidenzia una bassa percezione da parte delle madri di applicazione delle prassi a supporto della maternità (il 3 è stato individuato nella scala come valore soglia – neutralità). Infatti, solo i colloqui per l'astensione (sia obbligatoria, sia facoltativa) e la flessibilità di orario hanno una soglia di applicabilità superiore al valore medio della sufficienza. Tutte le altre prassi ottengono punteggi compresi tra il 2 e il 2,85.

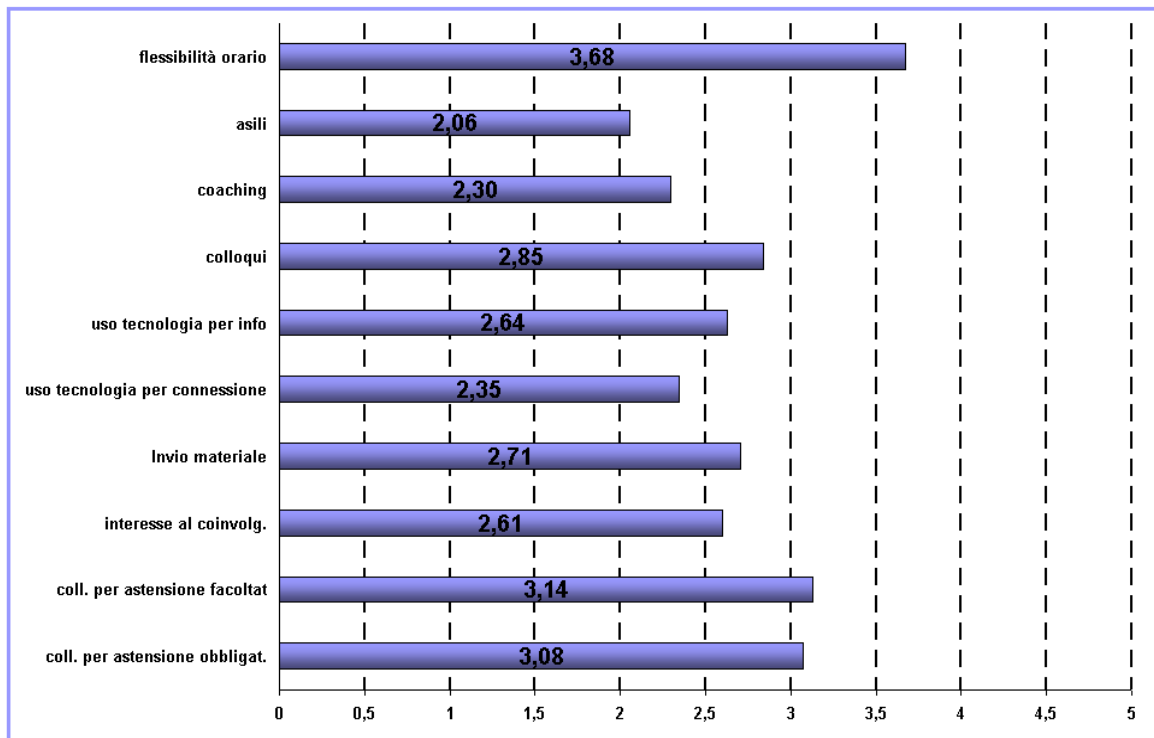


Figura 7. Le prassi organizzative secondo le madri

Una volta fatta emergere la percezione delle prassi da parte delle madri, ci si è chiesti che rapporto esistesse tra le caratteristiche delle madri e le percezioni riscontrate a livello di prassi implementate a supporto della maternità.

Un primo risultato dell'analisi statistica rivela che le prassi sono percepite in modo abbastanza uniforme tra le madri; ciò significa che le caratteristiche della madre, ovvero il livello di istruzione e da quanto tempo la donna intervistata è diventata madre, non sono discriminanti sulla percezione di applicazione delle prassi.

Invece, per quanto riguarda la posizione organizzativa della madre, questa sembra influire sulla percezione dell'applicazione di alcune prassi. In particolare:

- le madri in posizione più elevata percepiscono la prassi "invio del materiale" come maggiormente applicata;
- le donne che sono madri da più tempo percepiscono l'applicazione della flessibilità d'orario di più delle madri 'più recenti'.

Se confrontiamo la percezione delle madri con quella dei capi, notiamo che esiste un gap notevole di percezione dell'applicazione delle prassi all'interno dell'organizzazione. Infatti, i capi ritengono che le prassi siano applicate molto di più di quanto lo ritengano le madri.

L'analisi statistica rivela che la differenza è significativa in particolare per molte dimensioni:

- i colloqui per astensione facoltativa,
- i colloqui per verificare l'interesse della madre al coinvolgimento,
- l'invio del materiale alla donna in maternità,
- gli interventi di coaching,
- i colloqui al rientro,
- le convenzioni con asili.

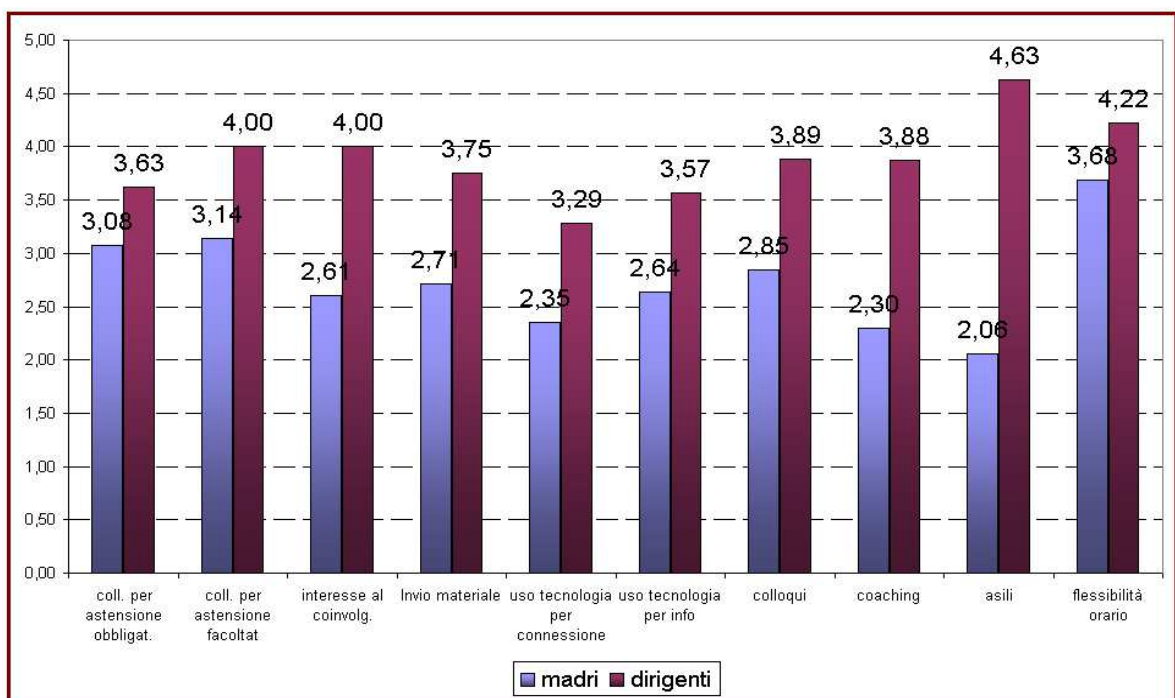


Figura 8. Le prassi

Alla luce di questi risultati, emerge in modo molto chiaro ed evidente la necessità da parte dell'Ente di adoperarsi per incrementare le informazioni circa la presenza delle

prassi di gestione all'interno della Regione e di formalizzarle in processi più strutturati. Dalla ricerca infatti risulta un gap di percezione molto alto su cui occorre lavorare.

La circolazione delle informazioni, con un intenso lavoro di knowledge management, dovrebbe essere condotto a tutti i livelli organizzativi, in particolare con l'attivazione di un canale di comunicazione con le neomamme.

Si suggerisce inoltre la realizzazione di un momento di verifica e di feedback sull'utilizzo delle diverse prassi e sul loro effettivo funzionamento ed efficacia.

2.7. Il supporto organizzativo (POS)

Il supporto organizzativo si compone di diverse dimensioni che cercano di indagare se l'azienda si occupa del benessere lavorativo e personale del dipendente, se tiene conto della sua opinione, se lo valuta, in definitiva se se ne prende cura in tutti suoi aspetti.

Sulla base delle risposte date dalle madri rispondenti, la percezione del supporto organizzativo è sotto la media su tutte le dimensioni (quindi con valori sotto o vicini al 3).

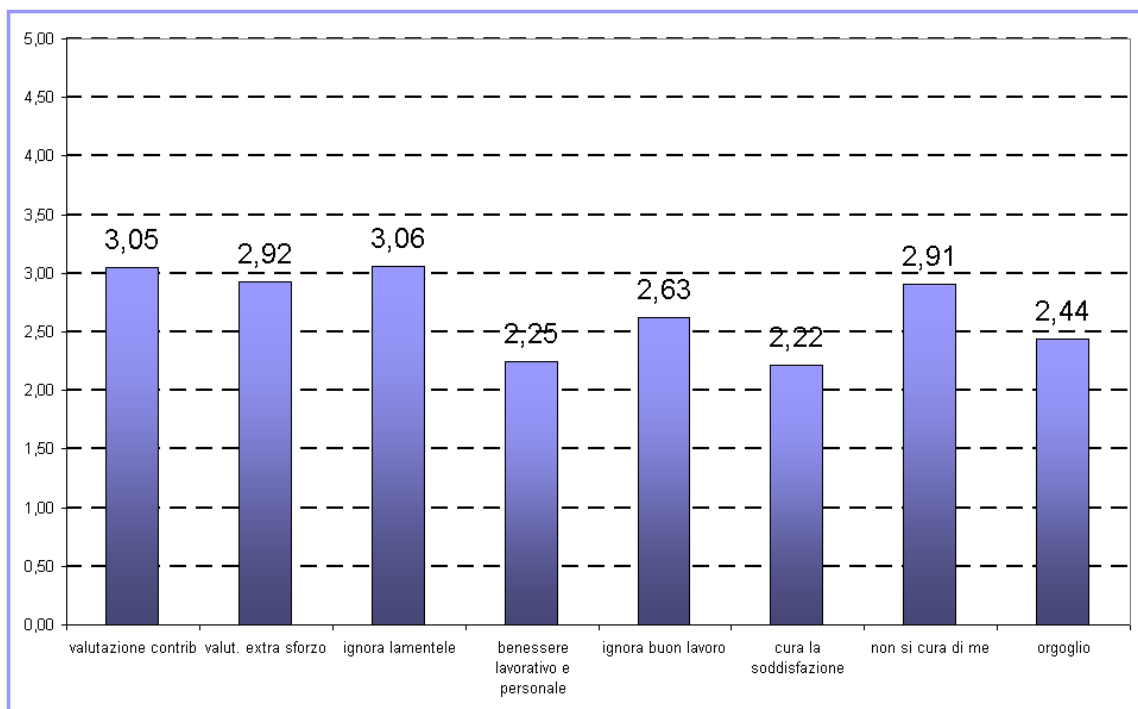


Figura 9. Lo stile negoziale della madre secondo le madri

In particolare quelle più critiche sembrano essere le seguenti:

- la cura da parte dell'azienda per la soddisfazione del dipendente
- l'attenzione della organizzazione verso il benessere lavorativo e personale dei propri dipendenti.

Inoltre, come per le prassi, l'analisi statistica rivela che le percezioni su tutti gli aspetti del supporto organizzativo sono generalizzate, cioè istruzione, posizione e tempo dalla maternità non sono delle variabili significative per distinguere target che percepiscono in maniera differente il supporto organizzativo.

Un unico dato rilevante, che discrimina le donne in posizione più alta da quelle in posizione meno alta è che le prime percepiscono maggiormente uno scarso ascolto organizzativo della loro performance e dei loro successi.

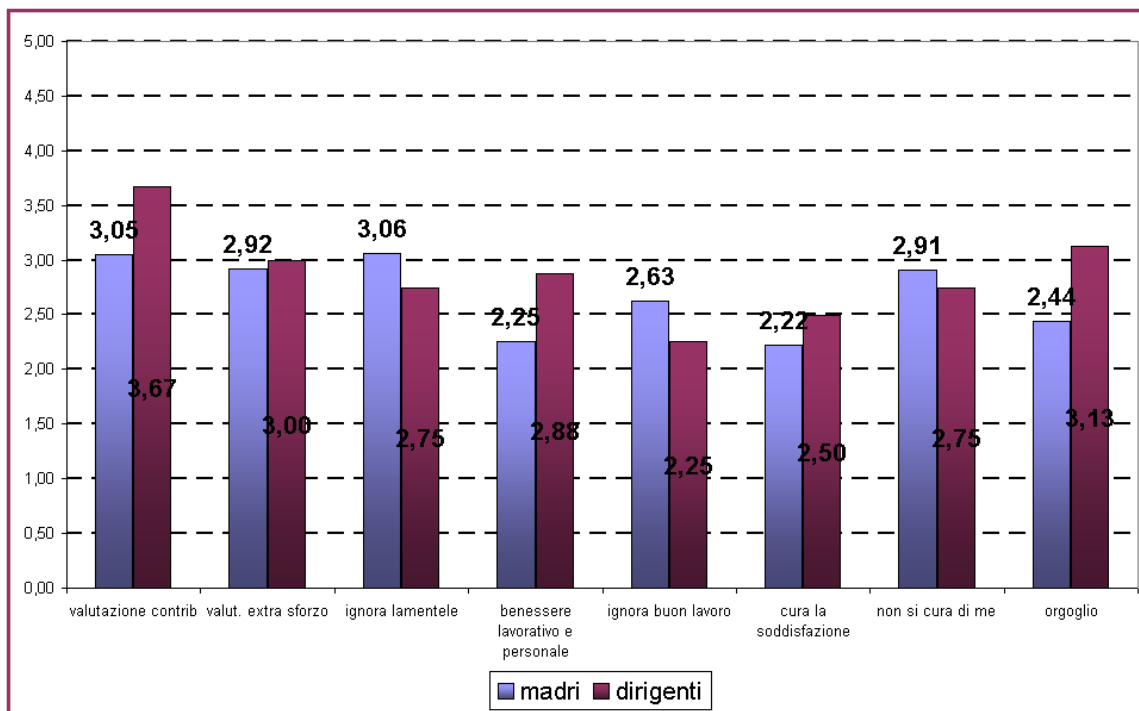


Figura 10. Il supporto organizzativo

Se confrontiamo la percezione delle madri con quella dei capi, questi ultimi hanno una percezione di una maggiore presenza dell'organizzazione a supporto che comunque non supera mai il 3,67.

In particolare, il gap tra i due target di rispondenti riguarda la capacità dell'organizzazione di valutare i contributi del dipendente e di mostrare riconoscimenti per i suoi successi.

La fotografia che emerge da questi risultati è quella di una azienda distante, poco in ascolto delle esigenze e del benessere generale del personale. Occorre dunque investire sul supporto organizzativo attraverso l'implementazione o la maggior diffusione/conoscenza delle pratiche HR (dalla formazione, ai colloqui di feedback, etc) con l'obiettivo di orientare la cultura organizzativa ad una maggiore trasparenza e condivisione e far sentire il dipendente che l'azienda è attenta ai suoi bisogni ed alle sue esigenze, che lo tiene in considerazione e si prende cura di lui.

2.8. Lo stile negoziale

Per quanto riguarda lo stile negoziale delle madri, queste ultime si percepiscono deboli in tutti gli stili, infatti tutti i valori sono al di sotto della media. È come se le madri “subissero una situazione”, senza adottare alcuno stile negoziale prevalente.

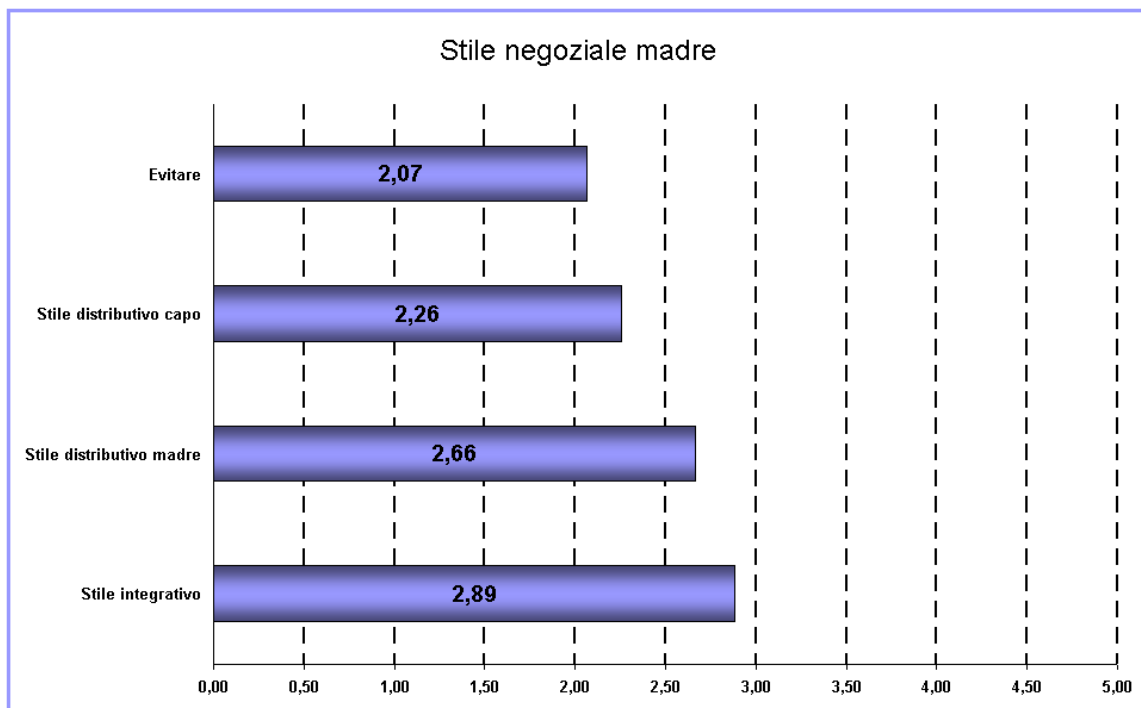
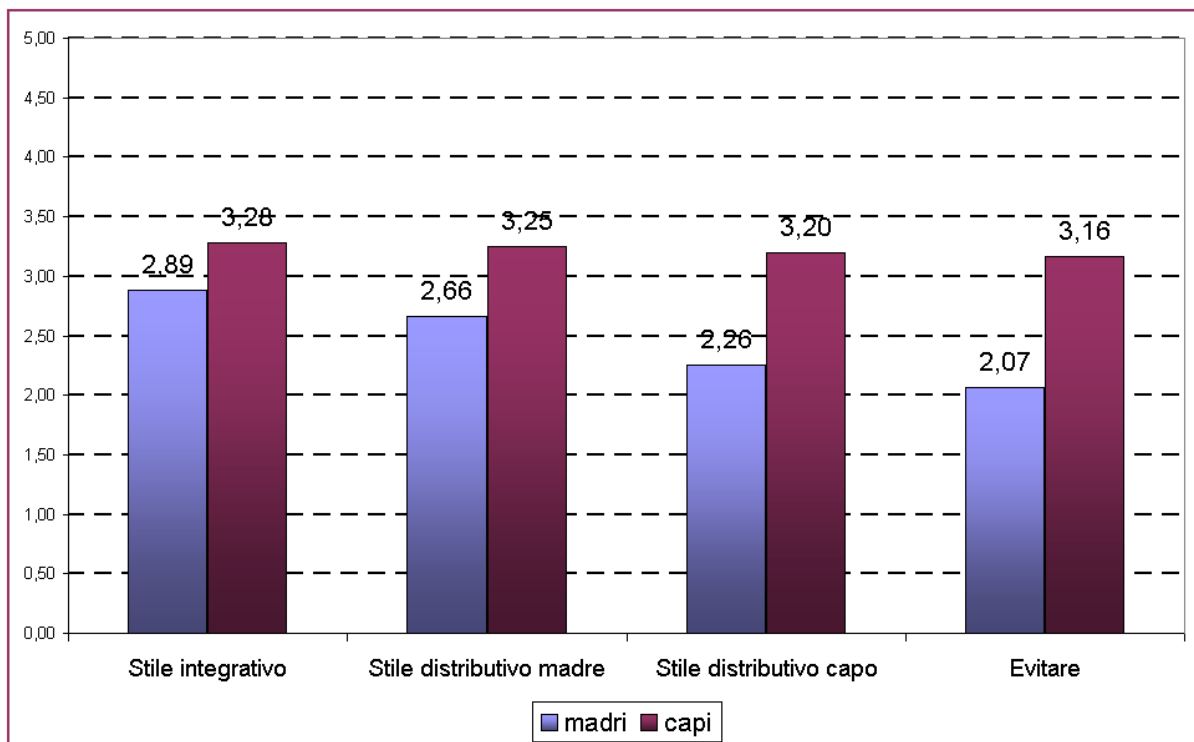


Figura 11. Lo stile negoziale della madre secondo le madri

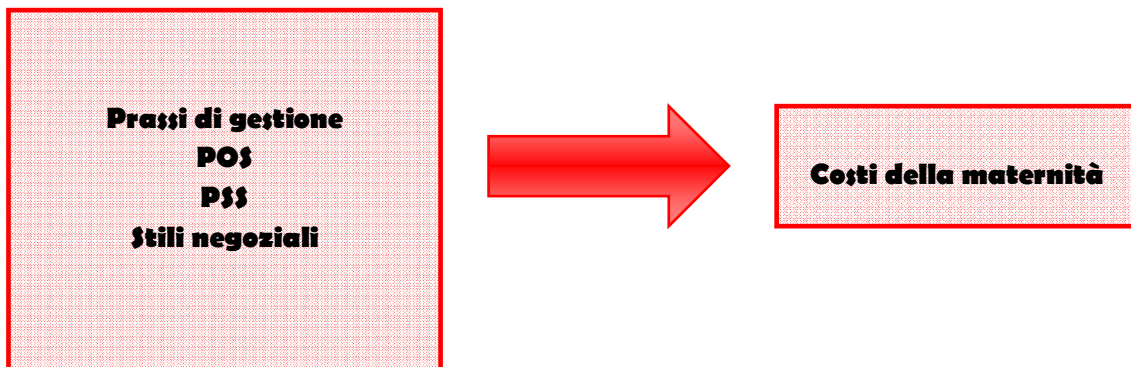
L'analisi statistica non fa che confermare questo dato. Essa rivela che la percezione è uniforme tra le donne: pertanto, caratteristiche come l'istruzione o la posizione organizzativa non sono utili per discriminare. Tutte le donne madri si percepiscono carenti nelle competenze comunicative e negoziali.

Se consideriamo, invece, la percezione dei capi sugli stili negoziali adottati dalle madri, questa è diversa: in particolare i capi ritengono che le donne cerchino di evitare il confronto sul tema in modo molto più netto delle madri stesse, le quali quando negoziano adottano uno stile che asseconda il capo, mettendo da parte le loro esigenze e ed i loro bisogni.

**Figura 12. Lo stile negoziale della madre**

2.9. Come si agisce sui costi? Qualche indicazione...

Dalle analisi statistiche realizzate, è possibile dedurre su quali dimensioni vale la pena di lavorare per abbattere i costi legati alla maternità.



1. Per quanto riguarda il supporto organizzativo, la voce che ha un effetto maggiore è **“la cura per il benessere sia lavorativo che umano della dipendente”**.
2. Tra gli stili negoziali risulta invece significativo, **lo stile “integrativo”** che è quello maggiormente in grado di diminuire i costi legati all’aggiornamento della madre e alla ri-acquisizione delle sue competenze; gli stili “distributivi” invece riducono solo i costi relativi alla mancata retribuzione della madre nelle giornate di assenza.

2.10. Riflessioni conclusive

Come evidenziato, poiché su tutte le dimensioni si evidenzia uno scostamento significativo tra la percezione dei capi e quella delle madri è possibile ipotizzare una situazione di stress e conflitto organizzativo.

Proprio per far fronte a questa situazione, si raccomanda di investire su una maggiore strutturazione formalizzazione delle prassi a tutti i livelli; parallelamente di comunicare le misure adottate in modo da aumentare la consapevolezza organizzativa.

Infine, sulla base dei risultati sugli stili negoziali, sembra necessario lavorare sulle cosiddette soft skills, attraverso l'acquisizione di alcune capacità comunicative e di relazione che possano aumentare l'empowerment delle donne nella relazione.