



Unione europea  
Fondo sociale europeo



**MINISTERO DEL LAVORO  
E DELLA PREVIDENZA SOCIALE**

Direzione Generale per le Politiche  
per l'Orientamento e la Formazione



PROVINCIA AUTONOMA DI TRENTO  
REGISTRAZIONE GENERALE  
- Ufficio Fondo Sociale Europeo -



iniziativa  
comunitaria

## I COSTI DI NON PARITÀ

a cura di Alberto Zanutto  
contributi di Stefano Benati, Luca Salvaterra, Jessica Toniolli



i quaderni di gelso n. 15



# I COSTI DI NON PARITÀ

a cura di Alberto Zanutto  
contributi di Stefano Benati, Luca Salvaterra, Jessica Toniolli



i quaderni di gelso n. 15

**I Quaderni di Gelso** costituiscono un'iniziativa editoriale finalizzata alla diffusione del materiale di ricerca, delle riflessioni teoriche e dei principali eventi realizzati all'interno del progetto Equal GE.L.S.O. (GEnera, Lavoro e Segregazione Occupazionale).

Alberto Zanutto

**Progettazione e coordinamento**

Barbara Poggio  
Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale  
Università degli Studi di Trento

Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale  
Università degli Studi di Trento  
Piazza Venezia 41, 38100 Trento - Italia

Impaginazione a cura del committente

Stampa a cura di  
Edizioni31  
Editoria per l'università, la formazione e la cultura  
2008

## Indice

1. Introduzione	7
2. L'urgenza del superamento dei costi sociali ed economici della "non parità" di genere nel mercato del lavoro	10
3. Uno sguardo macro: il limite dell'analisi dei differenziali salariali ( <i>Gender Pay Gap</i> )	13
4. Uno sguardo micro: la tipizzazione di genere dei ruoli nelle organizzazioni	18
5. La ricerca: il campo e le fasi di raccolta dei dati	23
6. Luoghi comuni e management: gli effetti perversi della tutela femminile	25
7. Gli indicatori più rilevanti nella gestione non paritaria delle risorse umane	38

<b>8. La verifica in azienda: incidenza effettiva delle variabili di costo</b>	48
8.1. Primo caso: cooperativa sociale di tipo “A”	48
8.2. Secondo caso: grande azienda di produzione	50
8.3. Terzo caso: cooperativa sociale di tipo “B”	52
<b>9. Costi per il <i>recruitment</i> e per le azioni connesse con i congedi per maternità: una simulazione della relazione tra gli indicatori</b>	54
<b>10. Conclusioni: oltre i luoghi comuni e verso pratiche di <i>management</i> più lungimiranti</b>	67
<b>Riferimenti bibliografici</b>	75

## 1. Introduzione<sup>1</sup>

Questo quaderno completa una rassegna di contributi dedicati all'attività del progetto Equal GELSO<sup>2</sup>, una ricerca-azione finalizzata ad affrontare il problema della segregazione di genere all'interno di diversi contesti lavorativi. Lo specifico contributo di ricerca, di cui qui si intende dare conto, si è proposto in particolare di quantificare gli effetti dell'asimmetria di genere nelle organizzazioni da una prospettiva gestionale. Tra i principali obiettivi del progetto GELSO vi era infatti quello di esplicitare e sperimentare strategie innovative in grado di modificare le pratiche che all'interno delle organizzazioni contribuiscono a definire posizioni e ruoli diversi ed asimmetrici per uomini e donne (Poggio, 2007). Sebbene spesso si sostenga che tale asimmetria risponda a logiche funzionali, in questo contributo si cercherà invece di dimostrare che ciò tende piuttosto a generare svantaggi competitivi. In particolare cercheremo di identificare le variabili più significative di questo fenomeno e di metterne in evidenza le connessioni e le conseguenze critiche in termini gestionali, per aumentare la consapevolezza di coloro che gestiscono le risorse

---

<sup>1</sup> Il presente lavoro è frutto di un'idea della responsabile scientifica del progetto GELSO, Barbara Poggio, che fin dall'inizio ha insistito sul bisogno di saper tradurre i contenuti del progetto in strumenti operativi accessibili anche per pubblici più vasti e in particolare per i responsabili aziendali. La realizzazione del lavoro e la responsabilità dei contenuti sono da attribuire ad Alberto Zanutto che pur avendone curato la stesura ne ha condiviso il senso con autori e collaboratori. Ai fini di una attribuzione delle varie parti la responsabilità individuale è così ripartita: Alberto Zanutto ha scritto l'Introduzione, i capitoli 2, 5, 10 e le Conclusioni; Jessica Tonioli ha scritto i capitoli 3, 4 e 6; Luca Salvaterra i capitoli 7 e 8; Stefano Benati il capitolo 9.

<sup>2</sup> Attività finanziata dal Fondo Sociale Europeo nell'ambito dell'iniziativa Equal. I materiali del progetto sono consultabili al sito [www.unitn.it/gelso](http://www.unitn.it/gelso).

umane all'interno dei contesti organizzativi rispetto alle implicazioni di pratiche gestionali non attente alle questioni di genere.

È noto che gli attori economici sono spesso orientati a considerare la componente femminile più come un “costo” per l'impresa, che non come una risorsa. Per questo spesso tendono a non investire sulle donne e anzi considerano la loro minor partecipazione al mercato del lavoro una sorta di vincolo di sistema per il quale non c'è nulla che si possa fare concretamente.

Nelle pagine che seguono, invece, cercheremo di mettere in luce come sia spesso proprio questa tendenza degli imprenditori a non avvalersi pienamente delle forza lavoro femminile a generare una “distanza” e un “disinteresse” verso il mercato del lavoro da parte delle donne. Come in un classico gioco psicologico, la costruzione sociale della differenza di genere passa per una miopia collettiva che rinuncia a sperimentare e ad innovare le forme di partecipazione al lavoro e allo stesso tempo relega l'immaginario femminile ad una presenza subalterna. Tuttavia varie esperienze mettono in luce che quando le imprese mettono in campo strumenti per negoziazioni specifiche sui tempi, sulla formazione, sulla gestione dei congedi di maternità e così via, ottengono risultati migliori rispetto alle realtà organizzative che non si impegnano in questo senso. Anche nell'ambito del progetto GELSO promuovere sono stati promossi una serie di incontri con aziende “virtuose” che hanno descritto le implicazioni positive e i ritorni economici di innovazioni organizzative orientate in tal senso.

In questo contributo intendiamo sostenere l'idea che non solo una compresenza di genere nelle organizzazioni è molto positiva, ma soprattutto abbassa i costi per l'impresa, tanto più in un contesto come quello trentino che si trova in una condizione di limitata disponibilità di risorse umane, soprattutto maschili. L'obiettivo è stato quello di mettere in luce alcuni di questi costi, concentrando in particolare la nostra attenzione sui quelli diretti e sulla loro misurazione. Ci pare, infatti, che rendere evidenti i costi derivanti dalla non attuazione di misure di pari opportunità, rappresenti un efficace argomento per spingere le aziende, il cui principale fine è quello del vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti, a ridefinire i propri modelli gestionali, introducendo azioni ed interventi mirati al raggiungimento di un più equilibrato assetto di genere.

Il lavoro si divide essenzialmente in tre parti. Nella prima parte vengono messe a fuoco alcune questioni critiche che caratterizzano l'attuale divario tra donne e uomini nel mercato del lavoro, con particolare attenzione al fenomeno dei differenziali retributivi (*Gender Pay Gap*) e alle asimmetrie nelle posizioni interne alle organizzazioni. Nella seconda parte si presenterà il lavoro empirico e il processo di individuazione delle variabili più significative utilizzate per quantificare e studiare i "costi della non parità". Nella terza parte si cercherà di comprendere gli andamenti delle variabili attraverso una simulazione matematica dei parametri provenienti dall'analisi sul campo. Queste analisi, seppure sviluppate ad uno stadio non definitivo, che necessita certamente di ulteriori approfondimenti e riscontri empirici, permettono di mettere in luce i processi che

riproducono i principali stereotipi affermati periodicamente dalla cultura imprenditoriale tradizionale.

Il lavoro si conclude con una sintesi del percorso sviluppato e con alcune indicazioni per l'avvio di politiche di sostegno alle imprese orientate alla riduzione delle asimmetrie di genere nelle organizzazioni.

## **2. L'urgenza del superamento dei costi sociali ed economici della "non parità" di genere nel mercato del lavoro**

La crescita della componente femminile nel mercato del lavoro occidentale ha rappresentato uno dei fenomeni più eclatanti della seconda parte del secolo da poco concluso (Reyneri, 1996). Anche in Italia la distanza tra la quota di donne e uomini all'interno del mercato del lavoro è andata progressivamente riducendosi, seppure con un certo ritardo rispetto ad altri contesti territoriali. Tuttavia la partecipazione femminile risulta significativamente più contenuta rispetto a quella maschile e continuano a permanere significativi fenomeni di segregazione orizzontale e verticale che fanno sì che le donne continuino ad essere escluse da alcuni settori lavorativi e da gran parte dei ruoli di potere e responsabilità (Osservatorio del mercato del lavoro, 2007).

Questo fenomeno rappresenta un elemento di criticità e di preoccupazione non soltanto dal punto di vista etico, ma anche da una prospettiva socio-economica. In un contesto caratterizzato da un

elevato livello di competitività, dalla crescente diversificazione delle esigenze e dei bisogni individuali e da un ruolo sempre più rilevante della conoscenza, l'esclusione o la marginalizzazione di una componente così elevata di forza lavoro dal mercato sulla base dell'appartenenza di genere rappresenta certamente un insostenibile spreco di risorse. Tanto più di fronte al fatto che la popolazione femminile presenta oggi livelli di scolarizzazione più elevati rispetto a quella maschile (Rosti, 2006). Il fenomeno della progressiva femminilizzazione del mercato del lavoro ha coinvolto, seppure con intensità diverse, tutto il contesto europeo, anche se l'Italia ha mostrato gli incrementi più limitati. Nell'Unione Europea a 25 paesi, infatti, il tasso di occupazione femminile raggiunge quasi il 60% mentre in Italia si attesta appena al 43%. L'Italia può contare, dunque, su un potenziale bacino di donne disoccupate inattive, giovani e meno giovani, che non sono mai entrate nel mercato del lavoro regolare o che non riescono più ad entrarvi. Agire sullo sviluppo del tasso di attività femminile, in riferimento alle diverse classi di età, appare la leva qualitativamente e quantitativamente centrale per aumentare il tasso di occupazione, con effetti indotti, non marginali, sul reddito familiare, sulla sicurezza e sulla progettualità familiare e personale (Rustichelli, 2007). A tal proposito Villa (2004, 7) afferma che “la partecipazione attiva delle donne è indispensabile per il perseguimento di tre importanti obiettivi: per favorire la sostenibilità del modello sociale europeo (basato su un sistema di sicurezza sociale di tipo universalistico), per migliorare il tasso di crescita del sistema

economico europeo e, infine, per ridurre il rischio di povertà e di esclusione sociale”.

Solo recentemente l'economia ha scoperto il ruolo centrale svolto dalle donne, alle quali si riconoscono competenze, qualità e modi di lavorare che producono valore aggiunto, al punto da costituire un fenomeno definito “*womenomics*”<sup>3</sup>. Da uno studio del 2006 pubblicato da *The Economist* risulta, infatti, come le donne rappresentino oggi il più importante motore della crescita globale dei paesi più sviluppati. Nello stesso studio il contributo femminile alla produzione di beni e servizi e alla cura dei figli viene stimato attorno al 50% della produzione di ricchezza mondiale.

Alcuni autori (Anker, 1997; Bergmann, 1974) sostengono come gli stereotipi di genere arrechino danno sia alle donne che all'economia. La segregazione occupazionale riduce, infatti, l'efficienza del sistema e le sue prospettive di sviluppo (Rosti, 2006).

Promuovere la presenza delle donne nelle aziende non è dunque solo una questione di equità e pari diritti. Secondo “*The Global Gender Gap Report 2007*” del *World Economic Forum* (Hausman *et al.*, 2007) nei Paesi in cui il differenziale di genere è basso si registrano migliori *performance* economiche, misurate in termini di Prodotto Interno Lordo (PIL) pro-capite e di competitività del sistema. A tal proposito, Kostoris Padoa Schioppa (2007, 1) afferma che “aumentare la quota di donne italiane presenti nel mercato del lavoro converrebbe molto al PIL, cioè alla ricchezza lorda prodotta annualmente dal paese”.

---

<sup>3</sup> Neologismo introdotto dalla rivista economica inglese *The Economist* per spiegare che nel mercato globale del XXI secolo i “giganti” dell'economia non saranno solo la Cina, l'India e il Brasile, ma anche l'esercito trasversale delle donne.

### **3. Uno sguardo macro: il limite dell'analisi dei differenziali salariali (*Gender Pay Gap*)**

Rubery *et al.* (2002) identificano nei differenziali retributivi uno dei principali indicatori per descrivere la discriminazione di genere nel mercato del lavoro. Il differenziale retributivo di genere (*gender pay gap*), che rappresenta la differenza nelle retribuzioni medie orarie lorde tra uomini e donne, espressa come percentuale della retribuzione media maschile, è uno degli argomenti più esplorati a questo proposito (Villa, 2004).

In un Rapporto del 2006 della Commissione Europea sulle Pari Opportunità (European Commission, 2006) si afferma che la differenza nelle retribuzioni tra donne e uomini nei paesi della Comunità Europea presenta livelli inaccettabilmente alti e non mostra significativi segnali di superamento: “le donne guadagnano in media il 15% in meno all'ora rispetto agli uomini” (p. 6). Toni non molto differenti si ritrovano nel Rapporto della Commissione Europea (2005, 5) sulle Pari Opportunità dell'anno precedente, dove si segnalava l'esistenza di “scarsi segni di progressi nell'eliminazione del divario retributivo tra i sessi, che rimane stabile nell'Europa a 15 a circa il 16%. La cifra stimata per l'Europa a 25 è leggermente inferiore e si attesta al 15%. La segregazione basata sul sesso degli occupati nel mercato del lavoro non mostra particolari progressi e rimane elevata sia a livello occupazionale (17,5%), sia a livello settoriale (25,2 %)”.

In Italia, nel 2006, il differenziale retributivo uomo/donna si è attestato su una media del 23% con un'oscillazione che va dal 15% ad

oltre il 40% per le libere professioni ed i ruoli dirigenziali e di alta responsabilità. È una differenza che riguarda tutti i settori e tutte le professioni e le diverse zone del paese (Rustichelli, 2007).

Le disparità retributive tra uomini e donne sono dunque una caratteristica strutturale comune a tutto il contesto europeo. La retribuzione media oraria di una donna in tutti i Paesi dell'Unione Europea è inferiore a quella di un uomo. Questo è vero sia per i lavori manuali che per quelli non manuali, sia per il settore privato che per il settore pubblico. Le differenze sono in genere più ampie nel settore privato rispetto al pubblico, più marcate in alcuni paesi rispetto ad altri, ma sono sempre presenti (Villa, 2004; Battistoni 2007; Casarico, 2007).

Limitarsi a considerare solo il *Gender Pay Gap* risulta di debole efficacia se si vogliono conoscere e intaccare le logiche sottostanti le pratiche gestionali delle imprese. Nel contesto europeo, dove la legge impone lo stesso inquadramento sindacale per soggetti che svolgono la stessa mansione, è la diversa collocazione all'interno dell'impresa e il mancato accesso alle voci accessorie degli stipendi a costruire prevalentemente l'asimmetria. È importante quindi centrare l'analisi non solo sulla differenza tra le medie retributive, ma anche identificare i singoli costi che le imprese affrontano per riprodurre l'asimmetria di genere nelle imprese.

Se si persiste nell'utilizzo degli indicatori macro economici, come ad esempio sulla più bassa quantità di ore lavorate rispetto agli uomini, è difficile immaginare di superare operativamente queste discriminazioni (Giannini, 2007). Spostando l'attenzione ad un livello

micro, invece, è possibile registrare come, nelle organizzazioni, uomini e donne non fanno gli stessi lavori, non sono occupati negli stessi uffici, non hanno le stesse caratteristiche personali (età, anzianità sul lavoro, istruzione) e presentano diversi percorsi lavorativi all'interno delle stesse (Villa, 2004). I modi per costruire rappresentazioni di genere sono molto diversificati e tuttavia sono in rapporto sia con la natura e le esigenze organizzative del lavoro, sia con il tessuto relazionale che le persone producono nelle loro interazioni quotidiane, sia con il sistema dei valori e della conoscenza in cui una data impresa è situata (Gherardi, 1998, Poggio & Gherardi, 2003b).

A questo proposito va rilevato un paradosso. Da un lato crescono le iniziative volte a dimostrare la rilevanza di un equilibrio di genere nelle risorse umane impiegate, dall'altro permangono forti resistenze ad una reale assunzione di questo tema da parte delle organizzazioni. A questo proposito Kostoris Padoa Schioppa (2007) sottolinea come nel pensiero aziendale spesso le donne vengano viste come soggetti che generano “costi aziendali” in particolare per le assenze legate alla maternità o più in generale in seguito dell'assunzione di compiti di cura e di altri carichi familiari che le donne in modo quasi esclusivo si trovano ad affrontare. Il concetto dei costi aziendali crescenti diventa un ancoraggio esplicito per le organizzazioni per legittimare le scelte discriminanti al momento della selezione da parte dell'azienda, sia al momento dell'assunzione, sia quando vi siano opportunità di promozione e di sviluppo di carriera.

Alcune ricerche hanno provato a superare queste logiche evidenziando, proprio sul piano dei costi, alcuni risultati che confermano la necessità di un superamento di tali stereotipi. Ad esempio la ricerca “*Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen*”<sup>4</sup> (“Effetti economici e produttivi derivanti da misure per favorire la conciliazione”) è una delle prime analisi sul rapporto costi-benefici realizzata in Europa, che ha previsto lo studio delle implicazioni economiche della politica aziendale di sostegno alla famiglia (Studio Associato Equalitas, 2007).

L’analisi ha preso in considerazione i dati provenienti dai controlli di gestione di dieci aziende tedesche e, nello specifico, dalla rilevazione dei costi delle iniziative di conciliazione introdotte e del risparmio economico derivante dalle attività promosse.

È stato possibile così registrare un risparmio per le imprese in relazione a:

- *turn-over* e costi per la ricerca di nuove risorse umane;
- riduzione dei costi complessivi per la realizzazione delle iniziative di conciliazione;
- ritorno dell’investimento nel tempo; il ROI (*Return On Investment*) valutato al 15-25%;
- riduzione del tempo dei costi per le assenze per maternità.

I risultati sono confermati da un contributo analogo proveniente dall’esperienza dell’implementazione di politiche *family friendly* riscontrata nell’indagine “dell’Audit Beruf & Famiglie” (Audit Lavoro

---

<sup>4</sup> Report di ricerca consultati sul sito <http://www.comune.torino.it/tempioorari/UserFiles/File/ricerca%20svizzera%20costi%20conc.pdf> in data 10 luglio 2008.

e Famiglia). Infatti, l'indagine "*Betriebswirtschaftlicher Effekte einer familienbewussten Personalpolitik*"<sup>5</sup> (Gli effetti economici e produttivi per l'azienda derivanti dall'adozione di politiche di conciliazione), realizzata tra il 2005 e il 2006 su un campione di 72 aziende tedesche di diverse dimensioni e settori economici dimostra che il sostegno ad una migliore relazione tra carichi familiari (non necessariamente assegnati alle donne) e servizi di conciliazione è economicamente sostenibile e vantaggioso per l'azienda.

Se, tuttavia, da una parte il mondo economico e le agenzie di certificazione della qualità aziendale riconoscono l'importanza strategica delle donne per il mercato del lavoro e per la vita delle organizzazioni, dall'altra all'interno delle imprese permangono forti elementi di segregazione. Tali discriminazioni determinano (Rustichelli, 2007):

- un basso tasso di attività femminile;
- forti differenze nei benefit salariali;
- differenti percorsi professionali;
- interruzioni, spesso indotte, dei percorsi di carriera;
- mitizzazione del contratto a tempo parziale come miglior soluzione per l'occupazione femminile.

Nel caso italiano, inoltre, le statistiche confermano che nonostante il maggior investimento in formazione, le donne diplomate e laureate trovano lavoro più tardi degli uomini, hanno una più bassa retribuzione e ottengono solitamente, per lo meno all'inizio, lavori

---

<sup>5</sup> Materiale pubblicato nel sito <http://www.beruf-und-familie.de/index.php?c=30> consultato in data 15 luglio 2008.

meno qualificati e meno stabili. Al momento, il titolo di studio è per le donne non tanto uno strumento per elevare i propri guadagni quanto una *conditio sine qua non* per ottenere un'occupazione, non necessariamente coerente con gli studi fatti (Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali, 2004).

#### **4. Uno sguardo micro: la tipizzazione di genere dei ruoli nelle organizzazioni**

Le culture di genere che i membri delle organizzazioni producono e riproducono nella quotidianità della vita organizzativa tendono a generare specifici modelli di divisione sessuale del lavoro, che determinano l'assegnazione di differenti compiti a uomini e donne (Gherardi e Poggio, 2003a, 2003b). Le decisioni e le azioni delle organizzazioni, specie di particolari attori al loro interno, sono in grado di influenzare la concentrazione di uomini e donne in particolari e distinte aree occupazionali (segregazione orizzontale intraorganizzativa). Come osservato da Rinaldi (2007, 20) "l'approccio socio-organizzativo in ottica di genere, mette in luce disuguaglianze e discriminazioni che spesso i sistemi organizzativi attuano, stimolando o perpetuando ruoli e compiti "maschili e femminili" sulla base di rappresentazioni stereotipate". Le donne che si candidano ad un determinato lavoro possono venire considerate più qualificate e venire assunte con maggior frequenza rispetto a candidati uomini con credenziali equivalenti – e viceversa – a seconda del tipo di

occupazione considerata (Monaci, 1997, Pruna, 2007, Heilman, 1983; Glick *et al.*, 1988). La segregazione di genere si fonda inoltre anche sullo screditamento delle attività tipicamente femminili o realizzate prevalentemente dalle donne (Burriss, 1989; Fontana, 2000; Major, 1989; Monaci, 1997).

Rispetto alla differenziazione interna all'impresa, gli uomini vengono maggiormente collocati in occupazioni di natura commerciale (come addetto alla vendita, rappresentante e agente di commercio), mentre le donne sono generalmente preferite per occupazioni di carattere amministrativo, di segreteria, di gestione contabile o di assistenza alle funzioni operative. Tale reciprocità riflette e riproduce le tassonomie dei lavori adatti al maschile e al femminile, dando luogo a diversi destini sociali e lavorativi per uomini e donne che avranno esiti, come vedremo, anche sotto il profilo dei costi aziendali.

Un altro modo per differenziare a livello di impresa i costi sostenuti per il personale maschile e femminile è quello legato alle dinamiche di discriminazione di genere rispetto ai percorsi di carriera, fenomeno spesso identificato come “*glass ceiling*” (Davidson e Cooper, 1992; Luciano, 1993; Morrison *et al.*, 1992).

Il mancato accesso delle donne ai ruoli di maggior responsabilità nella gerarchia organizzativa può infatti compromettere sia il processo di appartenenza alle organizzazioni, sia il reddito specifico come anche le scelte di carriera. Queste condizioni alimentano il desiderio di richiedere lunghi periodi di congedo al momento della maternità, generando costi ulteriori per la sostituzione del personale. Nonostante il maggior livello di scolarizzazione, le donne rimangono spesso

escluse dai percorsi di carriera. Ad esempio, sul totale dei dirigenti operanti nel territorio in cui è stata realizzata la ricerca presentata in questo contributo, solo il 26% sono donne (1.200 su 4.600) (Osservatorio del mercato del lavoro, 2007). Se si considera il solo comparto delle imprese private, il dato peggiora considerevolmente. Il dato per la situazione italiana indica che le donne hanno una probabilità sette volte inferiore rispetto ai loro colleghi maschi di fare carriera (Ministero del lavoro e delle politiche sociali, 2004).

L'orientamento delle imprese sembra dunque quello di privilegiare in modo consistente la componente maschile nei ruoli più sensibili dell'organizzazione, con la conseguenza che anche i costi saranno proporzionati alla rilevanza del ruolo assunto (Paneforte, 1999). Le imprese, infatti, non si accorgono dei maggiori costi di selezione e di fidelizzazione che il personale maschile impone. In questo modo rinunciano al personale femminile (più qualificato) semplicemente perché incapaci di superare gli stereotipi sull'attribuzione dei ruoli organizzativi (Zajczyk, 2007).

Da queste considerazioni sorge la domanda di ricerca: perché le imprese accettano di assumere maggiori costi investendo nella ricerca e nella strutturazione del personale maschile nei ruoli sensibili dell'organizzazione a fronte dei maggiori livelli di istruzione delle donne? Perché i costi di questa "non parità" non vengono considerati come problematici per l'impresa? Quali sono le variabili determinanti nelle scelte per l'impiego delle risorse femminili e maschili?

Le organizzazioni di fatto tendono a riconoscere solo gli uomini come realmente disponibili e affidabili per l'impresa, mentre considerano le

donne maggiormente connotate dall'impegno in servizi di cura e di supporto alla famiglia. Impegno che riduce le aspettative rispetto alle energie che le donne possono dedicare all'impresa. In questo modo si perpetuano modelli di "gestione del personale a doppio binario fisso" che presuppongono una visione cristallizzata della società e dei ruoli sociali di uomini e donne (Di Pietro *et al.*, 2000, 15).

In una indagine sull'entrata delle donne in contesti lavorativi e posizioni tradizionalmente maschili, Gherardi e Poggio (2003b) hanno potuto rilevare come tempi e maternità rappresentino le due retoriche più ricorrenti nei discorsi e nei racconti attraverso cui si giustifica la difficoltà delle donne di farsi strada in molte professioni, raggiungendo le stesse posizioni dei colleghi uomini. Come osservano le autrici il "tempo" e la "maternità" sono "dei costrutti sociali, degli artefatti organizzativi che veicolano specifici modelli di genere" (Gherardi e Poggio, 2003b, 9).

Nell'immaginario collettivo di donne e uomini dirigenti, la maternità e le responsabilità connesse alla gestione della famiglia costituiscono gli ostacoli che maggiormente complicano la progressione di carriera delle donne in azienda (Sala, 2004). La maternità è vista dalle organizzazioni come un ostacolo all'impegno professionale, comporta un allontanamento dal lavoro (nel caso italiano obbligatorio per cinque mesi), che spesso è interpretato come sintomo di disaffezione e determina carichi di cura che compromettono o rendono più difficili le capacità di crescita professionale e di mobilità. Questo ha inevitabili ripercussioni sul piano dei costi dovuti a sostituzione e mancata produttività. È interessante ricordare ancora una volta che la

paternità non sembra in conflitto con la carriera, anzi, al contrario, è vista come un fattore agevolante: un “padre di famiglia” è infatti considerato più affidabile di un uomo senza figli e di qualsiasi donna (Pruna, 2007).

La marginalità delle donne nei percorsi di carriera dipende dunque da pratiche culturali e gestionali che riproducono la non parità e il non equilibrio nella distribuzione dei ruoli (e delle risorse economiche) tra uomini e donne all'interno della famiglia, in particolare per quanto riguarda i lavori di riproduzione e di cura. Inoltre “il contributo maschile al lavoro domestico aumenta in misura molto modesta quando la donna è impegnata in un'attività retribuita” (Reyneri, 1996, 105).

Comprendere quale sia l'impatto di queste rappresentazioni sui costi e sulle strategie di gestione è dunque l'obiettivo del lavoro qui presentato. Nelle pagine che seguono si cercherà di argomentare come le imprese, spesso consapevolmente, siano prigioniere di queste rappresentazioni e sostengano costi superiori pur di assecondare il disequilibrio tra personale femminile e maschile. Cercare solo personale maschile, e fidelizzarlo alla propria organizzazione, infatti, è più costoso che investire in una composizione più equilibrata tra uomini e donne nell'organizzazione.

## **5. La ricerca: il campo e le fasi di raccolta dei dati**

La ricerca si è posta in primo luogo l'obiettivo di valutare la consapevolezza delle imprese rispetto alla presenza nelle pratiche di gestione delle proprie risorse umane di determinanti di genere. In secondo luogo ha cercato di individuare gli indicatori chiave utilizzati nei processi decisionali relativi alla gestione di uomini e donne che hanno una incidenza sul piano dei costi. Successivamente tali indicatori sono stati studiati secondo un piccolo modello funzionale per capirne eventuali sviluppi e implicazioni da un punto di vista teorico.

Ci si è mossi seguendo tre distinte fasi operative, che si sono sviluppate nell'arco di due anni. Una prima fase è consistita nell'intervistare diversi esperti e professionisti di consulenza aziendale per verificare l'assetto normativo e contrattuale della gestione del personale sul territorio trentino. In un secondo momento sono state intervistate 15 aziende appartenenti a diversi settori economici<sup>6</sup> e situate prevalentemente in Trentino e in parte in Veneto, per comprendere i processi decisionali in relazione al personale impiegato e per dimensionare i costi ad esso connessi soprattutto nel caso delle sostituzioni per donne in maternità e per la gestione delle assenze per congedo parentale. Infine una terza fase ha avuto come scopo quello

---

<sup>6</sup> Le imprese provenivano in 5 casi dal settore dei servizi, 4 dalla produzione manifatturiera, 2 dalla grande distribuzione, 2 dal settore informatico, 2 dai servizi sociali. Per scelta di campo non sono state considerate in questa sperimentazione le pubbliche amministrazioni.

di creare un modello esplicativo delle osservazioni attuate al fine di costruire una piccola guida rivolta agli imprenditori e ai responsabili del personale.

In tre aziende è stato poi possibile realizzare una sorta di *follow up* volto ad una verifica empirica dei risultati ottenuti. Il lavoro si caratterizza per una specifica vocazione qualitativa, seppure nella fase finale si sia cercato di costruire un modello che potrebbe essere validato empiricamente attraverso uno studio quantitativo. Si è voluto in questo modo scegliere di osservare il livello micro della vita delle imprese per concentrare l'analisi sulle singole imprese al fine di comprendere meglio il senso e le pratiche gestionali di ciascuna cultura organizzativa rispetto al genere dei lavoratori. Poiché solitamente le imprese sono disattente rispetto alla relazione *valori vs. valore del profitto*, questa ricerca ha voluto verificare come, a determinate condizioni, investire sul personale femminile possa in realtà offrire vantaggi competitivi.

La diversa ampiezza e la diversa stabilità nel tempo delle organizzazioni ha reso più o meno facile il compito di rilevare le informazioni relative al personale impiegato. Le imprese più strutturate e munite di certificazione del proprio sistema di gestione hanno avuto più facilità a quantificare i dati richiesti. Tuttavia anche quelle che non controllano compiutamente alcun indicatore hanno saputo offrire utili dati e informazioni utili a costruire un possibile modello empirico dei costi che qui si indagano.

## 6. Luoghi comuni e *management*: gli effetti perversi della tutela femminile

Conviene davvero alle aziende impostare la gestione delle proprie risorse umane sulla disparità di genere? L'azienda è in grado di quantificare se e quanto questa disparità incida sui propri costi? Sono stati questi i nodi intorno ai quali hanno ruotato le interviste individuali nel corso della ricerca sul campo.

Nella maggior parte delle aziende si afferma che non esiste alcuna discriminazione all'accesso tra uomini e donne in fase di selezione. In un caso viene sottolineato come *“da 10 anni a questa parte, per necessità non facciamo differenziazioni tra uomini e donne, perché il reclutamento nel nostro settore non è facile. In questo momento non facciamo questo tipo di distinzione”* (Grande Distribuzione 1). Oppure un altro responsabile sostiene di non porsi il *“problema se è uomo o donna al momento della selezione, voglio che sia preparato”* (Sociale 1).

Allo stesso tempo, però, si riconosce che alcune capacità possono essere connotate per genere. In Informatica 2 si sostiene che *“il settore dello sviluppo software è prevalentemente maschile: poche donne chiedono di essere assunte in quest'ambito, sebbene quelle assunte siano sicuramente all'altezza”*. Nelle organizzazioni impegnate nel sociale si afferma: *“è sicuramente più facile trovare donne per le attività di pulizia”* (Sociale 2). Analoga considerazione proviene anche dal responsabile della direzione del personale dell'azienda di Produzione 1: *“le competenze di genere non entrano come variabili di selezione. Il nostro comportamento è quello di valutare la*

*singola persona, anche se sappiamo che tendenzialmente le donne hanno determinate capacità”.*

Questo riferimento a “determinate capacità” si conferma con il fatto che la maggior parte delle imprese intervistate presenta una netta prevalenza di donne assegnate a ruoli e compiti amministrativi/impiegatizi, di segreteria, ecc. La spiegazione offerta dalle imprese è efficacemente espressa dal direttore di un’organizzazione della grande distribuzione: le donne infatti svolgono *“lavori d’ufficio e l’orario di lavoro è conciliabile con le eventuali esigenze familiari”*. E aggiunge che *“anche per la professione di commessa è più facile trovare personale femminile disposto a fare questo tipo di lavoro, forse perché molto a contatto con il pubblico e, secondo la parte maschile della popolazione, le donne sono più portate a chiacchierare”* (Grande distribuzione 1). È un gioco di reciprocità, come spesso si sottolinea in letteratura, ed infatti anche nell’impresa di produzione si ricorda come *“per il posto di commessa nei punti vendita si presentano maggiormente donne”* (Produzione 4). Una prima analisi della struttura occupazionale per qualifica delle 15 aziende mette in luce una disparità di inquadramento tra uomini e donne: la distribuzione del personale per qualifica e sesso, in tutte le aziende analizzate, mostra un sottoinquadramento delle donne per quanto riguarda le qualifiche più elevate; al contrario esse risultano maggiormente presenti negli inquadramenti operai o impiegatizi. I livelli di inquadramento più elevati, i ruoli di direzione (quadri, dirigenti) risultano essere ancora quasi totalmente appannaggio degli uomini.

Le lavoratrici sono descritte, in particolare secondo le direzioni aziendali del settore produttivo, come più precise e attente, più pazienti e disponibili – in misura molto maggiore dei lavoratori di sesso maschile – nello svolgere mansioni in gran parte ripetitive e monotone.

Nell'azienda Produzione 1 ad esempio si afferma che *“le donne sono più precise, più attente ed è per questo che le inseriamo in funzioni di controllo visivo dei singoli pezzi che mandiamo in produzione. E quando abbiamo bisogno di coprire questo ruolo cerchiamo una donna”*

L'analisi della ripartizione dei ruoli per genere all'interno delle organizzazioni considerate conferma quanto evidenziato fin qui. Da un lato, vi è una sovra-rappresentazione di donne nell'area amministrativa, dall'altro lato si registra una presenza marginale delle donne nell'area commerciale (da cui consegue anche che i corrispondenti *benefit* – macchina aziendale, PC portatile, cellulare, ecc., rimangono di fatto appannaggio degli uomini). *“La figura del commerciale puro è prevalentemente a connotazione maschile”* (Informatica 1) afferma ad esempio un responsabile delle risorse umane. Ciò è spiegato, secondo il responsabile delle risorse umane di un'impresa di servizi, dal fatto che *“per gli uomini è meno pesante il dover andar in giro tutto il giorno da mattina e sera con trasferte che comportano anche l'assenza da casa per alcuni giorni. Per una donna con famiglia vedo la cosa piuttosto difficile da sostenere”*. A volte però le cose possono anche cambiare soprattutto se c'è di mezzo una opportunità di valore aggiunto offerto dal personale femminile. Infatti, aggiunge, *“abbiamo aperto da poco una filiale a Padova. Abbiamo avuto qui da noi una stagista, che abita a Padova, ci ha fatto un'ottima*

*impressione e, molto probabilmente, sarà la prima donna nel team commerciale dell'area finanza” (Servizi 3).*

Il tema della segregazione orizzontale e verticale è stato esplorato essenzialmente per due motivi: da un lato per evidenziare come spesso si vada incontro ad una scarsa valorizzazione delle risorse umane in relazione al genere; dall'altro per trovare conferma del fatto che le differenze gerarchiche possano in qualche modo dare conto dei differenziali salariali. Ci sono infatti luoghi di lavoro dove la tipizzazione dei ruoli è meno svantaggiosa, altri dove è davvero penalizzante e segregante, altri ancora dove invece si sono aperti spiragli per l'espressione di capacità professionali finora inutilizzate.

Un modo per studiare la presenza di eventuali disparità di genere sul lavoro è quello di verificare se le modalità con cui vengono valutate le competenze/attitudini dei/delle lavoratori/trici per definire la progressione della carriera si differenziano rispetto al genere. Uno degli obiettivi che le Aziende dichiarano di perseguire con tenacia è promuovere la crescita professionale delle risorse interne adottando criteri di merito nel rapporto di lavoro.

Tuttavia non è presente, a parte in due aziende (su 15), un sistema di valutazione formale (“codificato”) per la definizione dei percorsi di carriera. La progressione di carriera avviene tramite avanzamenti automatici – scatti d'anzianità – e in base al riconoscimento, spesso discrezionale, da parte della direzione e dei superiori gerarchici, di specifiche competenze maturate dai dipendenti/collaboratori. Competenza, professionalità, esperienza, raggiungimento di obiettivi

dati appaiono essere i criteri di valutazione comuni adottati dalle organizzazioni per definire il percorso di carriera del personale.

Dalle interviste realizzate risulta che ciò che consente un avanzamento di carriera *“è legato al merito, e dunque – in linea teorica – svincolato dal genere”* (servizi 5), tuttavia nello stesso settore si sottolinea che servono *“un buon livello di autonomia, il possedere buone competenze tecniche e la fidelizzazione aziendale”* (Servizi 2). Analogamente sono utili *“la buona volontà, determinazione e curiosità. Piacciono i giovani che sono propositivi. Poi serve formazione continua, presenza e un pizzico di disponibilità allo straordinario”* (Servizi 3). Al cambiare del settore possono cambiare lievemente gli orientamenti, ma si percepisce il livello del *“desiderio”* dei responsabili e il senso di realtà che invece predomina. Infatti se da un lato si considerano le competenze, dall'altro si dà molta importanza all'adesione dei soggetti all'azienda, al fatto di *“esprimere la propria professionalità, sapersi relazionare con le persone, e dare disponibilità di tempo”*. Questo concetto del tempo ritorna continuamente e si traduce anche in modalità operative molto concrete. Ad esempio in una impresa di servizi si precisa che ciò significa *“quantità del lavoro svolto (in base agli obiettivi dati), qualità del lavoro e la stabilità della prestazione nel tempo”* (Servizi 1). Qualche responsabile si esprime ancora più chiaramente *“sicuramente, per alcune figure professionali, è importante la presenza in azienda e, per tradizione, si tende a prolungare il tempo di lavoro da noi. E, quindi, i dipendenti a orario part-time, quasi mai, riescono a crescere all'interno dell'organizzazione”* (Servizi 2); oppure *“più in su vai nella scala gerarchica e più ti allontani dall'uscita dall'azienda alle 17”* (Servizi 3).

Accanto, quindi, alle maggiori competenze acquisite e all'esperienza vi sono la disponibilità al lavoro straordinario e, in generale, alle varie forme di flessibilità richieste dall'azienda.

Il riconoscimento di competenze, capacità di apprendimento, presenza e disponibilità fanno crescere la risorsa all'interno dell'organizzazione. Il percorso di carriera costituisce – al di là del connesso valore retributivo – un bene immateriale atteso e ambito. Il sistema premiante, inteso come “l'insieme delle variabili e delle loro connessioni volte a produrre riconoscimenti equi e motivanti nei riguardi delle persone attive all'interno dell'organizzazione”<sup>7</sup>, rappresenta il “regolatore” del rapporto di scambio fra il contributo del collaboratore e la contropartita offerta dall'organizzazione.

Il sistema premiante coinvolge il personale secondo modalità che tengono conto delle caratteristiche e delle peculiarità organizzative delle risorse coinvolte. Alla base del sistema risiede l'individuazione di obiettivi quantitativi e qualitativi che rimandano alla produttività, al raggiungimento degli obiettivi, ecc. E tale sistema presenta tre essenziali risvolti: di *scambio economico* (lavoro/remunerazione), di *scambio psicologico* (in termini di aspettative reciproche) e di *rapporto di appartenenza* (in quanto membri dell'organizzazione).

Gli incentivi individuali, economici e non, svolgono un ruolo sempre più determinante per le aziende. Le forme di incentivazione individuale, come ad esempio l'erogazione di aumenti retributivi, risultano essere legate, per le figure più professionalizzate, al possesso di requisiti come la professionalità, la presenza e la disponibilità allo

---

<sup>7</sup> Paneforte S., (1999), *La gestione delle persone nell'impresa*, CEDAM, Padova, p. 307.

straordinario. Requisito, quest'ultimo, più difficile da possedere per le madri-lavoratrici a causa della conciliazione dell'attività lavorativa con gli impegni familiari. A onor del vero non se ne fa una questione di "genere", ma di "constatazione operativa", infatti *"il vincolo non è il pregiudizio nei confronti delle donne, è che certi lavori (ad esempio gerenti o Product Manager) richiedono la presenza"* (Grande Distribuzione 1). Oppure come ricorda il responsabile di Servizi 3: *"la disponibilità è uno degli elementi fondamentali per l'avanzamento di carriera. Non si può pretendere che una madre con figli riesca a fermarsi dopo le 5 oppure lavorare il sabato"*. È evidente che se si vuole ridurre il divario tra famiglia e professione entrambi i genitori devono assumersi le proprie responsabilità nell'ambito familiare e, in questo modo, contribuire all'affermazione delle pari opportunità. A tal proposito, il Responsabile delle Risorse Umane della Servizi 1 afferma che la maternità, rispetto ad un percorso di carriera per la donna *"è penalizzante nel momento in cui le scelte di natura familiare fanno sì che all'interno della famiglia si decida che è l'uomo a far carriera. E' un problema di cultura all'interno delle famiglie, finché saranno solo le donne a prendere congedi parentali e/o permessi per allattamento. C'è una cultura d'azienda da una parte e una cultura della famiglia dall'altra, che prevede all'interno una rigida divisione dei ruoli"*.

Quasi tutte le aziende intervistate individuano il tema della conciliazione tra attività lavorativa e impegni familiari come il fattore che più penalizza le donne rispetto alle opportunità di lavoro e carriera. I soggetti intervistati, anche se in maniera articolata, riconoscono che le donne incontrano maggiori difficoltà nell'accedere a ruoli dirigenziali e che tali difficoltà sono in gran parte determinate

dal carico del lavoro di cura. Infatti, pur nella consapevolezza che il mercato del lavoro ha saputo cogliere e valorizzare sia quantitativamente che qualitativamente la presenza femminile, rimane il fatto che l'accesso al lavoro e alle possibilità di carriera sono particolarmente difficili per le donne coniugate con figli piccoli: *“ci sono alcune donne che svolgono il ruolo di gerenti, ma se vado a vedere, non sono sicuramente donne sposate con tre figli. Perché la vedrei dura per loro conciliare la famiglia con un lavoro di grande responsabilità. Il/La Responsabile di punto vendita, se alle 3 di notte suona l'allarme, deve alzarsi ed andare (...) Una gerente ha avuto un avanzamento di carriera solo quando la figlia era già un po' più autonoma; ciò le ha permesso di assumere un ruolo di responsabilità”* (Grande Distribuzione 1).

Questa valutazione è confermata anche da altre realtà come ad esempio afferma il responsabile delle risorse umane di Informatica 1, *“la famiglia può essere penalizzante per un'evoluzione di carriera nel momento in cui carriera significa necessità di garantire presenza e disponibilità (...) Le donne hanno una sorta di “orologio biologico” che le spinge a diventare madri e che le porta ad assentarsi dal mondo del lavoro; questo in sé non aiuta (...). In più il problema nasce al momento del rientro quando a fronte di impegni di natura familiare non hanno, forse, più la disponibilità a spostamenti, impegni di un certo tipo e non riescono ad assumere alcuni ruoli di responsabilità”*.

Si conferma con chiarezza, dunque, come al di là delle capacità che indubbiamente debbono essere reali e riconosciute da chi compie la valutazione, ciò che determina la possibilità di crescere all'interno della gerarchia aziendale è la disponibilità. La nascita di un figlio è un momento critico nel percorso professionale delle donne. A causa della

maternità e degli impegni legati alla cura dei figli, si rileva che le donne si assentano di più degli uomini dal lavoro. Questo può portare anche ad una riduzione della presenza in ambiti di responsabilità storicamente connotati per genere. Afferma infatti un responsabile della grande distribuzione che *“dopo una serie di maternità che hanno reso discontinuo il ruolo di responsabile dell’area amministrativa, abbiamo preferito assumere un uomo”* (Grande distribuzione 2).

La maternità è dunque percepita come un ostacolo “oggettivo”, un impedimento a quella disponibilità che sul piano del tempo è indispensabile dare se si vuole continuare a svolgere mansioni di responsabilità. Inoltre, la maternità crea dei problemi in termini organizzativi, poiché impone il passaggio delle consegne da una persona all’altra, processo che richiede molto tempo *“bisogna selezionare il personale che andrà a sostituire la futura mamma, inserirlo, formarlo, ecc.”* (Servizi 3). Anche nelle aziende di produzione affermano che *“quando sostituiamo la persona che entra in maternità dobbiamo sostenere dei costi relativi alla selezione e alle formazione dei nuovi assunti che andranno a sostituire la donna che entra in maternità”* (Produzione 4).

Le ragioni per le quali a volte il lavoro femminile è considerato più “costoso” di quello maschile, per le aziende intervistate, possono essere riassunte nei seguenti punti:

- maggiori assenze dal lavoro rispetto ai colleghi maschi, per ragioni normalmente collegate alle responsabilità familiari (maternità, malattia dei figli, cura degli anziani, ecc.);
- costi legati alla necessità di sostituire le lavoratrici assenti per maternità, assenze che nella maggior parte dei casi abbiamo

rilevato nel nostro piccolo campione raggiungere la media degli undici mesi, sia in termini di retribuzione vera e propria sia per la necessaria formazione del lavoratore che sostituisce;

- maggiori costi legati alla riorganizzazione del lavoro aziendale per la richiesta (frequente) da parte delle lavoratrici di effettuare un orario part-time al rientro al lavoro.

Questi aspetti costituiscono la base delle evidenze utilizzate per individuare le variabili più significative per rappresentare questi costi aziendali in termini quantitativi. Il modello empirico che verrà presentato e descritto successivamente parte proprio da queste osservazioni.

È importante rilevare che non tutte le aziende intervistate entrano in “crisi” quando una dipendente va in maternità. Per una responsabile delle risorse umane di una impresa di produzione *“essendoci molte donne al reparto “controllo visivo dei pezzi” l’Azienda affronta il problema maternità senza alcuna crisi organizzativa, sostituiamo la donna che entra in maternità e, in molti casi, al rientro, alla mamma lavoratrice viene concesso il part-time”* (Produzione 1).

C’è pure chi sviluppa politiche ancora più attente a queste dinamiche. Ad esempio un responsabile di una impresa di servizi sostiene: *“per cercare di coniugare al meglio la serenità necessaria ad affrontare l’evento maternità con la valorizzazione della propria identità professionale, faccio un colloquio con la lavoratrice per capire le eventuali problematiche relative al periodo che si prospetta - sia il periodo di astensione, sia le ipotesi di rientro. Noi manteniamo i rapporti con la nostra collaboratrice anche durante l’assenza, tenendola sempre informata su eventuali novità in Azienda. Al rientro, faccio un colloquio con lei nel corso del*

*quale parleremo dei cambiamenti che possono essere intervenuti nel frattempo, ci si confronta sulle condizioni ottimali per il reinserimento nel ruolo e si concordano – se necessari – interventi di aggiornamento e/o formazione” (Servizi 2). Un tipico esempio, quest’ultimo, di azienda che ha implementato politiche orientate ad affrontare e risolvere il problema della conciliazione lavoro-famiglia e a gestire la maternità con adeguati strumenti e processi organizzativi. Diventa fondamentale lavorare sulla cultura d’impresa presente nei vari contesti organizzativi e proporre modelli di innovazione rispetto alle possibilità di negoziare nuove disponibilità per chi cambia il proprio livello di investimento in azienda.*

Così si esprime un responsabile di un’impresa di produzione *“la maternità è un indice di fidelizzazione aziendale, nel senso che una persona si sente matura e responsabile per poter affrontare finanziariamente, economicamente, e mentalmente la gestione di una nuova persona in famiglia (...) È vero che crea, sicuramente, dei picchi di lavoro tra i colleghi se la persona non viene sostituita, oppure se viene sostituita dev’esserci un periodo di affiancamento e tutto quello che ci sta dietro (...) Ricordiamoci però che l’obbligatoria viene pagata all’80% dall’INPS e facendo il calcolo l’azienda paga meno del 20% come costo aziendale. Alla fine, dico io, anche gli uomini ora possono usufruire del congedo parentale!” (Produzione 3).*

È probabilmente attraverso una reinterpretazione dei ruoli e dei compiti all’interno della coppia che si possono, con maggior facilità, trovare soluzioni che non penalizzino la vita lavorativa delle donne.

Le caratteristiche e le qualità personali, così come le competenze individuali, siano esse di base o manageriali, sono fondamentali per

creare valore nelle imprese. Tuttavia non si può dimenticare come esse siano patrimonio dei dipendenti. Pertanto, risulta di fondamentale importanza analizzare la capacità delle aziende di fidelizzare i propri collaboratori, al fine di soddisfare le loro esigenze professionali e di creare un ambiente sereno che promuova il loro benessere ed il loro sviluppo. Per monitorare il “benessere organizzativo” (o il grado di soddisfazione del personale), le aziende verificano purtroppo solo due indicatori: il tasso di assenteismo e l'indice di *turnover*<sup>8</sup>.

L'assenteismo e il *turnover* sono distribuiti in maniera pressoché uguale tra uomini e donne, nelle aziende intervistate. “*Sicuramente in alcuni casi si verificano forme di assenteismo femminile quando si ammala un figlio*” (Produzione 1), e “*maggior assenteismo femminile si verifica in settembre, per il rientro dei figli a scuola: le donne “esagerano” in alcuni periodi... ma anche gli uomini hanno periodi, ad esempio in settembre per raccolta mele, in cui si assentano facilmente*” (Grande distribuzione 1).

In riferimento all'indice di *turnover*, il Responsabile delle risorse umane di un'azienda della grande distribuzione ha affermato che “*quando una persona se ne va, è difficile quantificare i costi (organizzativi, know-how, competenze, capacità, ecc.). Occorre puntare sul benessere delle persone per evitare un elevato turnover, anche se un ricambio naturale ci vuole in Azienda (turnover*

---

<sup>8</sup> Il tasso di assenteismo, comprendente le assenze per malattia, infortunio, e sciopero, può essere un valido indicatore di eventuali forme di disagio o insoddisfazione del Personale e l'indice di *turnover*, dato dal rapporto tra il numero delle persone che hanno terminato un rapporto di collaborazione con l'Azienda e l'organico in essere nel periodo di riferimento, può rappresentare un segnale sia di errate politiche retributive sia di demotivazione generale.

*“fisiologico”). E’ utile un indice di turnover né eccessivamente alto, né assente. Parlando per metafore, è come un pesce in un acquario, l’eccesso di ossigeno oppure la sua mancanza portano il pesce alla morte, una quantità media di ossigeno fa sopravvivere il pesce” (Grande distribuzione 1).*

Per contrastare elevati livelli di assenteismo e di *turnover*, la condizione essenziale è valorizzare la risorsa interna, non disperdendo l’investimento fatto, sia in termini di *know-how* che in termini economici (costi dovuti alla ricerca, selezione e formazione del personale). Per queste ragioni le imprese più attente cercano di fronteggiare il *turnover* *“cercando di strutturare l’orario di lavoro (40 ore) con molti part-time per permettere alle donne di conciliare famiglia e lavoro con meno difficoltà, evitando così che lascino il proprio posto di lavoro”* (Produzione 1).

I colloqui e le interviste con imprenditori e responsabili delle risorse umane ci hanno portato dunque ad individuare diversi aspetti relativi alla gestione delle risorse umane secondo un’ottica di genere. Tra questi aspetti, possono essere riconosciute alcune aree di miglioramento – per le singole aziende e per il sistema imprenditoriale nel suo complesso – che meritano un’analisi specifica e che richiamiamo brevemente:

- la mancata valorizzazione delle diversità di genere;
- la debole consapevolezza proprio rispetto a comportamenti personali modellati su stereotipi che “incasellano” e confinano il genere maschile e femminile in nicchie precise di compiti e comportamenti dai quali è difficile uscire;
- l’insufficiente consapevolezza che la mancata parità di genere può avere un costo che si riflette sull’azienda in fenomeni di turnover,

assenteismo, scarsa motivazione e insoddisfazione, scarso coinvolgimento del personale, ecc.

## **7. Gli indicatori più rilevanti nella gestione non paritaria delle risorse umane**

L'attività empirica ha portato alcune conferme ed alcune sorprese. In primo luogo le argomentazioni che hanno definito il quadro delle scelte compiute dalle aziende hanno confermato la presenza di stereotipi, secondo i quali il lavoro femminile è considerato più "costoso" di quello maschile secondo i seguenti assunti:

- maggiori assenze dal lavoro rispetto ai dipendenti uomini, per ragioni normalmente collegate alle responsabilità familiari (maternità, malattia dei figli, servizi di cura, ecc.);
- costi legati alla necessità di sostituire le lavoratrici assenti per maternità sia in termini di retribuzione vera e propria sia per la necessaria formazione del lavoratore che sostituisce (l'assenza percepita è di circa un anno);
- maggiori costi legati alla riorganizzazione del lavoro aziendale per la richiesta (frequente) da parte delle lavoratrici di effettuare un orario part-time al rientro al lavoro.

Allo stesso tempo si sono confermate alcune dimensioni riconosciute in letteratura rispetto alla debole consapevolezza delle scelte di *management*, quali ad esempio:

- mancata percezione degli atteggiamenti discriminanti rispetto al genere dei lavoratori;
- mancata percezione delle asimmetrie ri-generate nelle imprese che confinanano le risorse umane in uffici diversi in base al genere al di là delle competenze possedute;
- mancata consapevolezza della corrispondenza onerosa tra scelte discriminanti e costi aziendali sostenuti per affrontare ad esempio *turn-over*, assenteismo, scarsa motivazione, insoddisfazione, scarso coinvolgimento del personale, sostituzioni, ecc.

È importante ricordare che la ricerca qui presentata e la conseguente analisi, si muovono nell'ambito del settore privato delle imprese, in un contesto territoriale in cui la situazione dell'occupazione e dello sviluppo imprenditoriale non sono problematici.

Al fine della comprensione degli indicatori rilevati è bene ricordare che secondo le regole imposte dalla legge italiana, l'inserimento in azienda di una donna (in età fertile) comporta l'assunzione, da parte dell'azienda, del "rischio" di sostenere costi inerenti l'assenza obbligatoria per maternità derivanti:

- dalla eventuale sostituzione dell'operatrice all'inizio dell'assenza obbligatoria (selezione e affiancamento della sostituta);
- dal re-inserimento dell'operatrice al rientro dopo il congedo obbligatorio per maternità.

I costi per i cinque mesi di astensione obbligatoria dal lavoro per le madri vengono coperti interamente dal sistema di previdenza sociale nazionale e quindi non ricadono sull'impresa. Questo aspetto genera un costo per l'impresa (mancata produzione e/o sostituzione) non

riconducibile ad una gestione non paritaria del personale, bensì rappresenta un vincolo per il *management*, in quanto derivante da un diritto/dovere riconosciuto per legge. Ciò non toglie che l'azienda, nel valutare i costi da sostenere nella gestione di una risorsa umana, debba considerarli e anzi confrontarli, come si vedrà in seguito, con quelli generati da pratiche non paritarie.

Per il tipo di ricerca qui realizzata e orientata a comprendere le scelte di *management* non è stato possibile considerare e quantificare i costi per l'impatto dei servizi esterni e dei dispositivi che la comunità territoriale e il *management* stesso mettono a disposizione delle persone che lavorano. Queste opportunità possono avere una rilevanza notevole in alcune situazioni specifiche dei lavoratori, tuttavia la loro natura come componenti indiretti di costo del personale ne impedisce un accurato dimensionamento. È il caso dei dispositivi relativi a:

- presenza sul territorio di riferimento di *servizi di supporto* alla gestione dei carichi familiari (servizi all'infanzia, centri diurni, ...). Essi incidono sulla misura dell'utilizzo di permessi e di altri dispositivi a tutela della genitorialità, senza che tale utilizzo sia necessariamente appannaggio dell'uno o dell'altro genere. Resta il dato culturale che vede l'accesso prevalente delle donne a tali dispositivi;
- prassi dell'azienda di *mantenere i contatti con il lavoratore* in permesso o congedo parentale attraverso l'aggiornamento e l'informazione sulle novità interne e di contesto (via *newsletter*, mail, telefonate periodiche). Queste consuetudini possono infatti favorire – al rientro – un più rapido reinserimento. Sono azioni che per loro

natura non hanno una connotazione di genere, ma poiché le donne accedono ai congedi con maggior frequenza, questo tipo di dispositivi può ridurre i costi del reinserimento e in alcuni casi può annullare i costi per sostituzione;

- disponibilità dell'impresa a *sostenere più rapporti di lavoro a tempo parziale*. La normativa sui tempi parziali genera costi aggiuntivi per l'azienda che utilizza questo tipo di contratto, potenzialmente utilizzabile sia da uomini che da donne. La prassi abituale è che l'accesso a questo tipo di contratto sia notevolmente più elevato per le donne, generando così una percezione delle donne come più probabile fonte di costi;
- *flessibilità dell'orario di lavoro*. Anche in questo caso le imprese hanno potenzialmente ampi margini di manovra rispetto alla gestione dell'orario e sia gli uomini che le donne possono farne richiesta. Tuttavia poiché sono soprattutto le donne a chiedere questo tipo di disponibilità si genera nel *management* una aspettativa di ruolo onerosa sul piano economico, che vede le donne maggiormente orientate a chiedere riduzioni d'orario e flessibilità dello stesso per le attività di conciliazione lavoro-famiglia, anche per prolungare i tempi di congedo in seguito alla nascita dei figli.

Ad un primo impatto quanto osservato sembrerebbe confermare la tendenza delle imprese a rappresentare le donne come risorse “più” costose. Al contrario, il dato che traspare dai risultati è che è proprio una gestione manageriale non paritaria a generare costi maggiori. Per evidenziare questo punto è bene restringere il campo dell'analisi alle

sole voci dirette di costo considerate dall'impresa. I costi noti inclusi nell'analisi sono:

1. *costi medi aziendali per donne e uomini* (salario) che possono avere valori diversi per uomini e donne in ragione della diversa collocazione in azienda del personale;
2. *costi di selezione del personale* che hanno valori diversi per donne e uomini a causa della diversa disponibilità sul mercato del lavoro;
3. *costi derivanti dall'assenza dai luoghi di lavoro* che è diversa a causa dell'asimmetrica distribuzione di genere degli impegni di cura e riproduzione (astensione dal lavoro per gravidanza; permessi di assistenza; ecc...).

Di seguito si approfondiscono gli indicatori selezionati:

#### *1. Costo medio aziendale per donne e uomini*

Come è stato anticipato, nel mercato del lavoro europeo permane una profonda asimmetria retributiva. È stato evidenziato dalle interviste con gli imprenditori che questo non riguarda le stesse posizioni occupazionali, ma la diversa collocazione in azienda. Le retribuzioni “variabili”, su cui incidono molto i volumi di vendita delle imprese, sono quasi sempre appannaggio degli uomini. Viceversa la prevalente posizione nei ruoli amministrativi delle donne ne vincola fortemente l'accesso a premi e *benefit*. Per questo indicatore sono state rilevate presso le aziende le informazioni differenziate per donne e uomini relative a:

- il costo medio aziendale per unità di tempo (ad esempio mensile).  
Nella definizione del costo medio vanno considerati anche *benefit*,

premi ed altri elementi indiretti che comunque rappresentano variabili direttamente ascrivibili al costo del personale.

- la durata media del rapporto di lavoro (calcolato in mesi).

## *2. Costi di selezione del personale*

Attualmente, nel contesto del mercato del lavoro nel Nord-Est italiano la disoccupazione ha valori molto contenuti. In particolare nell'area nella quale sono state individuate le aziende selezionate è pari al 3,1 % medio, composto però da un 1,9 % di disoccupazione per gli uomini e da un 4,8 % per le donne (Osservatorio del mercato del lavoro, 2007). Questo significa che la disoccupazione maschile è sotto il limite del 6%, definito come tasso di disoccupazione frizionale, comunemente ritenuto indicatore della piena occupazione. Se completiamo questo quadro con i tassi di attività che si attestano per le donne al 57,5% e per gli uomini al 77,2% (Osservatorio del mercato del lavoro 2007), emerge in modo chiaro che, in fase di selezione, le possibilità di identificare un'operatrice donna sono maggiori di quelle di identificare un operatore uomo. Ne consegue che se l'azienda si pone l'obiettivo di selezionare un uomo, dovrà sostenere costi maggiori.

Inoltre il grado di istruzione registrato a livello territoriale conferma la maggiore preparazione (classificazione ISCED<sup>9</sup>) delle donne, rispetto agli uomini della stessa fascia d'età dai 25 ai 44 anni<sup>10</sup>. Questo dato accentua ulteriormente la differenza di costi di selezione: in prima

---

<sup>9</sup> La classificazione ISCED (International Standard Classification of Education) è proposta come standard a livello mondiale dall'UNESCO.

<sup>10</sup> Fonte: ISTAT su statistiche MIUR e Eurostat, dati 2004.

approssimazione, nel mercato del lavoro non solo è più facile trovare donne, ma è più facile trovarne di istruite, rispetto agli uomini. Pertanto, il costo di selezione per un uomo con formazione elevata è più alto di quello sostenuto per selezionare una donna con formazione elevata. Una stima in azienda di questi costi, e della loro presumibile differenza tra donne e uomini, è effettuata quantificando il numero medio di giornate impiegate per ogni risorsa assunta dal responsabile della selezione, moltiplicato per il suo costo giornaliero, oppure – qualora il reclutamento sia esternalizzato – dal costo complessivo del servizio utilizzato per l'individuazione di ciascuna risorsa ricercata dall'azienda.

### *3. Costi derivanti dall'assenza dai luoghi di lavoro*

Questa voce di costo rappresenta uno degli elementi più complessi da valutare ai fini della presente ricerca. Questo costo dipende fortemente dall'asimmetria di genere poiché nel sistema sociale delle imprese si rappresenta la donna come l'esclusiva beneficiaria dei diritti/doveri di cura previsti dalla legislazione vigente. Ipotizzando di agire in un microcosmo economico, composto da una stessa azienda presso cui lavorano sia la donna che l'uomo che si suddividono asimmetricamente i carichi di cura, il costo azienda che ne deriva è maggiore per le donne.

Gli aspetti che contribuiscono a generare questa voce di costo sono:

- Costo della sostituzione (costo dell'inserimento in ruolo: costo della fase di affiancamento iniziale e di minor produttività nelle prime fasi di attività);

- Costo del reinserimento in ruolo al termine dell'assenza.

Questi elementi di costo però non sono costanti all'interno delle aziende. Le variabili in funzione delle quali possono assumere pesi diversi sono:

- settore di attività. Più il settore è soggetto ad obsolescenza informativa sul piano delle conoscenze utilizzate, maggiori saranno i costi inerenti la sostituzione e la reimmissione in ruolo degli operatori;
- ruolo ricoperto, criticità dello stesso e responsabilità rivestita in azienda. Quanto più sarà rilevante il ruolo, tanto più alto sarà il costo derivante dalle pratiche di sostituzione e di reinserimento in ruolo al termine dell'assenza. Inoltre i costi variano nel tempo. L'assenza in una fase delicata, ad esempio di chiusura di accordi e commesse rilevanti, può aumentare sensibilmente i rischi di sopravvivenza dell'impresa e quindi rendere ancora più significativo questo costo<sup>12</sup>;
- durata dell'assenza. Il costo di sostituzione di un operatore e soprattutto il costo di reinserimento dello stesso al termine di una lunga assenza, aumentano all'aumentare della durata dell'assenza.

---

<sup>12</sup> Questo aspetto vale anche per figure apparentemente meno strategiche. Ad esempio, il manutentore, spesso considerato ad alta criticità nelle aziende medio-piccole tipiche del contesto economico locale, in caso di assenza può generare un danno altissimo alla qualità della produzione e all'impresa in generale.

Per valutare i costi effettivi degli indicatori individuati, in sede di sperimentazione, sono stati raccolti tutti i dati in possesso delle imprese in grado di quantificare il fenomeno e, dove questi non fossero stati disponibili, è stato chiesto all'azienda di stimarli, sulla base dell'esperienza accumulata.

L'individuazione degli indicatori e la raccolta presso le organizzazioni delle informazioni ad essi collegate ha permesso di costruire un modello volto a rappresentare e dimensionare i costi di non parità sostenuti dalle imprese. Riepilogando, i dati hanno fornito informazioni relative alle seguenti variabili:

- costo aziendale dell'operatore (onnicomprensivo);
- durata in mesi del rapporto di lavoro;
- costo di selezione di un operatore;
- costo per la sostituzione di un operatore che chiede di beneficiare di un permesso di cura oltre ai costi di reinserimento al termine del periodo di assenza. Questa componente di costo varia in funzione della durata dell'assenza e della frequenza di utilizzo di questa tipologia di permessi;
- costo connesso con il congedo obbligatorio di cinque mesi per maternità. Esso riguarda l'eventuale sostituzione di una operatrice che va in maternità (per il periodo di durata della maternità obbligatoria) e la gestione del reinserimento al termine del periodo di assenza. Questa componente di costo, calcolata sull'intera durata del rapporto di lavoro, è funzione del tasso medio di fecondità (numero medio di figli per donna). È l'unica variabile di costo connessa per legge con l'essere donna.

La formula finale per il modello di analisi dei costi di non parità può essere così rappresentata:

$$C_{NP} = \Delta(S_i T_m) + \Delta C_{sel} + \Delta C_{cura}$$

$C_{NP}$  = costi di non parità totali sostenuti dall'azienda nel caso di gestione non paritaria delle donne e degli uomini presenti nell'organizzazione;

$\Delta(S_i T_m)$  = differenza costo del lavoro donna-uomo calcolata su una durata media di un rapporto di lavoro;

$\Delta C_{sel}$  = Costi connessi con la selezione;

$\Delta C_{cura}$  = Costi sostenuti dall'organizzazione a causa di una non ottimale redistribuzione dell'utilizzo dei diritti di cura tra donne e uomini.

Poiché la legge italiana sui congedi per maternità obbliga le donne ad una astensione dal lavoro per cinque mesi, ciò genera, nel caso italiano, uno svantaggio competitivo per le donne sul piano dei costi del personale. Le donne in quel periodo non produrranno per l'impresa e, se necessario, dovranno essere sostituite. Ne consegue che le imprese hanno convenienza a modificare la composizione tra donne e uomini nella misura in cui i costi di non parità superino i costi connessi con l'assenza per maternità.

Nella ricerca qui effettuata è stato possibile misurare, seppure a titolo esemplificativo, l'entità di tale "convenienza", e per sperimentare empiricamente la stabilità del modello è stato individuato un sottogruppo di tre aziende private, diverse per dimensioni e settore di appartenenza, da cui sono stati raccolti dati reali successivamente

analizzati<sup>13</sup>. I principali esiti di questa validazione empirica, da considerare come un primo tentativo di supporto diretto del modello, porta ad alcune affermazioni conclusive.

## **8. La verifica in azienda: incidenza effettiva delle variabili di costo**

La sperimentazione in azienda del modello sopra ipotizzato è consistita nella raccolta ed elaborazione dei dati relativi alle variabili in gioco, attraverso un'apposita scheda di rilevazione. I tre casi di studio sono schematicamente descritti con le caratteristiche salienti dell'organizzazione e specifiche note sulla gestione del personale. Per ciascuno si fornisce un dato di sintesi conclusivo rispetto al risparmio ipotetico che potrebbe generarsi da una attenzione specifica alla composizione delle proprie forze lavoro.

### ***8.1. Primo caso: cooperativa sociale di tipo "A"***

Il primo caso riguarda un'azienda cooperativa impegnata nel sociale che realizza attività classificabili secondo la caratteristica della Legge 381/1991 nella tipologia "A". Essa svolge quindi prevalentemente attività di tipo assistenziale verso persone segnalate dai servizi. È una

---

<sup>13</sup> La composizione del sottogruppo non avendo scopi rappresentativi dell'insieme delle pazienti coinvolte è costituito da soggetti organizzativi che hanno dimostrato una disponibilità specifica a fare una sorta di audit preventivo su questi temi. Deriva pertanto da disponibilità specifiche e casuali.

realtà di medie dimensioni che opera in un contesto di valle, è dotata di un personale prevalentemente femminile, con stipendi tutto sommato omogenei. Non utilizza se non eccezionalmente straordinari e non ci sono politiche specifiche per premi e superminimi da destinare alle dipendenti.

Recuperando i termini della funzione presentata sopra abbiamo rilevato che i costi di non parità connessi con la selezione e con il differenziale retributivo di genere incidono in media per lo 0,78% sul costo medio annuo del lavoro. Quelli connessi con la maternità obbligatoria, nel caso di assunzione di una donna, incidono per lo 0,94% sul costo medio annuo del lavoro.

Le modalità tipiche con cui si gestiscono le assenze per maternità facoltativa evidenziano che essa viene usufruita in un'unica soluzione dalle dipendenti e solitamente viene affrontata secondo due strategie. Una prima situazione si crea se il/la sostituto/a è la stessa persona che ha sostituito la maternità obbligatoria. In questo caso il costo aggiuntivo è stimato nello 0,66% del costo annuo. Se invece il/la sostituto/a è una persona diversa da colui/colei che ha sostituito il congedo obbligatorio, il costo aggiuntivo è stimato nell'1,06%. Può tuttavia accadere che il congedo facoltativo venga spezzato in più *tranche* e in quel caso si rileva per l'azienda un costo nullo poiché non procede a sostituire l'operatrice e anche la perdita di produttività è contenuta così come i costi di reinserimento.

Questo caso aziendale permette di porre alcune riflessioni.

La cooperativa sostiene, per la selezione e gestione delle figure maschili, un costo aggiuntivo, rispetto a quelle femminili, pari allo

0,78%, inferiore al costo connesso con la maternità obbligatoria, che si accolla nel caso di selezione di una operatrice donna, costo che è stato stimato intorno allo 0,94%. Inoltre la gestione della maternità facoltativa e, più in generale dei permessi di cura, possono portare a considerare costi di non parità che diventano significativi se sommati a quelli introdotti dalla selezione e gestione del personale. Un approccio paritario ed attento alle modalità di gestione della maternità facoltativa consentirebbe alla cooperativa di risparmiare, a seconda dei casi, da un minimo dell'1,44% ad un massimo del 1,84% dei propri costi del personale.

È certamente una percentuale che non dà forti esiti sul piano economico nelle piccole dimensioni, ma la sua proiezione nel tempo e nelle organizzazioni con molti dipendenti diviene comunque significativa.

## ***8.2. Secondo caso: grande azienda di produzione***

Una seconda prova di validazione del modello è stata condotta raccogliendo i dati necessari per la valutazione dei costi di non parità in una grande azienda di produzione. È una azienda che abbiamo scelto per la specifica attenzione che dimostra rispetto alle politiche di genere nel lavoro e nella vita organizzativa. Le caratteristiche di contesto che abbiamo rilevato consentono di affermare che non vi erano differenziali salariali nelle posizioni analoghe seppur occupate da uomini o da donne, nè abbiamo registrato *benefit* erogati in modo asimmetrico. Anche la selezione non è sembrata influenzata da una

diversa disponibilità di personale femminile e maschile. I ruoli di produzione, infatti, non richiedono particolari specializzazioni. Anche la durata media dei rapporti di lavoro nel periodo di osservazione considerato era sostanzialmente identica tra uomini e donne.

L'analisi delle variabili considerate ci ha permesso di rilevare che i costi di non parità inerenti al costo di selezione e al differenziale retributivo incidono per lo 0,42% sullo stipendio medio annuo della donna, in virtù della sola durata media diversa dei rapporti di lavoro. I costi inerenti la sostituzione di una maternità obbligatoria e il costo di reinserimento al termine della maternità obbligatoria incidono, in media, nella misura del 2,07% del costo totale delle operatrici donne.

I costi di gestione della maternità facoltativa sono invece strettamente legati alla modalità di gestione della stessa. Infatti, se la maternità facoltativa viene usufruita dalla donna, in un'unica soluzione, questa incide sui costi per il 2,99% se viene reclutato per il congedo facoltativo l'operatore/trice che ha sostituito la donna in maternità durante il congedo obbligatorio. Questa variabile di costo aumenta al 3,29% nel caso in cui il/la sostituto/a sia persona diversa da chi ha effettuato la sostituzione durante la maternità obbligatoria. L'incidenza dei costi scende all'1,84% nel caso in cui si immagini una alternanza (nell'ipotesi di frazioni bimestrali) tra uomo e donna.

L'analisi condotta in questo tipo di impresa consente di precisare alcuni elementi. L'azienda in oggetto sostiene, per la selezione e gestione delle figure maschili, un costo aggiuntivo, rispetto a quelle femminili, pari allo 0,42%, inferiore al costo, connesso con la maternità obbligatoria, che si accolla nel caso di selezione di una

operatrice donna, costo che è pari al 2,07%. Inoltre la gestione del congedo di maternità nel periodo facoltativo (fruita in un'unica soluzione) determina costi che possiamo definire di non parità abbastanza significativi se sommati a quelli introdotti dalla selezione e gestione del personale. Un approccio paritario ed attento alle modalità di gestione della maternità facoltativa consentirebbe all'azienda di risparmiare, a seconda dei casi, da un minimo del 3,41% ad un massimo del 3,71% dei propri costi del personale. Su un capitale di risorse umane di circa quattrocento unità l'esito economico comincia ad essere rilevante. Se solo si mettessero in atto politiche attive di risposta alla domanda di flessibilizzazione durante il periodo successivo al congedo obbligatorio, si osserverebbero incidenze minori. Nel caso in cui ci sia alternanza uomo-donna nel beneficiare di questi permessi di cura, i costi totali di non parità, pur superiori, tornano ad essere confrontabili con quelli derivati dalle assenze obbligatorie per maternità (2,26% contro 2,07%).

### ***8.3. Terzo caso: cooperativa sociale di tipo "B"***

Le imprese cooperative costituite per scopi sociali rientranti nella tipologia legislativa "B" si occupano di aiutare soggetti svantaggiati ad apprendere le competenze lavorative per immetterli nel tessuto occupazionale tradizionale. Sono quindi imprese a tutti gli effetti che solitamente hanno personale che si presta a fornire percorsi di pedagogia occupazionale che però devono confrontarsi, seppur con qualche tutela, con il mercato e quindi con imprese concorrenti che

non svolgono questo tipo di funzione. Quella oggetto di questo studio di caso è di medie dimensioni, connotata da una prevalenza di operatori uomini o donne in base ai settori di lavoro. Gli stipendi riconosciuti sono quelli del contratto provinciale della cooperazione sociale e non vengono dichiarati costi differenti per la selezione di personale maschile e femminile. La durata media del rapporto di lavoro è sensibilmente superiore per le donne, pur nella tendenziale brevità che include anche la breve permanenza dei soggetti svantaggiati prima di un loro effettivo ingresso nel mondo del lavoro. La rilevazione delle informazioni necessarie a quantificare operativamente i costi di non parità in questa società cooperativa evidenziano che la selezione e il differenziale retributivo di genere incidono in media per l'1,44% sul costo medio annuo del lavoro.

I costi connessi con la maternità obbligatoria, nel caso di assunzione di eventuali donne nell'organico, incidono per lo 0,94% sul costo medio annuo del lavoro.

Inoltre la gestione della maternità facoltativa evidenzia che essa viene solitamente usufruita in un'unica soluzione secondo due modalità. Un primo caso si verifica quando il/la sostituto/a è la stessa persona che ha sostituito la maternità obbligatoria determinando un costo aggiuntivo stimato nello 0,16% del costo annuo. Un secondo caso si può realizzare quando il/la sostituto/a è una persona diversa da colui/colei che ha sostituito l'obbligatoria generando un aumento del costo per sostituzione nello 0,18%. In questa realtà cooperativa pare praticamente inesistente la modalità di richiedere il periodo di congedo facoltativo distribuito su più segmenti. Riepilogando si può

pertanto concludere che il caso in esame permette di effettuare le seguenti riflessioni. La cooperativa sostiene, per la selezione e gestione delle figure maschili, un costo aggiuntivo, rispetto a quelle femminili, pari all'1,44%, già superiore al costo, connesso con la maternità obbligatoria, che si accolla nel caso di selezione di una operatrice donna, un costo che è pari allo 0,94%. Inoltre la gestione della maternità facoltativa comporta ulteriori costi di non parità, sebbene non ingenti. Infatti, un approccio paritario ed attento alle modalità di gestione della maternità facoltativa consentirebbe alla cooperativa di risparmiare, a seconda dei casi, da un minimo dell'1,59% ad un massimo dell'1,62% dei propri costi del personale.

### **9. Costi per il *recruitment* e per le azioni connesse con i congedi per maternità: una simulazione della relazione tra gli indicatori**

In questa ultima parte del quaderno ci proponiamo di esplorare più analiticamente il comportamento delle variabili individuate attraverso la ricerca e monitorate a titolo simbolico nei tre casi imprenditoriali precedenti. Come abbiamo osservato in precedenza, ogni attività di approfondimento sul campo necessita di una mole di dati che non è stato possibile raccogliere nell'ambito di questa piccola attività di ricerca. L'intento qui è di rendere esplicita e possibile una riflessione a tutto campo sui costi che le aziende si assumono nel non riflettere sui loro comportamenti a riguardo della composizione per genere dei lavoratori impiegati.

A partire dagli elementi indicati nella formula espressa sopra proveremo a rappresentare gli andamenti delle variabile se si fissano i parametri a determinate condizioni. L'obiettivo è quello tipico della ricostruzione del modello decisionale, che in qualche modo ci permetta di rendere conto in modo semplice e concreto delle scelte delle imprese. In particolare, semplificando la complessità, diremo che il modello serve a rappresentare le soglie e le distribuzioni legate alla mancata parità di presenza dei donne e uomini nel mercato del lavoro per capirne gli effetti sul piano delle scelte aziendali.

I punti di partenza sono i seguenti:

- 1) I costi per i congedi di maternità (*maternity cost*) sono più alti se la presenza delle donne in impresa è più numerosa.
- 2) I costi di ricerca e assunzione (*recruiting cost*) sono più alti se la percentuale di donne che lavorano è più bassa.

Definiamo  $x$  la percentuale che rappresenta la numerosità delle donne in relazione al totale degli assunti nell'impresa. In questo modo  $x$  può variare secondo un range da 0 a 1. L'indicatore a valore zero rappresenterà che tutti gli occupati sono uomini, quando assume il valore 1 allora tutti gli assunti saranno donne.

La struttura dei costi dell'azienda può essere così descritta:

$$c(x) = c_{\text{mat}}(x) + c_{\text{rec}}(x),$$

dove  $c_{\text{mat}}(x)$  esprime i costi per i congedi di maternità e  $c_{\text{rec}}(x)$  rappresenta i costi per le procedure di assunzione. Quando l'organizzazione decide quale politica di genere attuare, decide quale è il valore di  $x$  che minimizza i costi. Poiché i costi avverranno in futuro, l'azienda valuterà il loro valore atteso che risulta:

$$E(c(x)) = E(c_{\text{mat}}(x)) + E(c_{\text{rec}}(x)).$$

Assumiamo che i costi derivanti dai congedi per maternità siano lineari rispetto al numero di donne, per cui risulta:

$$E(c_{\text{mat}}(x)) = c_1 x, \text{ dove } c_1 \geq 0.$$

Per esprimere  $E(c_{\text{rec}}(x))$ , noi dobbiamo comprendere qual è la struttura del mercato del lavoro. Le imprese sono alla ricerca di una persona competente, e formata. Ipotizziamo che esse assumano la prima persona che trovano adatta a quel ruolo. Nell'ipotesi che esse cerchino solo uomini, devono attendere un lasso di tempo che dipende dal mercato del lavoro della manodopera maschile. Indichiamo con  $Y$  la variabile aleatoria che esprime il numero di uomini adatti alla mansione che si presentano all'impresa in un certo intervallo di tempo. L'ipotesi più semplice è che i lavoratori arrivino all'impresa secondo una distribuzione di Poisson di parametro  $l_1$ , dove  $l_1$  è il tasso degli arrivi per unità di tempo. In questo caso, nell'intervallo di tempo  $t$ , il valore atteso degli arrivi è:

$$E(Y) = l_1 t.$$

Allo stesso modo, se indichiamo con  $Z$  il numero (aleatorio) di donne adatte al lavoro che si presentano all'impresa, in un intervallo di tempo  $t$  risulta: amo che le candidate femminili si presentino secondo una distribuzione di Poisson con un parametro  $l_2$ , per cui la variabile  $Y$  può essere rappresentata in questo modo:

$$E(Z) = l_2 t,$$

dove  $l_2$  è il tasso di arrivi delle donne in un processo di Poisson.

$$E(Y) = l_1 t.$$

Quello che conta per l'impresa, è il tempo aleatorio  $T$  che trascorre prima dell'arrivo del primo candidato utile. Per un processo di Poisson vale la seguente regola: se l'impresa assume solo candidati uomini, allora il tempo atteso è:

$$E(T|Y) = 1/\lambda_1;$$

se invece l'impresa assumesse solo candidati donna, il tempo trascorso sarebbe:

$$E(T|Z) = 1/\lambda_2.$$

In generale le imprese non adottano soluzioni così estreme: se assumessero solo donne ( $x=1$ ), i costi attesi di maternità sarebbero altissimi, ma se assumessero solo uomini ( $x=0$ ), esploderebbero i costi di reclutamento. Possiamo assumere che tra i due estremi, l'impresa sceglierà un valore di  $x$  ottimale, che minimizzi i costi totali dell'impresa.

Sotto questa ipotesi, l'impresa sceglie alternativamente tra la coda degli uomini e la coda delle donne, in modo da mantenere costante nel tempo il valore di  $x$ . Il processo degli arrivi sarà allora caratterizzato da una "mistura" di due processi di Poisson, per la quale vale la relazione:

$$E(xZ + (1-x)Y) = x\lambda_2 t + (1-x)\lambda_1 t = t(x\lambda_2 + (1-x)\lambda_1);$$

quindi il tempo medio di attesa prima dell'arrivo del primo candidato è:

$$E(T | xZ + (1-x)Y) = 1/(x\lambda_2 + (1-x)\lambda_1).$$

Assumiamo che i costi di reclutamento sia lineare rispetto al tempo con  $c_2 > 0$ . Al variare di  $x$  otteniamo:

$$E(c_{\text{rec}}(x)) = c_2 \left[ \frac{1}{xL_2 + (1-x)L_1} \right].$$

Il costo totale per l'azienda è:

$$E(c(x)) = c_1 x + c_2 \left[ \frac{1}{xL_2 + (1-x)L_1} \right].$$

La funzione di costo dipende quindi dalla politica di genere dell'azienda, definita dalla variabile  $x$ , e da 4 parametri dipendenti dalla situazione economica, cioè  $c_1, c_2, l_1, l_2$ . L'obiettivo dell'azienda è minimizzare i costi totali, risolvere quindi:

$$\min_x c_1 x + c_2 \left[ \frac{1}{xL_2 + (1-x)L_1} \right].$$

Per diminuire il numero dei parametri, poniamo il termine  $l_1=1$  (è sufficiente modificare l'unità di tempo in modo che corrisponda al tempo atteso del primo arrivo), quindi  $l_2=1$ . Poniamo  $c = \frac{c_1}{c_2}$  il rapporto tra i costi di maternità e i costi di selezione. La funzione può allora essere riscritta nel seguente modo:

$$\min_x c_2 \left\{ c x + \left[ \frac{1}{x l + (1-x)} \right] \right\}.$$

La condizione di ottimo è ottenuta ponendo la derivata prima uguale a 0. Risulta quindi:

$$c_2 \left\{ c - \left[ \frac{l-1}{(1+lx+x^2)} \right] \right\} = 0$$

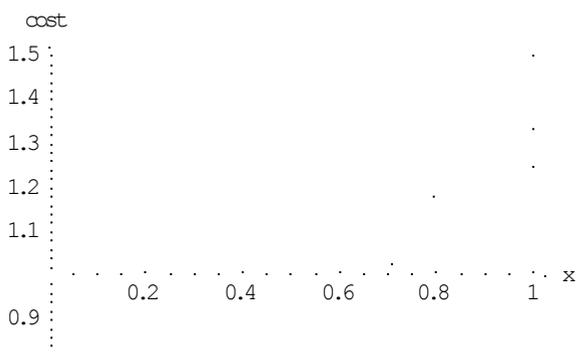
La condizione necessaria per avere una soluzione ottimale per  $x$ , nell'intervallo tra 0 and 1 è che ci sia una soluzione a:

$$c = \left[ \frac{l - 1}{(1 + lx + x)^2} \right].$$

Dal momento che  $c > 0$ , una soluzione di  $x$  compresa tra 0 e 1 è possibile solo a condizione che  $(l-1) > 0$ , quindi  $l > 1$ . Ovvero che *l'occupazione femminile è possibile solo se nel mercato del lavoro le donne sono più preparate degli uomini.*

La condizione precedente è necessaria, ma non sufficiente per garantire la partecipazione delle donne nel processo produttivo. Infatti, nella figura 1), abbiamo disegnato la funzione di costo dell'impresa. Il parametro  $c$  è posto a 1 e tre differenti funzioni di costo sono calcolate per i valori di  $l=2, 3$  e  $4$  (nell'immagine sono disegnate dall'alto verso il basso). Il tasso di occupazione scelto dall'impresa corrisponde ai punti di minimo delle funzioni. Nella curva più alta,  $l = 2$ , il costo minimo si ottiene con  $x=0$ , e cioè solo gli uomini vengono assunti e lavorano. E' Necessario che le donne siano molto più brave degli uomini,  $l = 3$  o  $4$ , per osservare che il punto di minimo si trova all'interno dell'intervallo 0,1 (in figura  $x$  è attorno allo 0.2, 0.25).

*Figura 1. Funzione del costo per l'assunzione di donne con numerosità 2, 3 e 4 per ogni uomo assunto ( $c = 1$  e  $l = 2, 3, 4$ )*

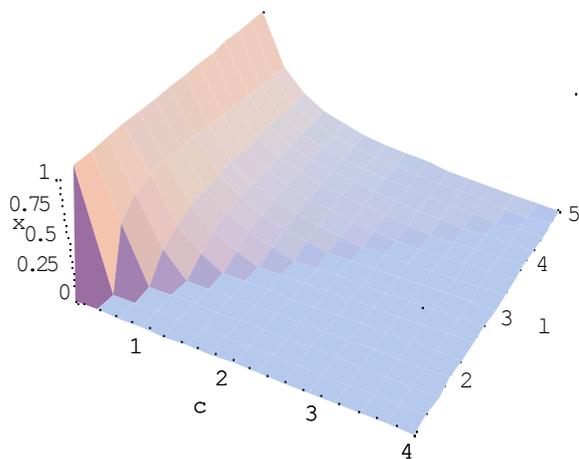


Risolviendo per  $x$  la condizione di ottimo dell'impresa, risulta l'equazione

$$x = \frac{c + \sqrt{c(l - 1)^2 - cl^3}}{c - 2cl + cl^2}$$

In cui il valore ottimo di  $x$  è calcolato al variare di  $c$  e  $l$ . Come si vede, la relazione è fortemente non-lineare: variazioni di  $c$  e di  $l$  non si traducono in variazioni costanti del tasso di occupazione nelle imprese. In Figura 2, il livello di  $x$  è disegnato al variare di  $l$  e  $c$ .

*Figura 4. Rappresentazione grafica tridimensionale di tutta la funzione esplorata. Asse delle  $x$ =assunzioni da parte dell'impresa;  $y$ =quote di donne idonee all'assunzione per ogni uomo;  $z$ =rapporto tra costi per sostituzione di maternità e costi di reclutamento.*



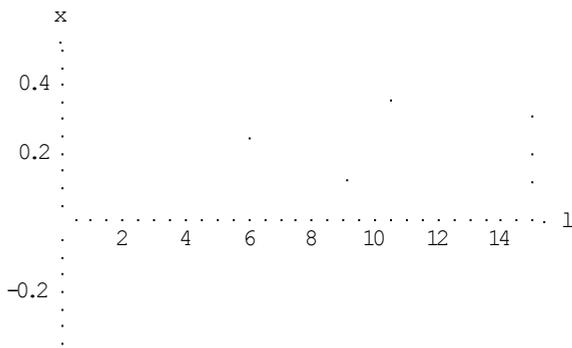
La figura mostra che per molte combinazioni di  $c$  ed  $l$ , il mercato del lavoro mostra assenza di partecipazione al lavoro da parte della donna ( $x=0$ ), questo anche per valori di  $l$  molto elevati.

Questo suggerisce che la competenza della mano d'opera femminile non sia un fattore sufficiente a spingere verso le pari-opportunità nel mondo del lavoro.

Per verificare maggiormente queste intuizioni, possiamo vedere la figura 3. In figura è disegnato il valore ottimo di  $x$ , al variare del rapporto dei costi  $c$ , con  $l$  fissato:  $l=2$ . Dal basso verso l'alto,  $c$  è stato posto uguale a 0,5, 1, 2. Come si può osservare, per avere un rapporto di impiego di donne e uomini paritario,  $x=0,5$ , si devono realizzare 2 condizioni: avere circa 2 donne competenti per ogni uomo e i costi di reclutamento devono essere il doppio dei costi di maternità.

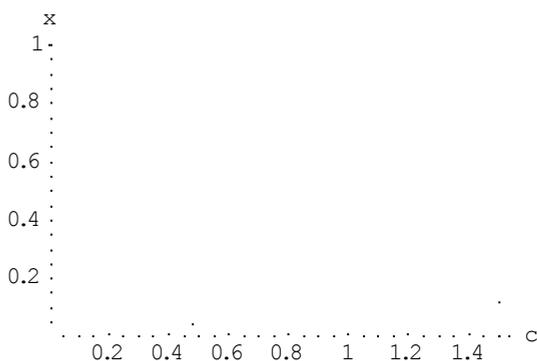
Osservando però l'andamento delle curve in figura, stupisce che il valore ottimo  $x$ , abbia andamenti sia crescenti che decrescenti all'aumentare del livello delle competenze  $l$ . I tratti crescenti sono facilmente interpretabili: maggiore è il numero di donne preparate, maggiore è l'incentivo dell'impresa ad assumerle, per diminuire i costi di reclutamento. Ma oltre un certo livello vale anche l'opposto. Maggiore è il numero di donne preparate, minore la propensione delle imprese alla parità di genere. Una possibile spiegazione è che oltre certi livelli, per l'impresa i costi di reclutamento sono così bassi, che si ricorre al lavoro femminile solo in caso di necessità. In questo caso il ruolo femminile all'interno del processo produttivo assomiglierebbe a quello del sotto-proletariato ottocentesco: un vero e proprio esercito industriale di riserva.

*Figura 3. Funzione che esprime le possibilità delle imprese di assumere donne al crescere del livello di istruzione.*



Nella figura 4, abbiamo disegnato l'andamento di  $x$  in funzione del rapporto tra i costi, con il parametro  $l$  posto a 1.5, 2.5 e 3.5 (da sinistra a destra). Rispetto alla figura 3, ci sono delle forti differenze. Per primo luogo, la funzione è decrescente: all'aumentare dei costi di maternità, le imprese sono più restie a perseguire le pari opportunità. Non solo, ma l'impatto dei costi è molto più decisivo per le politiche dell'impresa: infatti, se le donne sono più competenti ed i costi di reclutamento sono molto più alti di quelli di maternità, è possibile raggiungere addirittura l'esclusione dei maschi dal mercato del lavoro ( $x=1$ ).

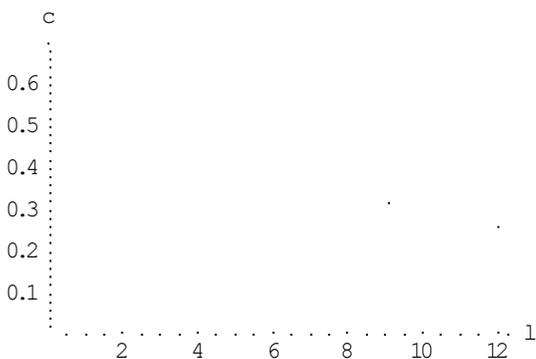
Figura 4. Funzione del costo per sostituzione in relazione alla quota di donne assunte.



Da queste osservazioni, risulta evidente il diverso ruolo che nel mercato del lavoro hanno i costi di maternità e il livello di preparazione delle donne rispetto agli uomini. Un'ipotetica politica sociale a favore delle pari opportunità avrebbe maggiori possibilità di successo se operasse sul fronte del costo di maternità delle aziende, piuttosto che se operasse sull'accesso delle donne all'istruzione.

L'ultima figura, figura 5, evidenzia ancora di più questo fatto. In questa figura sono disegnate tutte le combinazioni tra  $c$  ed  $l$  che permettono le pari opportunità come politica ottima dell'impresa, cioè quando  $x=0.5$  minimizza i costi totali. Come si vede, il livello di istruzione non è di per sé una politica sufficiente a garantire alla donna le pari opportunità, se questo non è accompagnato da una struttura di costi vantaggiosa per l'impresa.

*Figura 5. Funzione dei livelli di donne idonee per l'assunzione e di costi di non parità*



Il percorso di approfondimento qui proposto ha l'obiettivo di esplicitare la possibilità di rappresentare gli indicatori costruiti attraverso il lavoro empirico e di studiarne le relazioni. Nella parte di

analisi presentata nel capitolo precedente, infatti, erano emersi alcuni indicatori come i più rilevanti per l'analisi dei costi di non parità. In particolare abbiamo evidenziato come i costi salienti cui si riferiscono le imprese sono i costi di selezione, la disponibilità di forza lavoro e i costi per la sostituzione di maternità. In base ai parametri rilevati sul campo e agli andamenti dei costi riferiti agli indicatori è stato possibile sviluppare una simulazione che rendesse conto della interrelazione tra queste variabili. Naturalmente come tutte le simulazioni rimane certamente il limite di non poter contestualizzare o supportare con dati sufficienti il modello elaborato, tuttavia alcuni andamenti sembrano confermare l'ipotesi di partenza. Abbiamo osservato, infatti, che in primo luogo c'è una relazione tra costi e disponibilità ad assumere le donne e che questi costi dipendono in buona misura dalle scelte degli imprenditori e dei responsabili del personale.

Assumere le donne, come assumere uomini, è una scelta di investire su un costo che si presume produttivo. Certamente la simulazione conferma che la questione dei congedi di maternità richiede alle imprese un impegno economico ed organizzativo che rende le donne meno competitive, indipendentemente dal loro valore aggiunto. Anzi, dalla ricerca sul campo è emerso che il loro potenziale deve almeno essere il doppio di quello maschile per poter essere interessanti per le imprese. Solitamente queste ultime non sentono di poter investire su di loro soprattutto se le informazioni che dipendono da loro possono mettere in difficoltà il settore commerciale a causa della indisponibilità dovuta a maternità. Per sostenere una maggior equità per le donne in relazione ai loro potenziali è probabilmente necessario investire sulle

imprese affinché trovino nella leva economica il supporto per superare eventuali costi di sostituzione o di accompagnamento del periodo di assenza. Al congedo obbligatorio per maternità spesso viene aggiunto il periodo di congedo facoltativo per potersi occupare più a lungo della cura dei figli. Tuttavia andrebbe verificato se un eventuale investimento per sostenere questo periodo anche sul fronte dell'impresa, non possa generare un maggior investimento reciproco e una migliore gestione del periodo di maternità. È chiaro che se scattano convenzioni reciproche a disinvestire reciprocamente, si replicherà il vecchio modello che spinge ad uscire dal mercato del lavoro una quota rilevante di donne che smette di investire su se stesse e si ripresenta sul mercato solo al termine dei periodi di cura, con scarse competenze, non aggiornate e con disponibilità lavorative e di spostamento limitate.

Questa simulazione permette dunque rappresentare da un punto di vista teorico e formale alcuni fenomeni a cui diamo abitualmente rappresentazione culturale, ma senza spiegare perché questa cultura si affermi e si consolidi. La simulazione conferma che i responsabili delle risorse umane sono disposti a sostenere i maggiori costi per selezionare gli uomini anche se hanno di fronte donne più capaci, se i costi di maternità sono alti. Rispetto a quest'ultime, come accennato, prevale infatti la preoccupazione relativa al peso (eventuale) dei costi per maternità rispetto all'attrazione del potenziale derivante dalle competenze. La simulazione contrasta con il luogo comune che vede le imprese orientate primariamente alla produttività delle risorse umane impiegate. Le competenze delle donne, secondo queste

proiezioni, vengono considerate interessanti solo a condizione che i costi di maternità siano molto bassi.

Inoltre, in questo modello, la competenza femminile non ha un effetto lineare sulle politiche di impiego delle imprese. Con una certa sorpresa, il modello genera uno scenario in cui una eccessiva disponibilità di donne competenti riduce la presenza delle donne nelle imprese.

Queste osservazioni suggeriscono che i sostegni governativi volti a migliorare la presenza delle donne nel mercato del lavoro dovrebbero essere commisurati ai costi medi che le imprese assumono ogni volta che devono sostituire le donne in congedo per maternità. Ciò, sembra indicare il modello, varrebbe ben più degli orientamenti a sostenere le donne tramite interventi formativi. Infatti sappiamo già che il livello di preparazione delle donne risulta mediamente più elevato di quello dei colleghi uomini per quanto riguarda i titoli di studio e le competenze specifiche. Tuttavia siamo ben lontani nel mondo reale alla pari occupazione tra i generi.

Naturalmente questo è solo un piccolo passo verso l'identificazione corretta dei parametri utilizzati per la simulazione. Serviranno più estese validazioni empiriche per confermare i risultati ottenuti. Certamente contesto considerato, settore economico e congiunture specifiche possono influenzare gli esiti dal punto di vista dei costi del personale assunto. Per tali ragioni sarà opportuno far seguire a questa simulazione una valutazione diretta dei parametri anche attraverso variabili *proxy* che permettano una esatta considerazione dei parametri  $c$  (rapporto tra costi per congedo di maternità e costi di selezione) ed  $l$

(tempo necessario per trovare una donna o un uomo idoneo al ruolo ricercato).

Questo percorso di analisi rappresenta dunque un primo passo che sarà interessante proseguire con ulteriori attività di ricerca in futuro.

## **10. Conclusioni: oltre i luoghi comuni verso pratiche di management più lungimiranti**

Lo sviluppo di linee di ricerca che esplorino i comportamenti che riproducono le disuguaglianze di genere rappresenta probabilmente la via migliore per aumentare l'efficacia delle sperimentazioni in atto su questi temi.

Il progetto Gelso, che ha fondato la sua attività prevalente sulle sperimentazioni, ha fornito una possibilità concreta di congiungere percorsi di ricerca e intervento sulla realtà.

Anche questa piccola denominata sperimentazione relativa all'analisi dei "costi di non parità" ha voluto approfondire il rapporto tra le imprese e le discriminazioni di genere. Il lavoro è indubbiamente ancora l'attività che di gran lunga esprime il profilo identitario delle persone, ed anzi, la novità di questi ultimi decenni è che, finalmente, questa dimensione diviene sempre più pregnante anche per la componente femminile della società. Anche questa ricerca ha confermato che le differenze di genere non solo esistono, ma vengono costantemente riprodotte nelle consuetudini e nelle pratiche organizzative. Imprenditori e responsabili del personale hanno dato

chiaramente conto di quale siano le rappresentazioni di genere dominanti. Come è stato verificato altrove (Bruni *et al.*, 2000), i tratti del maschile nella vita lavorativa e ancor più nei processi gestionali del rischio di impresa e degli investimenti, sono ancora il modello prevalente nella vita organizzativa delle imprese. Le donne scontano il loro più recente ingresso nel mercato del lavoro ufficiale, essendo state a lungo relegate prevalentemente a ruoli funzionali e di servizio nella produzione industriale. Infatti, l'ingresso delle donne è avvenuto nel momento in cui l'economia ha trovato espansione nel settore terziario, ma non ha trovato personale maschile disponibile a sufficienza (Reyneri, 1996). Questa novità, che ha profondamente mutato gli equilibri economici e segnato positivamente il potere di consumo complessivo del paese, non ha ancora intaccato i cardini su cui poggia il mondo produttivo. Anche questo lavoro ne dà conto. Chi conduce ricerche nel mondo delle imprese si confronta spesso con responsabili uomini, che mettono uomini nelle posizioni chiave e che considerano l'impiego delle donne come un male necessario quando il mercato non offre più manodopera maschile disponibile. Questo lavoro ha voluto porsi una domanda di ricerca semplice nella sua formulazione, anche se ha richiesto la realizzazione di un considerevole complesso di attività per affrontarla. Ci siamo infatti chiesti se questo mondo imprenditoriale al maschile si rende conto delle discriminazioni che riproduce quotidianamente e se è consapevole che questo modo di operare può generare dei costi, appunto costi per la “non parità” degli investimenti in personale maschile e femminile.

Alla prima domanda abbiamo dedicato un ampio approfondimento, volto a rilevare come il tema è trattato nella letteratura di settore e come anche a livello europeo si guarda a queste tematiche. Ne è uscito un quadro confermativo di una situazione certamente asimmetrica, ma nella quale i paesi del sud Europa e in particolare l'Italia, presentano le peggiori *performance*. Le analisi macroeconomiche sugli indicatori salariali mettono in evidenza tutto il limite di una cultura del lavoro che si rivolge alle donne solo per limitate competenze e per limitati settori occupazionali. Il risultato è un coefficiente di *Gender Pay Gap* particolarmente sfavorevole per le donne, che in alcuni settori in Italia può anche arrivare al 40%. Per affrontare la domanda di ricerca era necessario, inoltre, seguire una prospettiva legata alle pratiche di *management*, capace di rilevare le culture imprenditoriali e i comportamenti aziendali, in modo tale da verificare in che modo si concretizzano queste disparità. Dopo un articolato percorso di verifica sul campo, sono stati individuati gli indicatori che sembravano avere la maggior forza esplicativa rispetto al fenomeno, come ad esempio i costi per sostituzione, i costi di selezione e di reclutamento. Non si tratta certo degli unici fattori che incidono sulle esperienze femminili e sulla vita lavorativa nelle imprese: il livello dei servizi territoriali, le *policy* specifiche attuate dalle imprese, la cultura organizzativa, sono altri importanti aspetti che possono modificare considerevolmente i livelli di coinvolgimento delle persone. Alcuni di questi sono stati affrontati anche da altre sperimentazioni dello stesso progetto Gelso. Tuttavia, l'intento è stato quello di sviluppare un percorso di ricerca che avesse la capacità di

indicare una direzione di studio ancora inesplorata e potesse misurare e validare la forza di questi indicatori.

I risultati ci sembrano particolarmente significativi. L'asimmetria di genere non solo esiste, ma è ampiamente alimentata dalle consuetudini sociali, imprenditoriali e legislative presenti nel nostro sistema delle imprese. Tra queste un peso specifico, e in qualche senso sorprendente, lo assume il congedo obbligatorio per maternità. Questo intervallo di tempo, previsto dalla legge italiana, è tra i più lunghi in Europa e rimane affidato alle sole lavoratrici. Se questo dispositivo non viene commisurato alla rilevanza sociale delle scelte riproduttive e ad un *management* intelligente, rischia di diventare la principale motivazione addotta per giustificare comportamenti discriminatori nei confronti delle donne, percepite come più "costose" e meno produttive. I responsabili del personale utilizzano spesso questo argomento, confermando che raramente vengono impiegate donne nei settori più strategici per le organizzazioni come la vendita e le direzioni generali. È facile immaginare, ad esempio, che un accordo imprenditoriale di primaria importanza, costruito con mesi e mesi di trattative e di incontri per definirne gli estremi, sarà pericolosamente rallentato se interviene un *black out* di almeno cinque mesi dovuti al congedo obbligatorio prima che la responsabile possa rimettersi al lavoro. In un momento simile il costo di selezione e di *recruitment* per una sostituzione ha costi talmente alti che nessun imprenditore/trice potrebbe affrontarli nel timore di perdere il lavoro svolto. La cosa interessante è che nelle organizzazioni tutto sembra

essere improntato a questa logica asimmetrica. E tuttavia non sono mancate, anche nel nostro piccolo campione le eccezioni.

L'orientamento a condividere e a ridurre gli "effetti" che ricadono sull'organizzazione e sulle "competenze" della persona, generati dalle assenze per maternità, è quasi assente. Purtroppo le donne, soprattutto se giovani, vengono spesso identificate con questo rischio e vengono pertanto collocate in posizioni di minor rilievo. A quel punto la maternità, come in una profezia che si autoavvera, può addirittura divenire una *exit strategy* per prendersi una "vacanza" dal lavoro insoddisfacente. La mancata comunicazione tra lavoratrici e impresa non può che peggiorare ulteriormente questa situazione.

La ricerca qui presentata vuole mettere in evidenza come una scarsa attenzione a questi aspetti generi costi di un certo rilievo per le imprese. Inoltre, l'analisi evidenzia che anche quando le donne acquisissero cospicue competenze aggiuntive, tali competenze, da sole, non basterebbero a superare lo svantaggio competitivo generato dall'asimmetria dovuta ai costi generati dai congedi obbligatori per maternità.

Lo studio dell'andamento degli indicatori selezionati non offre purtroppo elementi di particolare ottimismo. I parametri utilizzati e le rilevazioni sul campo, seppur condotte a titolo esemplificativo, forniscono dati abbastanza inequivocabili. Una funzione basilare per la società, come quella riproduttiva, viene relegata nel confine delle scelte individuali sulle quali le imprese sono coinvolte solo come ambito da cui poter accedere al sostegno per il congedo obbligatorio retribuito. Le imprese infatti tendono a leggere questo evento come

un problema per l'impresa che deve affrontare le assenze, le sostituzioni, le richieste post-nascita e il rischio di disinvestimento per i servizi di cura. Aspetti questi che permettono di immaginare l'avvento di nuove scelte capaci di rimettere al centro la relazione organizzazione-personale femminile, affinché questa sia a tutti gli effetti una relazione positiva per l'impresa e per le lavoratrici e volta ad una collaborazione fattiva. In tal senso sono da auspicare interventi in materia economica che sostengano le imprese in questa azione e intensifichino l'interesse e le proposte di mantenimento e di rinforzo dell'alleanza tra organizzazione e lavoratrici nei periodi di congedo per maternità. Le donne non sono un lavoratore diverso e più costoso, anzi, discriminarle le penalizza, ma soprattutto genera costi per l'impresa, sia a breve che a lungo termine.

È il caso di notare che la risposta del mondo femminile a queste disattenzioni e al disinvestimento su di loro, è quella della progressiva contrazione della natalità. Tuttavia l'estensione a 35-40 anni di lavoro è già realtà e allora anche l'enfasi degli/delle imprenditori/trici sui costi sostenuti per i congedi per maternità riservati al personale femminile e le stesse richieste di flessibilizzazione della relazione, sembrano poco sostenibili. Anche i dati raccolti in questo lavoro lo confermano.

Le donne rappresentano oggi la principale leva disponibile per generare espansione nel mercato del lavoro italiano e tuttavia proprio il mondo economico sembra il più miope rispetto ad investimenti in questa direzione.

In conclusione riteniamo che il processo di analisi qui avviato sul tema dei costi di non parità sia particolarmente interessante per evidenziare come i luoghi comuni e le profezie che si autoavverano possano guidare le scelte imprenditoriali, anche in palese contraddizione con l'analisi dei costi. È il caso di augurarsi che questo percorso venga ulteriormente ampliato con attività empiriche più consistenti al fine di precisare l'entità delle azioni imprenditoriali attente alle questioni di genere. Allo stesso tempo è bene responsabilizzare le organizzazioni di rappresentanza affinché si facciano carico, nelle contrattazioni collettive e nella sollecitazione di nuove *policy*, di promuovere l'introduzione di strumenti di flessibilità e di sostenere la riduzione dell'impatto per le imprese dei congedi per maternità. Al contempo è importante che le organizzazioni sindacali e di categoria, ma anche i decisori pubblici si impegnino al fine di sostenere azioni che favoriscano una effettiva ed equa compartecipazione di uomini e donne negli impegni di cura, condizione davvero necessaria per il superamento delle attuali asimmetrie nei contesti lavorativi.



## Riferimenti bibliografici:

- ADDABBO T., (2007a), *Più efficienza in azienda se l'organizzazione è corretta*, in “Il Sole24 ore”, 26 febbraio 2007.
- ADDABBO T., (2007b), *Un deficit di eguaglianza*, in “Bollettino Adapt”, Newsletter in edizione speciale n. 7 del 8 marzo 2007, scaricabile su [www.fmb.unimore.it](http://www.fmb.unimore.it).
- ANKER R. (1997), *Theories of occupational segregation by sex: An overview*, in “International Labour Review”, 136, 3, pp. 315-339.
- BATTISTONI L., (2007), *Presentazione del volume “Esiste un differenziale retributivo di genere in Italia?”*, in Rustichelli E. (a cura di), “Esiste un differenziale retributivo di genere in Italia?”, ISFOL, pp. 13-26.
- BERGMANN B., (1974), *Occupational Segregation, Wages and Profits: When Employers Discriminate by Race or Sex*, in “Eastern Economic Journal”, 1, 2 pp. 103-110.
- BOMBELLI M.C., (2004), *La passione e la fatica. Gli ostacoli organizzativi e interiori alle carriere al femminile*, Baldini Castoldi Dalai, Milano.
- BRUNI A., GHERARDI S., POGGIO B., (2000), *All'ombra della maschilità*, Querini, Milano.
- BURRIS B., (1989), *Tecnocracy and Gender in the Workplace*, in “Social Problems”, 2, pp. 165-180.
- CASARICO A., (2007), *Differenziali di genere nell'economia italiana: ragioni, effetti e possibili soluzioni*, Paper presentato al convegno “(Im)Pari opportunità in ambito lavorativo”, Bolzano 4 maggio 2007.
- CNEL, (2002), *Contrattazione, retribuzioni e costo del lavoro in Italia 2000-2001*, Roma.

- COMMISSIONE EUROPEA, (2004), *Rapporto della Commissione al Consiglio, al Parlamento Europeo, al Comitato Economico Sociale, al Comitato delle Regioni. Rapporto sulle Pari Opportunità tra donne e uomini*, Bruxelles.
- COMMISSIONE EUROPEA, (2005), *Relazione della Commissione al Consiglio, al Parlamento Europeo, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni sull'uguaglianza tra donne e uomini 2005*, Bruxelles, 14.02.2005.
- DI PIETRO P., PICCARDO C., SIMEONE F., (a cura di), (2000), *Oltre la parità. Lo sviluppo delle donne nelle imprese: approcci ed esperienze*, Istud/Guerini Associati, Milano.
- DAVIDSON M.J., COOPER C.L., (1992), *Shattering the Glass Ceiling – The Women Manager*, Chapman, London.
- EUROPEAN COMMISSIONS, (2006), *Report from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions on equality between women and men*, Brussels, 22.02.2006.
- FONTANA R., (2000), *Il lavoro di genere*, Carocci, Roma.
- GHERARDI S., (1997), *Cittadinanza organizzativa, cittadinanza di genere e discorsi civici dentro e fuori dalle organizzazioni*, Paper presentato al convegno “Lavoro e nuova cittadinanza”, Napoli 10-11 ottobre 1997.
- GHERARDI S., (1998), *Il genere e le organizzazioni. Il simbolismo del femminile e del maschile nella vita organizzativa*, Cortina Editore, Milano.

- GHERARDI S., POGGIO B., (2003a), *Pratiche di conciliazione: tra fluidità del lavoro e trappole di genere*, in Atti del Convegno Nazionale ed Europeo sul tema: “Che “genere” di conciliazione? Famiglia, Lavoro e Genere: equilibri e squilibri”, Torino 28- 29 maggio 2003.
- GHERARDI S., POGGIO B., (2003b), *Donna per fortuna, uomo per destino*, Etas, Milano.
- GIANNINI M., (2007), *I differenziali di genere nelle professioni ad alto reddito*, in Rustichelli E., (2007), “Esiste un differenziale retributivo di genere in Italia?”, ISFOL, scaricabile all'indirizzo [www.isfol.it](http://www.isfol.it).
- GLICK P., ZION C., NELSON C., (1988), *What Mediates Sex Discrimination in Hiring Decisions?*, in “Journal of Personality and Social Psychology”, n. 55, pp. 178-186.
- GOFFMAN E., (1955), *On Face-Work: an Analysis of Ritual Element in Social Interaction*, in “Psychiatry”, n. 18, pp. 213-231.
- HAUSMAN R., TYSON L., ZAHIDI S., (2007), *The Global Gender Gap Report 2007*”, World Economic Forum (WEF), Ginevra, [www.weforum.org/pdf/gendergap/report2007.pdf](http://www.weforum.org/pdf/gendergap/report2007.pdf).
- HEILMAN M.E., (1983), *Sex Bias in Work Settings: The Lack of Fit Model*, in Cummings L.L., Staw B.M., “Research in Organizational Behaviour (vol. 5), Greenwich, CT, Jai Press.
- ISTUD, (2006), *Valutare i risultati delle politiche di conciliazione* Equal “Agenda” dei territori per la conciliazione, scaricabile sul sito [www.istud.it/sez1075pag833.asp](http://www.istud.it/sez1075pag833.asp).
- KOSTORIS PADOA SCHIOPPA F., (2007), *Il costo della discriminazione: le donne nel mercato del lavoro italiano*, Paper presentato al Festival dell'Economia a Trento, 2 giugno 2007.

- LUCIANO A., (1993), *Tornei. Donne e uomini in carriera*, Bompiani, Milano.
- MAJOR B., (1989), *Gender Differences in Comparison and Entitlement: Implications for Comparable Worth*, in "Journal of Personality and Social Psychology" n. 45, pp. 99-115.
- MINISTERO DEL LAVORO E DELLE POLITICHE SOCIALI, REGIONE EMILIA ROMAGNA, (2004), *Progetto DIVA, Differenze da Valorizzare, Discriminazioni da eliminare. Un'indagine sui differenziali retributivi tra donne e uomini nel settore industriale e dei servizi*, Ecap Emilia Romagna.
- MONACI M., (1997), *Genere e organizzazione. Questioni e modelli interpretativi*, Guerini e Associati, Milano.
- MORRISON A.M., WHITE R.P., VAN VELSOR E. AND THE CENTER FOR CREATIVE LEADERSHIP, (1992), *Breaking the Glass Ceiling – Can Women Reach the Top of America's Largest Corporation?*, Reading, MA, Addison-Wesley.
- OSSERVATORIO DEL MERCATO DEL LAVORO (2007), *XXII Rapporto sull'occupazione in provincia di Trento*, Provincia Autonoma di Trento, Agenzia del Lavoro, Trento.
- PANEFORTE S., (1999), *La gestione delle persone nell'impresa*, CEDAM, Padova.
- PRUNA M.L., (2007), *Donne al lavoro. Una rivoluzione incompiuta*, Il Mulino, Bologna.
- REYNERI E., (1996), *Sociologia del mercato del lavoro*, Il Mulino, Bologna.

- RINALDI R., (2007), Relazione introduttiva alla conferenza “*Bollino Rosa. S.O.N.O Stesse Opportunità Nuove Opportunità*”, 12 ottobre, Roma,  
[www.lavoro.gov.it/NR/rdonlyres/5D7F4745985A4A69BF42DC481356DD3D/0/RelazioneConferenzaBollino\\_Rosa12\\_11\\_07.pdf](http://www.lavoro.gov.it/NR/rdonlyres/5D7F4745985A4A69BF42DC481356DD3D/0/RelazioneConferenzaBollino_Rosa12_11_07.pdf).
- ROSTI L., (2006), *La segregazione occupazionale in Italia*, in Simonazzi A. (a cura di), “*Questione di genere, questione di politica*”, Carocci, Roma, pp. 93-112.
- RUBERY J., FAGAN C., GRIMSHAW D., FIGUEIREDO H., SMITH M., (2002), *Indicators of gender equality in the European employment strategy*, European work and employment research centre, Manchester school of management.
- RUSTICHELLI E., (a cura di), (2007), *Esiste un differenziale retributivo di genere in Italia?*, ISFOL, scaricabile all’indirizzo [www.isfol.it](http://www.isfol.it).
- SALA M., (2004), *Donne e uomini nelle carriere dirigenziali del Terzo millennio*, Manager-italia, Milano.
- STUDIO ASSOCIATO EQUALITAS, (a cura di) (2007), *L’Audit famiglia & Lavoro: una conciliazione possibile*, FrancoAngeli, Milano.
- VILLA P., (2004), *Il valore dei valori:dall’accesso al lavoro per il mercato alla parità retributiva*, seminario “*Il valore economico del lavoro: le differenze di genere*”, 21 giugno 2004, Bolzano, scaricabile all’indirizzo [www.donne-lavoro.bz.it](http://www.donne-lavoro.bz.it).
- ZAJCZYK F., (2007), *La resistibile ascesa delle donne in Italia. Stereotipi di genere e costruzione di nuove identità*, Il Saggiatore, Milano.

**PARTNER DI PROGETTO**



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI  
DI TRENTO  
Dipartimento di Sociologia  
e Ricerca Sociale



**FIDIA**

FORMAZIONE | CONSULENZA  
PROMAZIONE | GESTIONE | IMPRESA

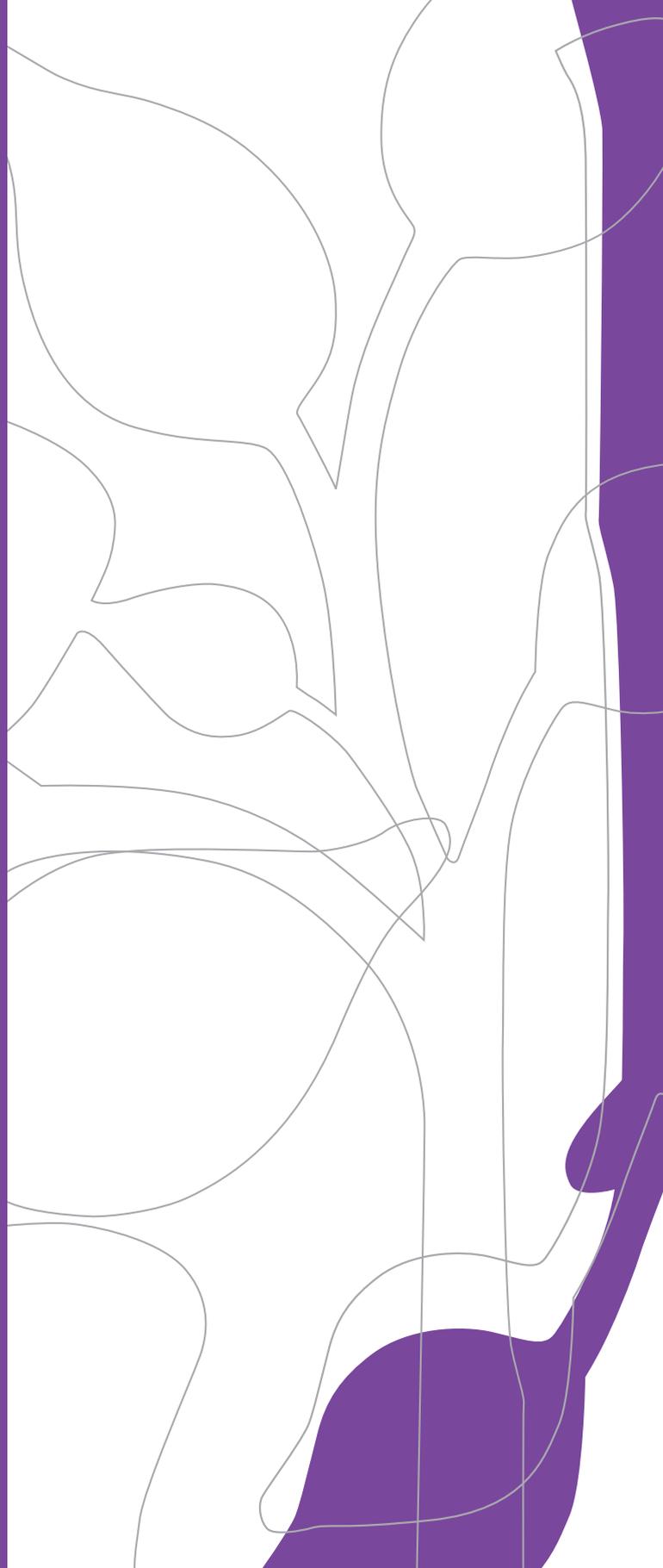
*Gender*  
consulenza  
formazione - ricerca

**FOR. ES.**

Formazione e Sviluppo



**SPS**  
SCUOLA DI  
PREPARAZIONE  
SOCIALE



**Gelso** - Iniziativa Comunitaria EQUAL  
GENere, Lavoro e Segregazione Occupazionale  
Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale  
Piazza Venezia 41, I-38100 Trento  
tel. +39 0461 883719  
web site: [www.unitn.it/gelso](http://www.unitn.it/gelso)