



I costi percepiti della maternità per le madri lavoratrici e per le imprese

FEBBRAIO 2012

Indice

Introduzione	2
1. I costi diretti	2
2. I costi diretti e indiretti della maternità percepiti dai datori di lavoro e dalle lavoratrici	3
3. Le prassi organizzative a sostegno della maternità	6
4. Il supporto organizzativo	7
5. Lo stile negoziale	9

Testo chiuso il 13 febbraio 2012. Ver. 1.2.

Autore della nota:
Roberto Cicciomessere



Progetto “Lavoro Femminile Mezzogiorno”
(LaFemMe)
Staff statistica, studi e ricerche sul mercato del lavoro

Introduzione

La nota analizza il tema dei costi della maternità, così come è percepito dalle madri lavoratrici e dalle imprese, a partire dai seguenti testi:

Simona Cuomo, Adele Mapelli (a cura di), *Maternità quanto ci costi?*, Un'analisi estensiva sul costo di gestione della maternità nelle imprese italiane, SDA Bocconi, Guerini e associati, 2009;

Simona Cuomo, Adele Mapelli, *Maternità quanto ci costi? Il caso regione del Veneto*, SDA Bocconi, 2010;

Egidio Riva, *Quel che resta della conciliazione*, Lavoro, famiglia, vita privata tra resistenze di genere e culture organizzative, V&P, 2009;

Anna Maria Ponzellini, *La conciliazione famiglia-Lavoro in Lombardia*, IRER, 2010.

Le informazioni sulle modalità di applicazione dei congedi di maternità e parentali sono tratte dal sito dell'INPS, *Congedo di maternità e paternità, Congedo parentale*, Approfondimenti, www.inps.it.

I primi due lavori fanno riferimento alla ricerca realizzata dall'Osservatorio sul *diversity management* di SDA Bocconi sui costi della maternità per le aziende e per le lavoratrici.

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

1. I costi diretti

I costi diretti della maternità derivano dal congedo di maternità/paternità (obbligatorio) e dal congedo parentale (facoltativo).

Per quanto riguarda l'astensione obbligatoria, la madre ha diritto di assentarsi dal lavoro per complessivamente 5 mesi e riceve una indennità pari all'**80% della retribuzione** per le giornate indennizzabili calcolata considerando la retribuzione del mese precedente l'inizio del periodo indennizzabile. Normalmente l'indennità è anticipata dal datore di lavoro che poi la recupera nel conguaglio con i versamenti fiscali e contributivi. Ma occorre osservare che nel caso di microimprese al di sotto di dieci addetti, che in media hanno due addetti anche il conguaglio può creare qualche criticità.

Ai padri lavoratori dipendenti/parasubordinati il congedo per maternità spetta per il periodo post-partum solo nei casi di morte, grave infermità o malattia della madre, abbandono del bambino da parte della stessa, affidamento esclusivo al padre se in possesso dei requisiti indicati per le lavoratrici madri.

La normativa è diversa nel caso di lavoratrici autonome, agricole, parasubordinate, ecc. ed è prevista anche nel caso di adozione e affidamento.

L'Inps provvede all'attribuzione dei contributivi figurativi alla donna in congedo di maternità.

Ma il costo diretto per l'azienda non è pari a zero perché deve pagare:

- i ratei di ferie, mensilità aggiuntive e TFR per il periodo di assenza;
- l'integrazione al 100% della retribuzione, se prevista dal contratto collettivo;
- l'assunzione in sostituzione di un altro lavoratore (facoltativa) per la quale è prevista la decontribuzione al 50% per le imprese sotto i 20 dipendenti.

“Se tutte le imprese pagassero quel 20% della prestazione che non è coperta dall'Inps, allora l'importo massimo erogato rispetto al fatturato totale di industria e servizi sarebbe solo dello 0,016%”.¹

¹ Alessandra Casarico e Paola Profeta, *Il quadro istituzione*, in Simona Cuomo, Adele Mapelli (a cura di), “Maternità quanto ci costi?, Un'analisi estensiva sul costo di gestione della maternità nelle imprese italiane”, SDA Bocconi, Guerini e associati, 2009, p. 49.

I congedi di maternità nel nostro paese, tenendo conto della loro durata, del tasso di sostituzione dello stipendio garantito e del periodo lavorativo necessario per poter accedere al beneficio, sono fra i più generosi in Europa: “l’Italia risulta al terzo posto, solo dietro ad Austria e Olanda”².

Non si osserva una correlazione negativa fra generosità dei congedi di maternità e tasso di occupazione femminile dal momento che un alto indice di generosità può essere associato sia a bassi che ad alti livelli occupazionali delle donne.

I congedi parentali, concessi sia a donne che a uomini, sono, invece, meno generosi in Italia: il periodo massimo di godimento è 11 mesi e si percepisce una indennità **pari al 30% dell’ultima retribuzione**, per un periodo massimo complessivo tra i genitori di 6 mesi entro il terzo anno di vita del bambino. In caso di superamento dei sei mesi di congedo e dal compimento del terzo anno fino a 8 anni di età del bambino, l’indennità spetta a condizione che il reddito individuale del genitore che lo richiede non superi due volte e mezzo l’importo del trattamento minimo pensionistico.

Per il congedo parentale l’azienda non deve pagare i ratei di ferie, mensilità aggiuntive e TFR, ma in alcuni contratti è previsto che il primo mese sia pagato al 50%.

In Italia il numero di settimane di congedo parentale in cui si percepisce l’equivalente dello stipendio pieno sul totale delle settimane disponibili è pari a 7,8, il terzo valore più basso dopo Australia e Belgio tra i paesi dell’Ocse.

Il congedo parentale è utilizzato solo dal 9% degli uomini, per motivi culturali ma anche per una scelta economica razionale dal momento che, a causa delle maggiori retribuzioni medie degli uomini, è più conveniente far mancare in famiglia lo stipendio delle donne.

In definitiva i costi diretti della maternità per le donne sono superiori a quelli delle imprese perché comportano una riduzione della retribuzione dal 20 al 70 per cento, oltre alle spese per le prestazioni sostitutive per la cura dei figli e i lavori domestici.

2. I costi diretti e indiretti della maternità percepiti dai datori di lavoro e dalle lavoratrici

La ricerca della SDA Bocconi si pone come primo obiettivo quello di identificare le voci di costo per la maternità percepite dalle lavoratrici (rinuncia a opportunità di carriera, costo dei servizi sostitutivi, ecc.) e dalle aziende (sostituzione della donna in congedo, riorganizzazione del lavoro, incertezza e gestione del rientro, ecc.) (tavola 1).

Tavola 1 – Tipologia di costi della maternità per la madre e per l’impresa

Costi per la madre	Costi per l’azienda (come percepite dai capi funzione dai HR)	Tipologia di costo
Costi sociali (servizi sostitutivi per la cura dei bambini e per i lavori domestici)	Costo monetario (costi diretti esaminati precedentemente)	Costo legato a una spesa identificabile
Pay gap (per mancata carriera e riduzione retribuzione legata alla mancata presenza) Competence gap (costo dedicato al riaggiornamento competenze)	Costi di sostituzione (riorganizzazione del lavoro, redistribuzione su un’altra risorsa) Costo di aggiornamento (della donna al rientro) Costo della possibile perdita di Human Capital Costo dell’incertezza (relativo all’assenza e variazione di prestazione non programmate)	Costo di relazione e di gestione, vicino alle persone

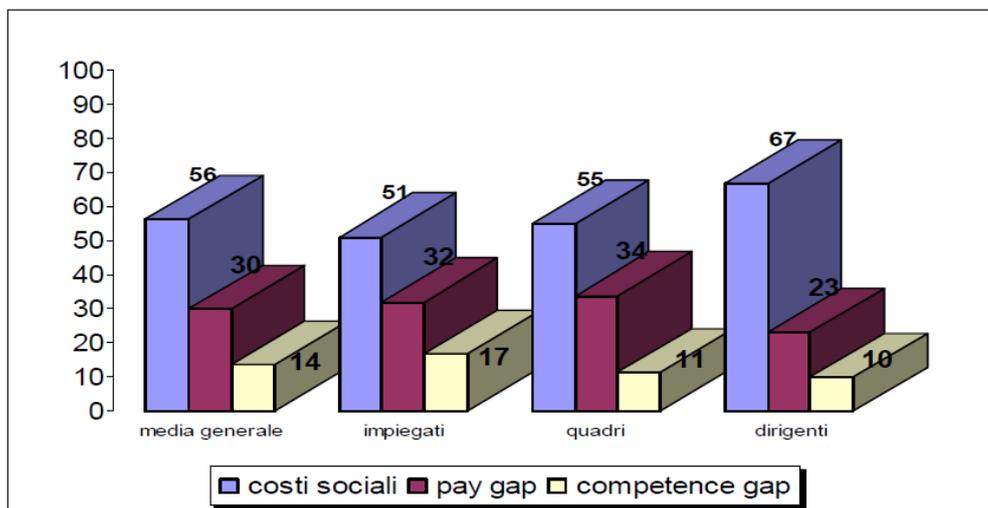
Come si può osservare nel grafico successivo (figura 1), ripreso dalla ricerca di SDA Bocconi, i costi sociali per i servizi di sostituzione pesano, nella media, quasi per il 60 per cento, seguiti da quelli di *pay gap* (30%), mentre i costi di aggiornamento pesano solo per il 14%.

² Ivi, p. 43.

Per le madri dirigenti i costi sociali sono i più elevati (usufruiscono con più frequenza di servizi per la cura del figlio), mentre il gap di competenze è percepito meno (si assentano meno e rimangono più immerse nella vita lavorativa).

Per le impiegate il costo di colmare le competenze è più elevato (riescono meno a rimanere in contatto con l'ambiente organizzativo durante la gravidanza).

Figura 1 – Le voci di costo della maternità per la madre per ruolo

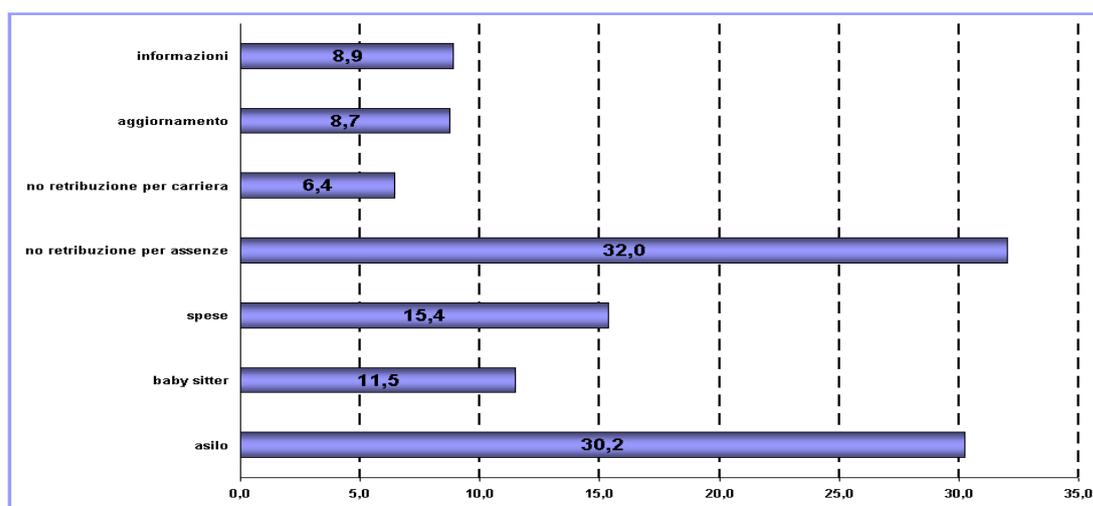


Nella ricerca sviluppata sempre dalla Bocconi per la Regione Veneto, l'analisi dei costi sostenuti dalle madri per la nascita del figlio e per il periodo successivo è più dettagliata (figura 2)³.

In particolare, nel questionario si chiedeva di attribuire un peso in percentuale alle seguenti voci di costo:

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

Figura 2 – Le voci di costo della maternità per la madre (Veneto)



³ Simona Cuomo, Adele Mapelli, *Maternità quanto ci costi? Il caso regione del Veneto*, SDA Bocconi, 2010, p. 11.

Il costo più rilevante è attribuito a due voci, pari complessivamente al 62%: mancata retribuzione per assenze (permessi di lavoro per la cura dei bambini) e asilo nido.

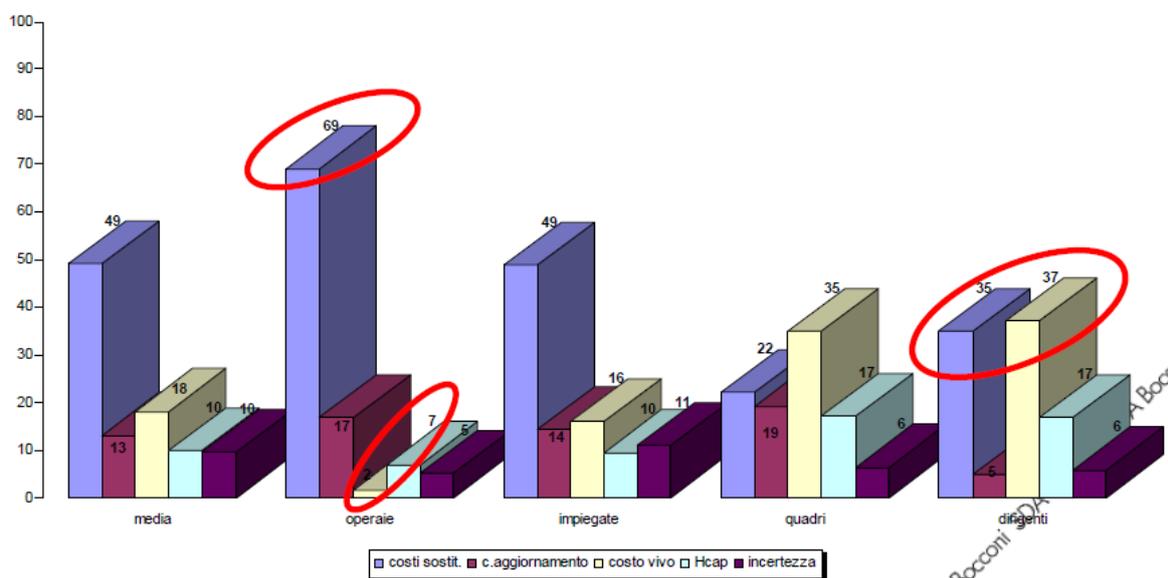
Ritornando all'indagine nazionale della Bocconi, nel grafico successivo si possono osservare quali sono le maggiori voci di costo per la maternità percepite dai capi (*figura 3*).

Secondo capi, il costo "vivo" della maternità è quasi sempre inferiore alla somma di tutti i costi definiti di "gestione" e di "relazione: le problematiche legate alle necessità di riorganizzarsi per coprire la figura mancante, aggravate dall'incertezza sul ritorno, assorbe più risorse che non l'esborso monetario per il congedo di maternità. Nella media, i costi di sostituzione (riorganizzazione del lavoro, redistribuzione su un'altra risorsa) pesano per quasi il 50%.

Per le donne operaie, i costi di sostituzione (riorganizzazione del lavoro, redistribuzione su un'altra risorsa) sono i più alti, mentre quelli vivi sono i più bassi (riorganizzarsi costa di più che pagare gli oneri del congedo di maternità).

Al crescere del ruolo della lavoratrice i costi vivi e quelli di gestione vengono percepiti come più equilibrati, ma aumenta il costo vivo per la sostituzione di un persona con più alte qualifiche professionali.

Figura 3 – Le voci di costo della maternità per i capi per ruolo



Anche in questo caso è opportuno osservare i risultati dell'indagine nel Veneto della Bocconi che fornisce dettagli maggiori sulla percezione dei costi da parte delle imprese.

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

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

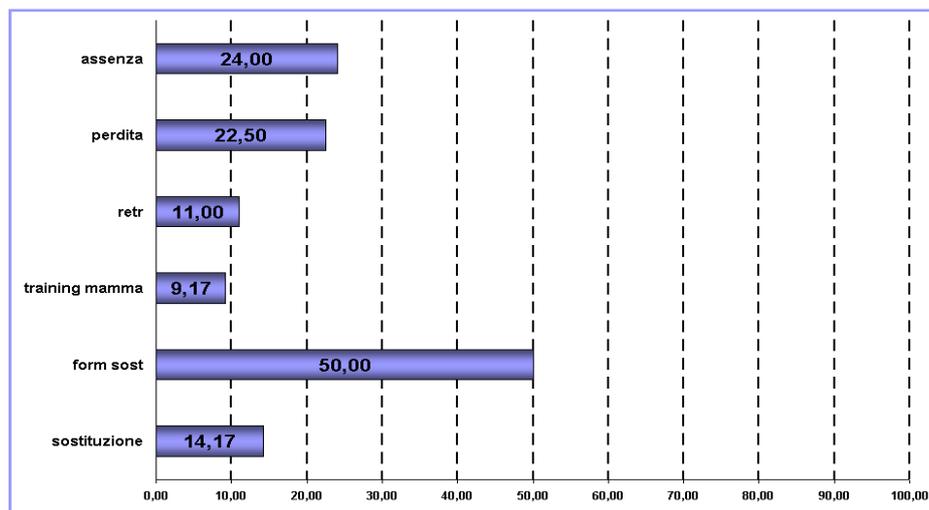
- assenza per malattia,
- perdita di investimento del capitale umano nel caso in cui la lavoratrice decidesse di non tornare al lavoro,
- retribuzione della lavoratrice in congedo,
- training per la madre al rientro,
- formazione per la risorsa in sostituzione,
- sostituzione della lavoratrice durante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

Come mostra il grafico successivo (*figura 4*), la voce di costo percepita come più onerosa dai capi è la spesa di formazione per la sostituzione della madre che da sola raggiunge il 50%. Si spiega in questo modo quanto emerge nel grafico precedente dal momento che la formazione di lavoratrici con ruoli più elevati è più costosa.

Questa evidenza indica anche in quale direzione è possibile intervenire per ridurre il costo per la maternità da parte delle aziende, fornendo maggiori sostegni nella fase di affiancamento e formazione della persona assunta in sostituzione di una lavoratrice in congedo di maternità.

Sono rilevanti anche altre due voci di costo: la prima legata alle assenze non programmate della madre per la malattia del figlio e la seconda riguardante la possibile perdita di investimento organizzativo fatto sulla lavoratrice che decide di non rientrare al lavoro.

Figura 4 – Le voci di costo della maternità per i capi (Veneto)



3. Le prassi organizzative a sostegno della maternità

Un altro obiettivo della ricerca della Bocconi è dare risposta a un importante quesito: “esistono delle pratiche di gestione della maternità che consentano di ridurre la percezione di problematicità e di costi legati a questo fenomeno?”⁴.

Tenendo conto che nel paragrafo precedente è emerso che per le lavoratrici madri i costi maggiori sono quelli diretti per i servizi sostitutivi, per la riduzione retribuzione legata alla mancata presenza e per la mancata carriera, mentre per le imprese i costi diretti sono marginali e pesano soprattutto quelli organizzativi, in particolare i costi di sostituzione (riorganizzazione del lavoro, redistribuzione su un'altra risorsa), risulta evidente che anche le prassi organizzative a sostegno della maternità sono percepite in modo diverso.

Dal grafico successivo relativo all'indagine della Bocconi nel Veneto si può, infatti, osservare che esiste un gap notevole di percezione dell'applicazione delle prassi all'interno dell'organizzazione (figura 5). Infatti, non solo i capi ritengono che le prassi siano applicate molto di più di quanto lo ritengano le madri, ma su alcune prassi, come quella sugli asili nido, le madri ritengono che quelle messe in atto siano insignificanti, mentre l'azienda pensa di aver fatto molto per le convenzioni con gli asili.

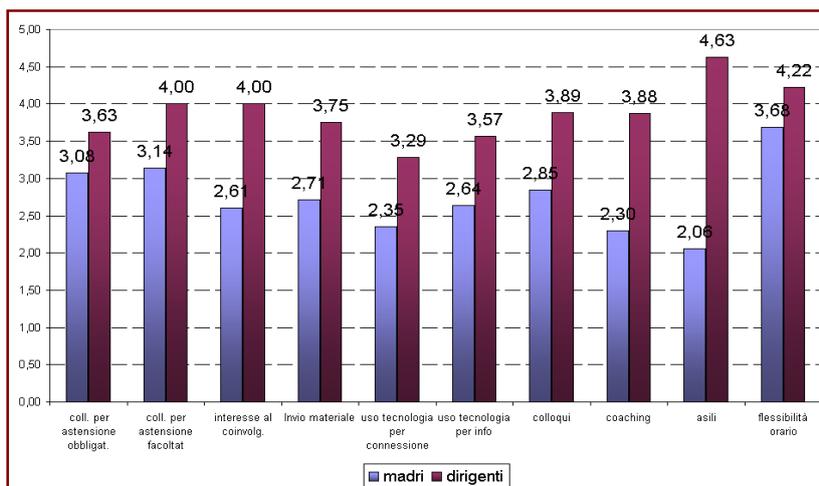
Lo stesso vale per i colloqui per verificare l'interesse della madre al coinvolgimento e per gli interventi di *coaching*.

In generale le madri manifestano una bassa percezione sull'applicazione effettiva delle prassi organizzative a supporto della maternità (il 3 è stato individuato nella scala come valore soglia – neutralità). Infatti, solo i colloqui per l'astensione (sia obbligatoria, sia facoltativa) e la flessibilità di orario hanno una soglia di applicabilità superiore al valore medio della sufficienza.

Viceversa le aziende ritengono di aver implementato prassi organizzative importanti a sostegno della maternità e della conciliazione fra lavoro e famiglia.

⁴ Simona Cuomo, Adele Mapelli (a cura di), *op. cit.* p. 70.

Figura 5 – Le prassi organizzative a sostegno della maternità (Veneto)



4. Il supporto organizzativo

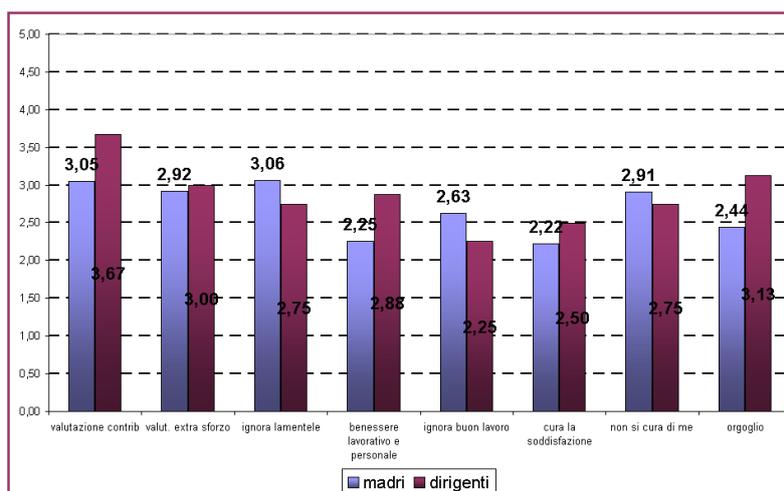
Un altro fattore che può influire sui costi della maternità è il supporto che l’organizzazione fornisce in generale ai dipendenti e cioè se l’azienda si occupa del benessere lavorativo e personale dei dipendenti, se tiene conto della loro opinione e mostra di apprezzare i risultati, se, in definitiva, la cultura organizzativa più generale dell’azienda favorisce la possibilità di un *work-life balance*.

Sulla base delle risposte date dalle madri, la percezione del supporto organizzativo è sotto la media rispetto a tutte le modalità in cui si manifesta l’interesse dell’azienda al benessere del dipendente e quindi con valori sotto o vicini a 3 (figura 6).

In questo caso la percezione dei capi sul supporto organizzativo è appena superiore a quelle delle madri, ma non supera mai il 3,67.

In ogni caso, la fotografia che emerge da questi risultati è quella di una azienda distante, poco in ascolto delle esigenze e del benessere generale del personale.

Figura 6 – Il supporto organizzativo (Veneto)



Su questo stesso tema Egidio Riva esprime delle opinioni approfondite sul rapporto tra conciliazione e modello organizzativo e culturale dell’impresa.

Partendo dalla convinzione molto diffusa nella letteratura che il “work-life balance costituisca un’importante leva di gestione delle risorse umane, in grado di garantire un ritorno soddisfacente in termini di riduzione del tasso di turn-over, incremento della motivazione al lavoro, miglioramento del clima interno e della produttività.

vità complessiva”⁵, l’autore ha verificato con ricerche sul campo, in particolare con l’azienda multinazionale Ikea, qual è il livello di successo delle misure di conciliazione attivate proprio dalle imprese maggiormente aperte al confronto su questi temi.

Apparentemente l’impresa ha attivato programmi importanti di rimodulazione degli orari di lavoro per garantire una maggiore flessibilità della presenza in azienda e una conseguente riduzione delle ore lavorate, di assegnazione di strumenti che permettano di lavorare in remoto (computer portatili e telefoni cellulari), di fornitura di benefit, servizi e funzioni per consentire un risparmio di tempo nel disbrigo delle attività domestiche.

Ma l’utilizzo di questi strumenti di flessibilità è stato modesto e ha riguardato una parte poco consistente della forza lavoro, mentre la maggioranza ha continuato a osservare il modello lavorativo basato sul presenzialismo.

Le ragioni del fallimento devono essere ricercate nel modello lavorativo e culturale prevalente nell’impresa che considera la conciliazione lavorativa come “sinonimo di disinteresse per il proprio lavoro e dunque potenziale fattore di valutazione negativa”⁶, nonostante la permanenza in ufficio oltre il tempo necessario e la dilatazione della durata del lavoro riduca l’efficienza generale del processo lavorativo.

L’autore conclude, a questo proposito, che occorre “mettere al centro dell’attenzione non tanto i benefit e gli strumenti aziendali di conciliazione, quanto piuttosto il lavoro, la sua natura e le modalità in cui si svolge”⁷.

La conciliabilità tra lavoro, famiglia e vita privata è prevalentemente una questione molto complessa di ordine sociale, culturale e organizzativo che non può essere risolta in tempi brevi solo mediante strumenti e interventi generici e di rapida applicazione, quali l’orario flessibile o i servizi aziendali, ma richiede un ripensamento delle stesse prassi lavorative.

“Non è il lavoro in sé a contrapporsi con la vita privata, quanto invece una sua particolare forma la quale, oltre a rivelarsi invasiva e opprimente a livelli individuale e sociale, non è neppure conveniente da un punto di vista economico e organizzativo; in tal senso, la conciliabilità può allora essere riletta e reinterpretata come un’opportunità sia per gli individui che per il sistema delle aziende, in grado di beneficiare anch’esso di rinnovate e più amichevoli logiche e modalità lavorative”⁸.

Occorre anche ripensare le azioni e gli interventi a favore della conciliazione nella prospettiva del corso di vita perché gli eventi biografici presentano esiti non scontati: possono presentarsi necessità legate alla cura dei figli piccoli, ma anche all’accudimento di familiari anziani non autosufficienti, oppure bisogni determinati dalle condizioni di salute o dalla volontà di rimodulare l’orario di lavoro al crescere dell’età; oppure ancora connesse alla volontà di accrescere le proprie competenze personali.

Occorre, di conseguenza, “che le politiche di conciliazione, per essere adeguate ed incisive, affrontino i problemi alla radice più che curarne i sintomi manifesti; ovvero che intervengano in maniera strutturale e diano origine ad un cambiamento complessivo della cultura e della prassi organizzativa”⁹.

Per operare in questa direzione occorre tenere presente che le aziende valutano le politiche di conciliazione in termini di costi piuttosto che considerarle come investimenti che potranno generare benefici e ritorni nel futuro, anche perché questi ultimi rappresentano un’incognita che non può essere valutata pienamente, mentre la riduzione delle ore lavorate ha un costo immediato e misurabile.

E’ quindi prioritario rispetto a ogni misura di conciliazione convincere l’impresa, non solo a parole, che una riorganizzazione rispettosa della complessità dei percorsi di vita dei dipendenti determina una riduzione del tasso di avvicendamento e dei livelli di assenteismo, favorisce una maggiore fidelizzazione delle risorse umane e un incremento della loro motivazione al lavoro e soprattutto innalza i livelli di produttività dei dipendenti.

Quanto afferma Egidio Riva è sicuramente convincente per le aziende innovative e competitive che basano il loro business sull’alto livello di qualificazione dei dipendenti, sulla ricerca e sull’innovazione e che non possono permettersi di perdere il capitale umano, molto meno per la grande maggioranza di micro e piccole im-

⁵ Egidio Riva, *Quel che resta della conciliazione*, Lavoro, famiglia, vita privata tra resistenze di genere e culture organizzative, V&P, 2009, pp. 166-167.

⁶ *Ibidem*.

⁷ *Ivi*, p. 168.

⁸ *Ibidem*.

⁹ *Ivi*, p. 174.

prese italiane dei servizi che fondano il proprio successo prevalentemente sul basso costo della manodopera, sulla sua facile intercambiabilità determinata dalla bassa qualifica richiesta.

Infine l'autore analizza le ragioni del modesto utilizzo da parte degli uomini del congedo parentale che deriva dalle variabili del reddito e della posizione professionale, ma anche dalle difficoltà determinate dalla cultura organizzativa che lo considera, dal momento che non è giustificato da motivi di natura biologica, come una scelta che identificherebbe lavoratori poco motivati e che mettono in secondo piano gli interessi dell'azienda.

L'introduzione del congedo di paternità obbligatorio consentirebbe di rivedere gli equilibri di genere consolidati entro la coppia, ma anche di affermare nel mercato del lavoro la figura del genitore che lavora, oggi penalizzata da pregiudizi di genere.

Il semplice aumento dell'indennità del congedo parentale non sarebbe sufficiente a incrementare il numero di uomini che lo utilizzano, ma si tradurrebbe solo in un prolungamento della presenza materna senza un avviamento dei genitori nei compiti di accudimento.

5. Lo stile negoziale

Un altro fattore che può ridurre la percezione del costo della maternità è il tipo di stile negoziale che la lavoratrice utilizza nel processo di comunicazione della maternità con il capo.

Lo stile può essere :

- “integrativo”, che prevede la condivisione delle informazioni tra madre lavoratrice e capo e la massima trasparenza nella relazione, tesa alla soddisfazione reciproca;
- “distributivo verso se stesse”, in cui la madre porta esclusivamente le sue istanze senza farsi carico di quelle dell'impresa;
- “distributivo verso l'organizzazione”, in cui la madre dà la precedenza alle esigenze dell'organizzazione e si adatta a ciò che essa desidera;
- “avoidance”, nel quale la madre evita il confronto diretto con il capo sulla maternità.

Dalle analisi della Bocconi emerge che quanto più la madre adotta uno stile negoziale integrativo, quanto più i costi percepiti della maternità si abbassano.

Lo stile negoziale integrativo significa, infatti, che la lavoratrice dichiara senza reticenze la capacità effettiva di lavoro che potrà o vorrà avere durante la maternità, pianifica in modo ragionato il rientro e manifesta le proprie esigenze rispetto alle modalità di lavoro nelle varie fasi del rientro.

Come è stato già osservato, anche ridurre i costi relativi alla riorganizzazione e alla gestione dell'incertezza rappresenta un abbattimento consistente dei costi totali della maternità a carico dell'impresa.

Ma, sulla base delle evidenze della ricerca della Bocconi in Veneto, le donne si percepiscono deboli in tutti gli stili negoziali e nella capacità di comunicare con i propri capi.

“Se consideriamo, invece, la percezione dei capi sugli stili negoziali adottati dalle madri, questa è diversa: in particolare i capi ritengono che le donne cerchino di evitare il confronto sul tema in modo molto più netto delle madri stesse, le quali quando negoziano adottano uno stile che asseconda il capo, mettendo da parte le loro esigenze e ed i loro bisogni”¹⁰.

Come emerge dalle interviste a molti responsabili delle risorse umane realizzate nell'ambito della ricerca della Bocconi, se la donna dichiara il prima possibile che è in attesa di un bambino, nel pieno rispetto della sua privacy e delle sue scelte personali e pianifica con la sua azienda il momento di inizio del suo congedo e di rientro al lavoro, allora l'impatto della maternità per l'azienda è gestibile più facilmente, con largo anticipo e le donne sono incentivate a riprendere il lavoro prima¹¹.

¹⁰ Simona Cuomo, Adele Mapelli, *op. cit.*, p. 19.

¹¹ Cfr. Zenia Simonella, *Il caso San Pellegrino-Nestlé Waters*, in Simona Cuomo, Adele Mapelli (a cura di), “Maternità quanto ci costi?, Un'analisi estensiva sul costo di gestione della maternità nelle imprese italiane”, SDA Bocconi, Guerini e associati, 2009, p. 101.

Inoltre, l'evidenza mostra che quanto più alta è la posizione ricoperta in azienda dalla madre, tanto maggiore è la velocità di rientro nella stessa posizione che occupava.

Dal punto di vista economico questa situazione rappresenta anche un vantaggio economico per l'azienda perché, se non bisogna sostituirla del tutto, il costo del lavoro è pari solo al 20% dell'integrazione dell'indennità di maternità¹².

Un altro esempio virtuoso di conciliazione fra interessi della madre e quelli dell'azienda è l'utilizzo del part-time di sei ore che consente alla madre di uscire due ore prima per andare a prendere il bambino e non costringe l'impresa ad assumere nuovo personale perché la madre farà nelle sei ore gran parte di quello che faceva nelle otto.

Un altro modo per avere dei ritorni positivi dal part-time o dall'assenza per maternità è quello di utilizzare questo momento per fare una revisione organizzativa del carico di lavoro all'interno dell'unità, per ridistribuire alcune attività e per ridurre quelle meno strategiche, con un recupero netto di efficienza per l'impresa.

Anche l'offerta di servizi per l'infanzia deve essere preventivamente valutata sulla base dei bisogni e dell'età dei bambini delle lavoratrici in modo da poter scegliere non solo la solita convenzione con l'asilo nido ma anche altri servizi di accompagnamento per i bambini più grandi.

Anche il telelavoro o l'*home working* per un tempo breve, per esempio dal 7° mese di gravidanza fino al 3° anno di età, oppure utilizzare in questo periodo il part-time lungo, può consentire di ridurre drasticamente i costi della maternità per l'azienda e di facilitare la conciliazione per la madre¹³.

Un'altra soluzione per allievare il carico di lavoro della madre al rientro è quella stabilita da un accordo sindacale alla Kraft che prevede di affiancare la lavoratrice con una persona in stage per sei mesi, con un basso costo per l'azienda interamente coperto dalla riduzione della retribuzione per il part-time¹⁴.

In definitiva, modificando la cultura aziendale e programmando in anticipo con la madre tutte le fasi della maternità, anche questioni come l'assenza obbligatoria o il part-time, in passato visti come costi per l'azienda, possono diventare dei vantaggi sia per la madre che per l'impresa.

¹² Cfr. Zenia Simonella, *op. cit.*, p. 102.

¹³ Cfr. Simona Cuomo, *Il caso Shell Italia*, in Simona Cuomo, Adele Mapelli (a cura di), "Maternità quanto ci costi?, Un'analisi estensiva sul costo di gestione della maternità nelle imprese italiane", SDA Bocconi, Guerini e associati, 2009, p. 111.

¹⁴ Cfr. Zenia Simonella, *Il caso Kraft Foods Italia*, in Simona Cuomo, Adele Mapelli (a cura di), "Maternità quanto ci costi?, Un'analisi estensiva sul costo di gestione della maternità nelle imprese italiane", SDA Bocconi, Guerini e associati, 2009, p. 101.