



Economia Aziendale Online

Economia Aziendale Online

Business and Management Sciences
International Quarterly Review

*Responsabilità di genere.
Un'indagine conoscitiva sulla percezione
della maternità sul luogo di lavoro
e dei benefici di politiche aziendali
di tipo women-friendly*

Flaviano Moscarini, Marzia della Corte

Pavia, Dicembre 2014
N. 3/2014

www.ea2000.it
www.economiaaziendale.it



PaviaUniversityPress

Responsabilità di genere. Un'indagine conoscitiva sulla percezione della maternità sul luogo di lavoro e dei benefici di politiche aziendali di tipo women-friendly

Flaviano Moscarini, Marzia della Corte

Abstract

Il presente lavoro si propone di approfondire alcune questioni emergenti nell'ambito degli studi sulla responsabilità di genere. A tal fine, vengono presentati e analizzati i risultati di un'indagine empirica volta a rilevare la percezione da parte dei lavoratori dell'impatto della maternità sul luogo di lavoro e dei benefici per l'organizzazione di politiche aziendali di tipo women-friendly. Un questionario strutturato in domande a risposta chiusa è stato somministrato a tutti i dipendenti (3.709) di una grande impresa italiana. I dati raccolti (1.091 questionari) sono stati sottoposti ad analisi statistiche. In particolare, sono stati elaborati dei modelli logistici di regressione per verificare se esistono delle differenze statisticamente significative tra gruppi di rispondenti distinti in base ad alcuni fattori tra cui sesso, età e l'aver figli. I dati rilevati e analizzati suggeriscono che nelle aziende prevale un atteggiamento negativo verso la maternità. Inoltre, le persone si aspettano che i propri datori di lavoro adottino speciali regimi e benefici a favore delle donne in stato di gravidanza. Emerge altresì un'opinione diffusa secondo cui, in un'ottica di responsabilità sociale d'impresa, le aziende percepite come "women-friendly" abbiano maggiori possibilità di attrarre talenti rispetto ad aziende non considerate tali ed un ritorno d'immagine positivo nei confronti dei propri clienti/consumatori.

This paper aims to examine some of the emerging issues in the context of studies on gender responsibility. To this purpose, we collected and analysed data on the perception by employees of the impact of maternity in the workplace and of the benefits to the organization of "women-friendly" policies. A questionnaire structured in closed-ended questions was administered to 3.709 employees of a large Italian company. The data collected (1.091 respondents) were statistically analysed. We performed a multiple logistic regression analysis to test whether there are statistically significant differences between groups of respondents distinguished by sex, age and having children. Findings suggest that in the workplace prevail a negative attitude toward motherhood. In addition, we found that workers expect their employers to adopt policies and practices which are supportive of their pregnant employed women. Moreover, there is a common belief that, in the view of Corporate Social Responsibility (CSR), organizations perceived as "women-friendly" would appeal to talented workers and improve their corporate image in consumer's mind.

Keywords: gender responsibility, CSR, motherhood in the workplace, women-friendly policies

1 – Introduzione

Nel suo discorso al Congresso sullo Stato dell'Unione 2014, il Presidente degli Stati Uniti Barack Obama ha definito "imbarazzante" il gap salariale tra uomini e

donne che persiste ai nostri giorni⁽¹⁾ e ha rivendicato il diritto delle donne di mettere al mondo dei figli senza per questo dover sacrificare il proprio lavoro.

⁽¹⁾ Negli USA, per ogni dollaro guadagnato da un uomo una donna guadagna 77 centesimi.

Queste considerazioni toccano da vicino anche il nostro Paese in cui la condizione delle donne nel mondo del lavoro è ben lungi dall'essere paritetica rispetto a quella degli uomini e, non di rado, la maternità rappresenta uno stato che aggrava il divario di genere. Nonostante lo sviluppo, nel corso del tempo, di iniziative legislative volte a perseguire le pari opportunità tra uomini e donne nei diversi contesti sociali ed economici (si pensi, ad esempio al "Codice delle pari opportunità tra uomo e donna" di cui al D.Lgs. 198/2006 o alle disposizioni di cui alla legge 125/1991 "Azioni positive per la realizzazione della parità uomo-donna nel lavoro"), in Italia le disparità e gli squilibri di genere restano significativi, almeno nell'ambito della dimensione economica lavorativa.

Nel 2013, il tasso di occupazione femminile si è attestato al 46,5% (12 punti percentuali in meno rispetto alla media europea del 58,7% considerando l'Europa "dei 28") a fronte di un tasso di occupazione maschile del 65% circa⁽²⁾. Non solo. La quota di donne occupate si concentra in poche professioni, per lo più non qualificate, e si associa a fenomeni di segregazione occupazionale che impattano negativamente sui livelli retributivi (inferiori di circa il 20% rispetto a quelli degli uomini) e sulle opportunità di carriera⁽³⁾.

Le criticità e le disegualianze di genere nel mercato del lavoro si acuiscono ulteriormente con il manifestarsi dell'evento naturale "maternità" che più di ogni altro esalta la "macroscopica diversità biologica di genere di cui le donne sono portatrici" (Bombelli, 1994: 62). Secondo i dati Eurostat⁽⁴⁾, in Italia, in assenza di figli la percentuale di donne occupate è pari al 64,5%; dopo la nascita del primo figlio tale percentuale scende al 57,4% e si riduce ulteriormente al 53,6% in presenza di due figli⁽⁵⁾. Dunque, nel no-

⁽²⁾ Cfr. ISTAT, *RAPPORTO ANNUALE 2014-La situazione del Paese*.

⁽³⁾ "Il peggioramento delle condizioni generali del mercato del lavoro ha intensificato il fenomeno della segregazione di genere: se per spiegare il 50% dell'occupazione maschile occorrono 51 professioni, per dare conto di quella femminile ne sono sufficienti 18" (ISTAT, *RAPPORTO ANNUALE 2013-La situazione del Paese*).

⁽⁴⁾ Cfr. EUROSTAT, *Employment rate of adults by sex, age groups, highest level of education attained, number of children and age of youngest child (%)*, 2012. Coorte di riferimento: 20-49 anni.

⁽⁵⁾ Una situazione molto diversa si ritrova in altri Paesi europei dove la maternità non sembra essere di ostacolo alla realizzazione delle donne nel lavoro. Ad esempio in Svezia il tasso di occupazione femminile è del 73,9% in assenza di figli; del 78,8% in presenza di un figlio; dell'86,4% in presenza di 2 figli e dell'80,6% in presenza di tre figli (cfr. EUROSTAT, *Employment rate of adults by sex, age groups, highest level of education attained, number of children and*

stro Paese, l'evento maternità sembra contribuire ad aumentare il "gap" di genere in sede di accesso e/o di permanenza delle donne nel mercato del lavoro, e questo nonostante una normativa in materia di tutela della maternità maggiormente garantista rispetto a quella di altri Paesi europei (il riferimento è all'indennità di maternità e alla durata del periodo di congedo)⁽⁶⁾.

I motivi di tale fenomeno vanno ricercati *in primis* nella difficoltà delle donne di conciliare la "doppia presenza" (Balbo, 1978) nel lavoro retribuito e in quello familiare⁽⁷⁾, a causa della scarsità di servizi pubblici all'infanzia e di politiche sociali e del lavoro che, di fatto, non favoriscono la ripartizione dei compiti di cura e assistenza tra i sessi (Rizza & Sansavini, 2010)⁽⁸⁾. Un ulteriore fattore è riconducibile ad una certa rigidità delle organizzazioni produttive che "hanno storicamente vissuto la maternità come fattore di ostacolo alla produzione percependolo solo come elemento di criticità (Poggio, Murgia, & De Bon, 2010: 38) spesso riservando alle madri lavoratrici un

age of youngest child (%), 2012. Coorte di riferimento: 20-49 anni).

⁽⁶⁾ Un'indagine condotta nel 2011 dall'Istat (cfr. ISTAT, *Stereotipi, rinunce e discriminazioni di genere*, 2013) su un campione di 7.725 famiglie distribuite in 660 comuni italiani ha rilevato che i motivi principali che hanno determinato la scelta delle donne di rinunciare ad entrare nel mondo del lavoro sono, nell'ordine: il dover accudire un bambino troppo piccolo (33,8%), il doversi occupare della famiglia (26,6%), l'aspettare un bambino (13,3%). Inoltre, «nel 2012, il 22,3% delle donne che lavoravano al momento della gravidanza non lavora più a due anni dalla nascita del figlio» (ISTAT, *RAPPORTO ANNUALE 2014-La situazione del Paese*).

⁽⁷⁾ Tra il 2005 e il 2012 la percentuale di neo-madri (che continuano a lavorare a due anni dal parto) che lamenta difficoltà di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro è passata dal 38,6% al 42,7% (cfr. ISTAT, *RAPPORTO ANNUALE 2014-La situazione del Paese*).

⁽⁸⁾ "Cosciché, se le politiche del lavoro, sociali e familiari si sono orientate recentemente verso la promozione di una più equilibrata condivisione delle responsabilità in ambito domestico, manca una loro concreta istituzionalizzazione e sono in esse rinvenibili logiche contraddittorie che rendono difficile l'identificazione del lavoratore-uomo quale soggetto detentore di diritti e doveri di cura" (Rizza & Sansavini, p. 26). Emblematica in tal senso è la disposizione legislativa riguardante il congedo di paternità per i lavoratori dipendenti. Introdotta solo recentemente dalla Riforma Fornero, in via sperimentale per il triennio 2013-2015, tale disposizione prevede per i padri 1 solo giorno di congedo obbligatorio e 2 giorni facoltativi.

atteggiamento di “sottile ostracismo” (Bombelli, 2003: 76).

Pari opportunità di genere, maternità e *work-life balance* rappresentano oggi uno dei “terreni privilegiati” di applicazione dei principi della responsabilità sociale d’impresa. Da siffatta impostazione di fondo può derivare un incentivo all’adozione di modelli e sistemi di gestione delle risorse umane orientati alla valorizzazione delle differenze di genere e finalizzati al rafforzamento delle performance organizzative (Bolognini & Gherardi, 2007). L’inclusione, nelle priorità e nelle strategie dell’impresa, di un’ottica sociale e di genere che metta in risalto il valore della dimensione femminile del lavoro favorendo pari occasioni di crescita professionale, di carriera, di formazione tra uomini e donne, può innescare percorsi di cambiamento culturale e di sviluppo organizzativo volti a migliorare le performance aziendali e il benessere di tutti i lavoratori che, in una società della conoscenza, rappresentano senza dubbio un’importante leva competitiva. Una prospettiva, questa, che stenta a radicarsi nel contesto lavorativo italiano in cui le organizzazioni faticano a implementare politiche di gestione delle questioni legate alla diversità (Ricco, 2008) e ad interiorizzare una cultura ispirata alla responsabilità di genere.

Con particolare riferimento al tema della maternità nel contesto lavorativo si rileva “una assai limitata responsabilità sociale delle imprese” (Rustichelli, 2007: 1) che tendono a percepire tale evento in modo negativo, considerandolo come condizione personale e privata della donna, ostacolo all’impegno professionale, nonché fattore di costo e di turbamento dei processi produttivi (Imperatori & Paolino, 2009 e 2013).

Le imprese, non di rado, sottovalutano i benefici connessi ad una gestione responsabile della maternità sul luogo di lavoro. Al riguardo, si pensi ad esempio agli effetti positivi che potrebbero aversi sul clima lavorativo, sulla produttività, sull’immagine dell’impresa e sulla sua capacità attrattiva nei confronti degli *stakeholder* (in particolare clienti e lavoratrici donne) che potrebbero sceglierla “perché sensibile a questi temi o perché costituisce un ambiente lavorativo migliore” (Di Santo & Villante, 2013: 49).

Raramente il tema della responsabilità sociale d’impresa è stato affrontato e analizzato nella letteratura economico-aziendale e manageriale con adeguato riferimento alle questioni di genere.

A tal riguardo, si riscontra un *gap* conoscitivo su taluni aspetti quali la gestione della maternità in azienda e l’adozione di politiche di tipo “women friendly” che, tenuto conto dell’evoluzione dei modelli di partecipazione delle donne al mercato del lavoro, deve essere opportunamente colmato. Il tema della maternità in azienda, nonostante la sua indubbia rilevanza, non è stato sufficientemente trattato dagli studiosi di materie economico-aziendali; ciò è abbastanza sorprendente se si considera l’impatto che

l’evento maternità comporta sull’organizzazione del lavoro individuale e di gruppo, sulle performance dell’azienda e sulle relazioni interpersonali tra la lavoratrice e i propri colleghi.

Quanto alle politiche di tipo “women friendly”, non risultano studi o indagini empiriche volte a verificare i benefici per l’azienda derivanti dalla loro adozione. Ciò probabilmente dipende dalla tendenza diffusa in letteratura a equiparare le politiche di tipo “women friendly”, che implicano una revisione della strategia e della cultura d’impresa, a quelle di tipo “family friendly” che, invece, riguardano peculiari modelli di organizzazione del lavoro individuale rispetto al solo tema della famiglia (Scandura & Lankau, 1997; Bagilhole, 2006; Grover & Crooker, 1995).

A partire da tali riflessioni, il presente contributo si propone di fornire ulteriori conoscenze sulla responsabilità sociale in un’ottica di genere approfondendo alcune questioni emergenti nell’ambito di tale tematica quali la gestione della maternità in azienda e i benefici di politiche di tipo “women-friendly”. In particolare, il nostro studio analizza le percezioni e il punto di vista dei lavoratori che, in quanto stakeholder “primari” di attese e di interessi, sono potenzialmente in grado di orientare le politiche e gli interventi dell’azienda in un’ottica di responsabilità di genere.

Le domande che hanno orientato il lavoro di ricerca e alle quali si è cercato di dare risposta possono così compendiarsi:

- quali sono le percezioni e le attitudini dei lavoratori in tema di responsabilità di genere, gestione della maternità in azienda e politiche “women friendly”?
- esistono delle differenze statisticamente significative nella determinazione delle succitate percezioni e attitudini in relazione ad alcune variabili indipendenti quali sesso, età e l’aver figli?
- cosa si aspettano le persone dalle aziende in tema di gestione della maternità nel contesto lavorativo e di politiche di genere?
- come sono percepite all’esterno le aziende che valorizzano, attraverso specifiche politiche e prassi aziendali, la dimensione femminile del lavoro?
- esistono vantaggi competitivi, in termini di immagine e reputazione, per quelle aziende che sviluppano modelli gestionali di tipo women-friendly?

Nel prosieguo della trattazione, dopo un breve richiamo della letteratura economico-aziendale e manageriale internazionale sul tema oggetto della ricerca, vengono illustrati la metodologia d’indagine utilizzata e i risultati delle rilevazioni e delle analisi statistiche effettuate.

2 – Rassegna della letteratura

Nell'ambito degli studi sulla responsabilità sociale d'impresa, un tema particolarmente rilevante è quello dell'effetto di un comportamento dell'impresa socialmente responsabile sulle prestazioni dei propri lavoratori. Alcuni studi empirici suggeriscono che l'adesione, da parte dell'impresa, a principi di responsabilità sociale ha effetti positivi sulla produttività, sul livello di motivazione e di soddisfazione lavorativa dei dipendenti, sui tassi di turnover e di assenteismo, sulla capacità dell'impresa di attrarre e trattenere risorse umane di qualità (Turban & Greening, 1996; Albinger & Freeman, 2000; Peterson, 2004; Brammer, Millington, & Rayton, 2007; Rodrigo & Arenas, 2008).

In un contributo del 1979, Carroll definisce la responsabilità sociale dell'impresa come l'insieme delle aspettative economiche, giuridiche, etiche e discrezionali che la società ha nei confronti di un'impresa in un dato momento. Nella sua costruzione concettuale, le responsabilità economiche sono legate alla produzione di beni e servizi e al conseguimento di un profitto; le responsabilità giuridiche attengono al rispetto da parte dell'impresa degli obblighi di legge; le responsabilità etiche riguardano comportamenti e attività posti in essere dall'impresa al di là degli obblighi di legge per rispondere a bisogni sociali; le responsabilità discrezionali sono quelle non prescritte dalla legge o da codici etici ma semplicemente desiderate dalla società (Carroll, 1979).

Indagando la relazione tra ciascuna delle quattro dimensioni della responsabilità sociale d'impresa e il livello di impegno organizzativo⁽⁹⁾, Peterson (2004) rileva che la percezione, da parte dei lavoratori, di un modello gestionale improntato a principi sociali ed etici si associa ad un maggior impegno degli stessi sul lavoro. Inoltre, rileva che l'attuazione di misure discrezionali a favore dei lavoratori, quali la flessibilità di orario, le convenzioni con asili e scuole, le politiche di *diversity management*, aumenta il livello di impegno soprattutto delle donne lavoratrici (Peterson, 2004).

Brammer, Millington & Rayton (2007) individuano una relazione positiva tra impegno organizzativo e percezione, da parte dei lavoratori, della "giustizia procedurale" in azienda intesa quale trasparenza, correttezza ed equità nelle procedure di valutazione e nel trattamento dei lavoratori, indipendentemente dal genere o da altre caratteristiche socio-demografiche. Secondo questi studiosi, la percezione di un contesto lavorativo improntato a principi di

equità e di parità tra i generi gioca un ruolo fondamentale nella valutazione dell'azienda da parte delle donne in virtù delle discriminazioni e degli svantaggi cui, non di rado, le stesse sono sottoposte nei luoghi e nelle organizzazioni di lavoro (Brammer, Millington, & Rayton, 2007).

Turban e Greening (1996) dimostrano che buone performance aziendali in termini di *Corporate Social Responsibility* (CSR) possono aumentare il vantaggio competitivo di un'organizzazione migliorandone la reputazione e la capacità di attrarre risorse umane di qualità (Turban & Greening, 1996).

In uno studio condotto da Montgomery e Ramus (2003) su un campione di 279 studenti MBA europei ed americani circa l'impatto della reputazione sociale di un'organizzazione sul suo grado di attrattività nei confronti della forza lavoro, il 90% degli intervistati dichiara che pur di lavorare in un'organizzazione socialmente responsabile e attenta al benessere dei suoi dipendenti sarebbe disponibile a rinunciare a benefit di tipo finanziario quali bonus, premi di produzione ecc. (Montgomery & Ramus, 2003).

Nell'ambito degli indicatori che possono essere considerati per valutare il grado di responsabilità sociale di un'organizzazione, l'adozione di pratiche a sostegno della maternità delle donne lavoratrici e la realizzazione di interventi di tipo *women-friendly* occupano senza dubbio un posto di primo piano in quanto idonei a segnalare l'attenzione dell'impresa nei confronti della dimensione femminile del lavoro.

Raramente nella letteratura economico-aziendale sono stati considerati i potenziali benefici collegati ad un approccio responsabile alle questioni di genere e, in particolare, alla gestione dell'evento maternità sul luogo di lavoro.

Gli studi esistenti evidenziano come la definizione e l'implementazione di politiche aziendali a sostegno della maternità e delle responsabilità familiari delle donne possano avere effetti positivi sul grado di impegno, di *job satisfaction*, di motivazione delle lavoratrici (Lyness, Thompson, Francesco, & Judiesch, 1999; Glass & Riley, 1998; Brown, Ferrara, & Schley, 2002; King & Botsford, 2009; Scandura & Lankau, 1997) con vantaggiose ricadute anche sulle performance organizzative.

Lyness, Thompson, Francesco e Judiesch (1999) suggeriscono che la risposta, da parte dell'organizzazione, a bisogni ed esigenze correlati alla dimensione privata dei lavoratori aumenta la sua capacità di *retention* delle risorse umane.

Sulla base dei risultati di una ricerca condotta su un campione di 86 donne lavoratrici durante il periodo della gravidanza, volta ad indagare i fattori individuali e organizzativi che incidono sull'impegno lavorativo della donna e sui tempi di rientro della stessa al lavoro dopo il parto, i citati studiosi individuano una relazione positiva tra politiche e prassi aziendali a sostegno

(9) Porter *et al.* definiscono l'impegno organizzativo come il grado di identificazione e coinvolgimento dell'individuo con l'organizzazione di appartenenza (Porter, Steers, Mowday, & Bouilan, 1974).

della maternità e impegno profuso dalla donna sul lavoro.

La percezione di una cultura aziendale favorevole all'integrazione della dimensione privata con quella lavorativa contribuisce a mettere a proprio agio la lavoratrice spingendola a ritardare il momento del congedo per maternità e a rientrare a lavoro in tempi brevi dopo il parto⁽¹⁰⁾ (Lyness, Thompson, Francesco, & Judiesch, 1999). A simili conclusioni perviene anche Allen (2001) il quale osserva che la percezione, da parte dei lavoratori, di un contesto organizzativo orientato al sostegno della gestione delle responsabilità familiari ha effetti positivi sul grado di impegno delle persone e di soddisfazione delle stesse rispetto al lavoro (Allen, 2001).

Secondo King & Botsford (2009) la promozione di una cultura organizzativa a sostegno della maternità ha l'effetto di indurre la lavoratrice a ridurre i tempi di comunicazione dello stato di gravidanza ai suoi colleghi e superiori. La costruzione di un contesto organizzativo basato sulla fiducia facilita ed alimenta un dialogo continuo tra la donna e i vertici aziendali, consentendo di poter gestire in anticipo eventuali problemi lavorativi che la maternità potrebbe comportare. Si viene così a determinare un vantaggio reciproco sia per la donna che è agevolata nelle sue richieste (es. permessi orari per visite mediche, flessibilità oraria, ecc.) sia per l'azienda che può meglio gestire la situazione e riprogrammare in tempo debito la redistribuzione dei carichi di lavoro (King & Botsford, 2009).

Infine, alcuni autori italiani suggeriscono che l'adozione di pratiche strutturate di gestione della maternità favorisce una comunicazione più aperta e trasparente tra la lavoratrice e l'organizzazione portando quest'ultima a minimizzare i costi legati agli sforzi di processo (es. ricerca del personale sostitutivo, redistribuzione dei carichi di lavoro, incertezza sul rientro della donna dopo il congedo, ecc.) che l'evento maternità comporta (Imperatori & Paolino, 2009; Cuomo & Mapelli, 2013).

3 –Disegno e metodologia di ricerca

Il presente contributo si inquadra nell'ambito di un progetto di ricerca interdisciplinare avviato nell'ottobre 2013 e finalizzato ad approfondire, mediante rilevazioni ed indagini empiriche, il tema dell'impatto della gravidanza e della maternità di una donna lavoratrice nel contesto lavorativo.⁽¹¹⁾

⁽¹⁰⁾ Il contesto legislativo a cui gli autori fanno riferimento è quello statunitense.

⁽¹¹⁾ Il progetto di ricerca ha coinvolto i Dipartimenti di "Diritto ed Economia delle Attività Produttive", "Management" e "Scienze Ginecologico-Ostetriche" della Sapienza Università di Roma.

Nell'ambito di tale ricerca, è stato predisposto un questionario composto da domande formulate prendendo spunto dalla letteratura internazionale sul tema del rapporto tra maternità e contesto lavorativo⁽¹²⁾. In una prima fase, sono state condotte delle interviste "pilota" con lavoratrici e lavoratori selezionati in base alla posizione ricoperta nell'azienda di appartenenza, all'esperienza lavorativa con colleghe in stato di gravidanza, alla loro esperienza personale di lavoratrice madre o lavoratore padre.

Tabella 1 Profilo del campione (N=1.091)

Caratteristiche del campione	N	%
<i>Sesso</i>		
Donne	499	45,7
Uomini	592	54,3
<i>Classi di età</i>		
≤35 anni	54	5,0
36-50 anni	637	59,0
≥51 anni	388	36,0
<i>Figli</i>		
Sì	866	79,4
No	225	20,6
<i>Titolo di studio</i>		
Licenza scuola elementare	2	0,2
Licenza scuola media	69	6,4
Diploma di scuola superiore	622	58,0
Laurea triennale/magistrale o a ciclo unico	307	28,6
Master universitario post laurea	62	5,8
Dottorato	10	0,9
<i>Stato civile</i>		
Coniugato/a	815	76,2
Celibe/nubile	147	13,7
Separato/a - divorziato/a	89	8,3
Vedovo/a	19	1,8
<i>Posizione in azienda</i>		
Dirigente	21	2,0
Quadro	362	33,7
Impiegato	688	64,1
Operaio	1	0,1
Apprendistato/altro	1	0,1
<i>Tipologia di contratto di lavoro</i>		
Contratto a tempo indeterminato	1.056	99,0
Contratto a tempo determinato	11	1,0
<i>Esperienza lavorativa con collega in gravidanza</i>		
Sì	692	63,4
No	399	36,6

Nota: i totali parziali non sempre coincidono con la numerosità del campione (1.091) in quanto i soggetti intervistati non hanno risposto a tutte le domande

Sulla base delle informazioni raccolte durante le interviste è stato possibile riformulare parzialmente alcune domande del questionario che, in seguito, è stato testato su un campione di persone impiegate

⁽¹²⁾ Per maggiori informazioni sulla struttura e i contenuti del questionario, si rinvia ad un nostro precedente contributo: Moscarini F., Gatti, M., della Corte M., Caserta D., *L'impatto della gravidanza e della maternità sulle donne lavoratrici dipendenti, sui colleghi di lavoro e sulle organizzazioni di appartenenza. Un'indagine conoscitiva*, Working Paper, 2014.

presso la Sapienza Università di Roma in modo da valutare la coerenza delle domande formulate rispetto al tema d'indagine e verificare la completezza e l'utilità dei dati raccolti ai fini delle successive analisi statistiche.

Le domande sono state poi trascritte su una piattaforma Internet all'uopo creata che ha generato un *web link* dedicato al questionario⁽¹³⁾. Successivamente, il questionario definitivo è stato somministrato, tramite invio e-mail del *web link* ad esso dedicato, a tutti i dipendenti (3.709) di una grande impresa di servizi controllata da una primaria azienda italiana quotata in Borsa e operante nel settore energetico⁽¹⁴⁾. Questa scelta ci ha consentito di somministrare in tempi relativamente brevi i questionari, grazie all'ampia disponibilità e all'interessamento al progetto di ricerca da parte della Società e alle risorse informatiche disponibili presso l'azienda (tra cui la Intranet e la mailing list aziendali). Le rilevazioni sono state effettuate nel periodo compreso tra la fine di ottobre e i primi giorni di novembre del 2013 (il *web link* è rimasto attivo per due settimane).

Il campione finale consta di 1.091 soggetti rispondenti (*response rate* del 29,4%) di cui 499 donne e 592 uomini. La maggior parte (59%) ha un'età compresa tra i 36 e i 50 anni, è coniugata/o (76%), ha un diploma di scuola superiore (58%), un contratto di lavoro a tempo indeterminato (99%) ed è inquadrata/o nella qualifica di impiegata/o (64,1%). Il 77% delle donne e l'81% degli uomini hanno almeno un figlio.

Nella Tabella 1 viene illustrato, in sintesi, il profilo demografico e lavorativo del campione.

Nel presente scritto vengono illustrate, analizzate statisticamente e discusse le risposte fornite alle domande di seguito riportate che, si precisa, rappresentano una parte di quelle presenti nel questionario⁽¹⁵⁾.

- *pensa che nelle aziende prevalga un atteggiamento negativo verso la maternità?*
- *crede che le aziende, al di là degli obblighi legislativi, dovrebbero essere maggiormente orientate a programmare speciali benefici o regimi a favore delle dipendenti in gravidanza?*
- *pensa che un'azienda dovrebbe investire nella promozione e diffusione di una cultura che consideri la maternità un evento positivo anche nel contesto lavorativo?*
- *secondo lei, un'azienda percepita come "women friendly", e cioè particolarmente attenta agli aspetti emotivi, psicologici e di benessere sociale*

⁽¹³⁾ L'applicazione web utilizzata è la piattaforma LimeSurvey, uno strumento *open source* che permette la gestione di indagini online.

⁽¹⁴⁾ Si ringraziano la Società e le persone che hanno collaborato al progetto di ricerca.

⁽¹⁵⁾ Il questionario consta di oltre 100 domande (alcune delle quali strutturate in ulteriori domande).

delle proprie dipendenti e delle donne in generale, rispetto ad aziende non considerate tali, ha maggiori, uguali o minori possibilità di attrarre o trattenere talenti?

- *secondo lei, un'azienda percepita all'esterno come "women friendly" potrebbe avere un ritorno d'immagine positivo nei confronti dei propri clienti/consumatori?*

Le suddette domande prevedono una risposta chiusa del tipo *si/no/non so*, ad eccezione della penultima domanda per la quale la risposta prevista è *maggiori/uguali/minori/non ho un'opinione*. I dati raccolti e presentati in questo lavoro di ricerca offrono importanti spunti di riflessione circa l'opportunità, per le aziende, di ripensare le proprie politiche gestionali in chiave di genere e di realizzare interventi a sostegno della maternità e della dimensione femminile del lavoro. Tuttavia, alcuni aspetti relativi al disegno di ricerca e alla metodologia così definiti, consentono solo in parte di generalizzare i risultati e le conclusioni cui siamo pervenuti. Infatti, è opportuno sottolineare che l'indagine ha coinvolto un campione di dipendenti di un'unica grande impresa, quasi tutti assunti a tempo indeterminato sul territorio dello Stato italiano e per la maggior parte inquadrati nella posizione di impiegato o quadro. Inoltre, la somministrazione del questionario è avvenuta nella forma dell'auto-somministrazione con restituzione differita, modalità che per sua natura porta all'autoselezione del campione, in genere avente caratteristiche, motivazioni e interesse per l'argomento diverse da chi non risponde (Corbetta, Gasperoni, & Pisati, 2001). Pertanto, tenuto conto di questi aspetti, in futuro la ricerca potrebbe essere estesa a più imprese, anche estere, di differenti dimensioni e operanti in settori diversi ai fini di un confronto intersettoriale e *cross country*.

4 – **Analisi e discussione dei risultati**

I dati raccolti sono stati analizzati al fine di fornire un'informazione utile sui temi proposti. Per ciascuna delle suindicate domande è stato elaborato un modello di regressione logistica (livello di significatività $p < 0,05$) al fine di rilevare eventuali fattori di eterogeneità nelle risposte fornite dai soggetti e comprendere quali variabili, tra quelle prese in considerazione (età, sesso, l'aver dei figli), spiegano meglio le differenze nelle risposte. Di seguito vengono illustrati e discussi i principali risultati rilevati.

Il 67,5% dei soggetti che hanno risposto al questionario ritiene che nelle aziende prevalga un atteggiamento negativo verso la maternità. Dalla lettura dei dati indicati in Tabella 2, si nota come le donne (73,80%) percepiscano una maggiore ostilità rispetto agli uomini (62,20%) verso la maternità in azienda.

Il modello di regressione logistica elaborato e mostrato in Tabella 3 dimostra che due delle variabili

considerate, “sesso” e “figli”, sono associate a opinioni diverse da parte dei relativi sottogruppi di rispondenti. In particolare, l'*odds ratio* delle donne rispetto agli uomini è pari a 1,98 ($p < 0,05$; (CI)=1,42-2,75), il che suggerisce che le donne hanno una propensione, significativamente maggiore rispetto agli uomini, nel ritenere che nelle aziende prevalga un atteggiamento negativo verso la maternità. Inoltre, tale orientamento è prevalente anche nel sottogruppo di persone (uomini e donne) con figli (OR=1,89; $p < 0,05$; (CI)=1,37-2,60).

La letteratura accademica sul tema del rapporto tra maternità e contesto lavorativo è ricca di studi che evidenziano come la maternità sia spesso accolta e vissuta dai dipendenti delle aziende in modo problematico, soprattutto a causa delle criticità che comporta nell'organizzazione del lavoro durante il periodo di assenza della lavoratrice (Cuomo & Mapelli, 2013; Imperatori & Paolino, 2013; Houston & Marks, 2003). I risultati rilevati confermano quanto già osservato da altri autori e inoltre forniscono un ulteriore contributo conoscitivo alla ricerca individuando una maggiore convinzione da parte delle donne e di tutti coloro che hanno figli dell'esistenza di un atteggiamento negativo verso la maternità sul luogo di lavoro. In tal senso appare plausibile ritenere che i soggetti maggiormente sensibili al tema della maternità in azienda siano tutti coloro che direttamente o indirettamente ne sono interessati o coinvolti.

Domanda: <i>Pensa che nelle aziende prevalga un atteggiamento negativo verso la maternità?</i>	Variabile: Sesso		
	Donna	Uomo	Totale
SI	364 73,80%	368 62,20%	732 67,50%
NO	66 13,40%	132 22,30%	198 18,20%
NON SO	63 12,80%	92 15,50%	155 14,30%
TOTALE	493 100%	592 100%	1085 100%

Variabili	OR	SE	z	[95% CI]
<i>Percezione di un atteggiamento negativo verso la maternità in azienda (SI vs NO)</i> N=1.085				
Sesso (Uomo)				
Donna	1,98*	0,1679	4,061	[1,42 2,75]
Figli (No figli)				
Figli	1,89*	0,1627	3,907	[1,37 2,60]
Sesso_Figli (Donna senza figli)				
Donna con figli	1,29	0,236	1,078	[0,81 2,05]
Sesso_Figli (Uomo senza figli)				
Uomo con figli	1,34	0,214	1,386	[0,88 2,04]
Classi di età (≤35 anni)				
36-50	1,29	0,297	0,859	[0,72 2,32]
≥51 anni	0,90	0,300	-0,31	[0,50 1,65]

Con riferimento alle aspettative degli intervistati in tema di politiche aziendali a sostegno della gravidanza e della maternità, si è osservata una marcata propensione da parte dei lavoratori (uomini e donne) a richiedere azioni concrete a favore delle dipendenti in gravidanza e interventi volti a sostenere una cultura della maternità nel contesto lavorativo. Infatti, come mostrato in Tabella 4, il 74% delle donne e il 75% degli uomini che hanno risposto al questionario ritiene che le aziende, al di là degli obblighi legislativi, dovrebbero essere maggiormente orientate a programmare speciali benefici o regimi a favore delle dipendenti in gravidanza. Questo risultato indica che i lavoratori sono consapevoli e sensibili al tema e si aspettano che le aziende riconoscano e sostengano, con interventi e programmi specifici, la diversità biologica delle donne che culmina nel momento della gravidanza.

Analizzando le risposte in base alle caratteristiche demografiche dei soggetti rispondenti (Tabella 5), l'unico risultato statisticamente significativo è associato alla variabile “uomo con figli” (OR=1,78; $p < 0,05$; (CI)=1,31-2,80). Più precisamente, gli uomini con figli rappresentano il sottogruppo di persone che si caratterizza per essere maggiormente sensibile verso le tematiche in questione. Non risultano associazioni significative per le altre variabili prese in considerazione. Questo dato rafforza le ipotesi per cui l'esperienza vissuta, anche indiretta, determina la sensibilità dei lavoratori nei confronti dei temi legati alla gravidanza in azienda.

Domanda: <i>Crede che le aziende, al di là degli obblighi legislativi, dovrebbero essere maggiormente orientate a programmare speciali benefici o regimi a favore delle dipendenti in gravidanza?</i>	Variabile: Sesso		
	Donna	Uomo	Totale
SI	357 74,10%	434 74,70%	791 74,40%
NO	85 17,60%	94 16,20%	179 16,80%
NON SO	40 8,30%	53 9,10%	93 8,70%
TOTALE	482 100%	581 100%	1063 100%

Variabili	OR	SE	z	[95% CI]
<i>Propensione a ritenere opportuni interventi volontari delle aziende a sostegno delle dipendenti in gravidanza</i> N=1.063				
Sesso (Uomo)				
Donna	0,97	0,141	-0,23	[0,73 1,28]
Figli (No figli)				
Figli	1,20	0,169	1,08	[0,86 1,68]
Sesso_Figli (Donna senza figli)				
Donna con figli	0,77	0,255	-0,99	[0,47 1,28]
Sesso_Figli (Uomo senza figli)				
Uomo con figli	1,78*	0,23	2,49	[1,31 2,80]
Classi di età (≤35 anni)				
36-50 anni	0,58	0,39	-1,36	[0,27 1,27]
≥51 anni	0,38	0,40	-2,43	[0,17 0,83]

Per quanto concerne la tematica relativa all'importanza della cultura della maternità in azienda, abbiamo rilevato che il 93% delle persone intervistate (Tabella 6) ritiene opportuno che un'azienda investa nella promozione e diffusione di una cultura che consideri la maternità un evento positivo nel contesto lavorativo. Si riscontra una differenza significativa di risposte tra "donne con figli" e "donne senza figli": il primo dei due sottogruppi risulta maggiormente propenso a ritenere che un'azienda dovrebbe investire nella promozione e diffusione di una cultura della maternità (OR=2,09; $p<0,05$; (CI)=1,02-4,28). Anche in questo caso valgono le considerazioni espresse in precedenza sull'incidenza delle esperienze vissute sulla diversa percezione delle problematiche legate al tema della maternità in azienda.

Tabella 6	Variabile: Sesso		
	Donna	Uomo	Totale
	Domanda: <i>Pensa che un'azienda dovrebbe investire nella promozione e diffusione di una cultura che consideri la maternità un evento positivo anche nel contesto lavorativo?</i>		
SI	462 93,00%	544 92,40%	1006 92,60%
NO	16 3,20%	22 3,70%	38 3,50%
NON SO	19 3,80%	23 3,90%	42 3,90%
TOTALE	497 100%	589 100%	1086 100%

Tabella 7 Modello logistico di regressione				
Variabili	OR	SE	z	[95% CI]
<i>Propensione a ritenere opportuna una cultura aziendale a favore della maternità (SI vs NO)</i> N=1086				
Sesso (Uomo)				
Donna	1,09	0,234	0,38	[0,69 1,72]
Figli (No figli)				
Figli	1,61	0,26	1,83	[0,96 2,67]
Sesso_Figli (Donna senza figli)				
Donna con figli	2,09*	0,37	2,00	[1,02 4,28]
Sesso_Figli (Uomo senza figli)				
Uomo con figli	1,27	0,38	0,63	[0,61 2,65]
Classi di età (≤ 35 anni)				
36-50 anni	0,54	0,74	-0,83	[0,13 2,30]
≥ 51 anni	0,39	0,74	-1,28	[0,09 1,66]

Inoltre, è stato chiesto ai soggetti intervistati di esprimere la propria percezione in merito ai benefici che un'azienda potrebbe ottenere da politiche aziendali di tipo *women friendly*, e cioè a sostegno degli aspetti emotivi, psicologici e di benessere sociale delle proprie dipendenti e delle donne in generale.

Il 75% delle donne e il 68% degli uomini ritiene che un'azienda percepita come *women friendly* abbia maggiori possibilità di attrarre e trattenere talenti rispetto ad altre aziende non considerate tali (Tabella 8). In base alle risultanze del modello di regressione logistica (Tabella 9), le donne colgono tali benefici in

misura tendenzialmente maggiore rispetto agli uomini (OR=1,86; $p<0,05$; (CI)=1,34-2,58).

Tali risultati appaiono particolarmente significativi se si considera che, nel nostro Paese, le donne raggiungono livelli di istruzione superiori a quelli degli uomini. Difatti, secondo l'Istat, con riferimento alla classe di età 30-34 anni risultano laureate il 27,2% delle donne contro il 17,7% degli uomini⁽¹⁶⁾. Se, dunque, le donne rappresentano un potenziale "bacino di talenti" da cui attingere è evidente che l'azienda attenta alla valorizzazione della dimensione femminile può concretamente godere di un vantaggio competitivo attraendo risorse umane di qualità.

Tabella 8	Variabile: Sesso		
	Donna	Uomo	Totale
	Domanda: <i>Secondo lei, un'azienda percepita come "women friendly", e cioè particolarmente attenta agli aspetti emotivi, psicologici e di benessere sociale delle proprie dipendenti e delle donne in generale ha maggiori, uguali o minori opportunità di attrarre e trattenere talenti?</i>		
MAGGIORI	370 74,75%	398 67,46%	768 70,78%
UGUALI	66 13,33%	132 22,37%	198 18,25%
MINORI	9 8,30%	19 9,10%	28 8,70%
NON HO UN'OPINIONE	50 10,1%	41 6,9%	91 8,4%
TOTALE	495 100%	590 100%	1085 100%

Tabella 9 Modello logistico di regressione				
Variabili	OR	SE	z	[95% CI]
<i>Percezione dei benefici di politiche aziendali women friendly: capacità dell'azienda di attrarre talenti (Maggiori vs Uguali)</i> N=1085				
Sesso (Uomo)				
Donna	1,86*	0,17	3,71	[1,34 2,58]
Figli (No figli)				
Figli	1,40	0,19	1,81	[0,97 2,03]
Sesso_Figli (Donna senza figli)				
Donna con figli	1,78	0,29	1,96	[0,99 3,16]
Sesso_Figli (Uomo senza figli)				
Uomo con figli	1,27	0,25	0,98	[0,78 2,07]
Classi di età (≤ 35 anni)				
36-50 anni	1,22	0,36	0,56	[0,61 2,47]
≥ 51 anni	0,94	0,37	-0,15	[0,46 1,94]

Secondo l'86% dei rispondenti, uomini e donne, un approccio di tipo *women friendly* potrebbe procurare ulteriori benefici all'azienda in termini di immagine positiva nei confronti dei propri clienti/consumatori (Tabella 10). Questo risultato, è in linea con quanto indicato ad esempio da Turban & Greening (1996) secondo cui buone performance sociali si associano ad una più forte capacità attrattiva e ad una migliore immagine dell'azienda. Con riguardo alla domanda formulata, si riscontra una differenza

⁽¹⁶⁾ Cfr. ISTAT, *Rapporto Bes 2014: il benessere equo e sostenibile in Italia*, consultabile sul sito: www.istat.it

significativa nelle risposte fornite dalle donne con figli e da quelle senza figli (Tabella 11): le prime sono maggiormente convinte dei benefici delle politiche *women friendly* in termini di immagine per l'azienda (OR=1,82; $p<0,05$; CI)=1,04-3,18).

Domanda: Secondo lei, un'azienda percepita come "women friendly", potrebbe avere un ritorno d'immagine positivo?	Variabile: Sesso		
	Donna	Uomo	Totale
SI	431	507	938
	86,70%	85,60%	86,10%
NO	14	32	46
	2,80%	5,40%	4,20%
NON SO	52	53	105
	10,50%	9,00%	9,60%
TOTALE	497	592	1089
	100%	100%	100%

Variabili	OR	SE	z	[95% CI]	
<i>Percezione dei benefici di politiche aziendali women friendly: ritorno positivo di immagine (SI vs NO)</i>					
<i>N=1089</i>					
Sesso (Uomo)					
Donna	1,09	0,18	0,51	[0,77	1,55]
Figli (No figli)					
Figli	1,35	0,20	1,47	[0,90	2,02]
Sesso_Figli (Donna senza figli)					
Donna con figli	1,82*	0,29	2,09	[1,04	3,18]
Sesso_Figli (Uomo senza figli)					
Uomo con figli	1,02	0,30	0,06	[0,57	1,84]
Classi di età (≤ 35 anni)					
36-50 anni	0,70	0,48	-0,74	[0,27	1,81]
≥ 51 anni	0,54	0,49	-1,27	[0,21	1,40]

5 – Osservazioni conclusive

I risultati della ricerca presentati in questo scritto mostrano come tra i lavoratori (uomini e donne) sia diffusa la percezione di un atteggiamento negativo verso la maternità in ambito lavorativo e come gli stessi si aspettino che i datori di lavoro adottino speciali regimi e benefici a sostegno dell'evento maternità. Con riferimento a quest'ultimo aspetto, è utile ricordare che, nel nostro Paese, la donna lavoratrice con contratto di lavoro subordinato in stato di gravidanza, gode di ampie tutele legislative; pertanto, a nostro avviso, i dati da noi rilevati sono sintomatici del fatto che, al rientro al lavoro dopo il periodo di congedo obbligatorio, le donne non sono messe nelle condizioni di conciliare al meglio il nuovo status di madre con le proprie responsabilità lavorative. In questo senso, riteniamo che il problema non risieda nella carenza o debolezza di tutele legislative, ma piuttosto nella scarsità o inefficacia di iniziative aziendali e di servizi pubblici all'infanzia a beneficio della madre lavoratrice che rientra al lavoro dopo l'evento maternità.

In un'ottica di responsabilità sociale d'impresa, azioni volontarie a favore delle dipendenti in gravidanza potrebbero essere, ad esempio, l'integrazione

volontaria da parte del datore di lavoro del 20% di retribuzione non erogata dall'Inps nei 5 mesi di congedo rispetto alla quale, attualmente, le imprese non hanno obbligo di copertura⁽¹⁷⁾. Durante i mesi della gravidanza che precedono il periodo di congedo obbligatorio, gli interventi a sostegno della lavoratrice, invece, potrebbero riguardare: la concessione di una maggiore flessibilità di orario lavorativo; la possibilità di usufruire del telelavoro; l'offerta gratuita o a condizioni agevolate di visite mediche specialistiche compresa l'assistenza di personale medico in azienda; la distribuzione di guide attraverso cui informare le lavoratrici dei propri diritti durante la gravidanza; la formazione di tutti i dipendenti (uomini e donne) su temi che riguardano il comportamento responsabile da adottare nei confronti di una collega in stato di gravidanza; l'adeguamento degli spazi lavorativi alle esigenze delle donne durante la gravidanza (parcheggi riservati, servizi igienici dedicati, ecc.). Nel prosieguo del periodo di maternità le iniziative aziendali, come ben noto, possono essere molteplici e diverse (asili nido, erogazione di contributi mensili per il sostenimento dei costi legati ai servizi privati per l'infanzia, telelavoro, flessibilità di orari, ecc.).

Inoltre, si è rilevato come soprattutto le lavoratrici vedano nella valorizzazione della dimensione femminile un potenziale beneficio per le aziende, in termini di capacità di attrarre e trattenere talenti e di miglioramento dell'immagine nei confronti di clienti/consumatori. Interventi di tipo *women friendly*, volti alla creazione di contesti organizzativi favorevoli alle parità di genere e al lavoro delle donne, potrebbero essere, ad esempio: l'organizzazione di corsi di formazione destinati ai dipendenti sulle tematiche del *gender management*; l'adozione di codici di comportamento nei processi di ricerca e selezione del personale che garantiscano pari opportunità di genere nella fase di accesso all'impiego; l'eliminazione degli ostacoli che si frappongono tra maternità e carriera; la creazione di comitati per la prevenzione o la gestione di comportamenti sessisti e discriminatori in azienda; l'abbattimento dei differenziali salariali tra uomo e donna quando esistenti; la realizzazione di quelle iniziative già ampiamente descritte in precedenza finalizzate a sostenere le madri lavoratrici anche nel loro periodo di gravidanza e in quello iniziale di maternità.

La realizzazione di questi interventi dovrebbe essere rendicontata in apposita sezione del bilancio sociale con informazioni qualitative e dati sulle azioni intraprese dall'azienda per valorizzare la dimensione lavorativa e personale delle donne, sulla loro efficacia e sui risultati conseguiti.

⁽¹⁷⁾ Secondo una recente indagine «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%» (Casarico & Profeta, 2009).

L'inclusione, nelle strategie aziendali, di un'ottica sociale in chiave di genere, a sostegno della dimensione femminile del lavoro non rappresenta solo una questione etica ma anche un obiettivo di business. Nella misura in cui gli investimenti necessari per la realizzazione degli interventi si traducono in un miglioramento del clima organizzativo, dell'immagine, della reputazione e della capacità di attrarre e trattenere talenti, l'impresa può concretamente ottenere benefici economici derivanti dall'aumento della produttività, individuale e aziendale, e dall'acquisizione di nuovi clienti/consumatori, soprattutto donne, che potrebbero scegliere di acquistare prodotti e servizi proprio perché l'impresa produttrice è percepita come sensibile alle tematiche di genere e attenta alla dimensione femminile del lavoro e del mercato di consumo.

La prospettiva secondo cui alcune imprese potrebbero ottenere vantaggi competitivi dall'adozione di politiche di tipo *women friendly* è oggi avvalorata da un dato incontrovertibile: si stima che, nelle economie avanzate, l'80% delle decisioni di acquisto vengono prese o influenzate da donne.

Il modello del *male breadwinner*, che per tanto tempo ha visto nell'uomo il principale procacciatore di reddito all'interno della coppia, oggi lascia sempre più spazio al modello del *dual breadwinner* in cui le donne, anche grazie alla più alta presenza nel mondo del lavoro e alla conseguente possibilità di godere di un proprio reddito, hanno un autonomo potere d'acquisto.

È pertanto opportuno che le aziende, in particolare quelle di grandi dimensioni e operanti in mercati internazionali e concorrenziali, sviluppino strategie e politiche aziendali nel solco della responsabilità sociale e della cultura di genere. Si tratta di un cambiamento di prospettiva a livello organizzativo che si rende necessario in relazione ai mutamenti dell'ambiente esterno in cui le imprese operano.

References

- Albinger H., Freeman S. (2000), Corporate Social Performance and attractiveness as an employer to different job seeking population, *Journal of Business Ethics*, Vol.28, [243-253].
- Allen, T. (2001), Family-supportive work environments: the role of organizational perceptions, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 58, [414-435].
- Bagilhole, B. (2006), Family-friendly policies and equal opportunities: a contradiction in terms?, *British Journal of Guidance & Counselling*, Vol.34, No.3, [327-343].
- Balbo L. (1978), La doppia presenza, *Inchiesta*, [3-6].
- Bolognini, B., & Gherardi, S. (2007), Cultura organizzativa e cittadinanza di genere: organizzazioni a confronto, *I quaderni di Gelso*, n.6, Trento, Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale.
- Bombelli, M. C. (1994), Cambiamento organizzativo e differenze di genere: una opportunità possibile, *Sviluppo & Organizzazione*, No.145, [56-62].
- Bombelli, C. (2003), Il lavoro e la vita: alla ricerca di un nuovo punto di incontro, *Sviluppo & Organizzazione*, No.199, [69-77].
- Brammer S., Millington A., Rayton B. (2007), The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment, *International Journal of Human Resource Management*, Vol.18, No.10, [1701-1719].
- Brown T., Ferrara K., Schley N. (2002), The relationship of pregnancy status to job satisfaction: an exploratory analysis, *Journal of Business and Psychology*, Vol.17, No.1, [63-72].
- Carroll A. (1979), A three-dimensional conceptual model of corporate performance, *Academy of Management Review*, Vol.4, No. 4, [497-505].
- Casarico A., Profeta P. (2009), Il costo della maternità, in Cuomo S., Mapelli A., *Maternità quanto ci costi? Un'analisi estensiva sul costo di gestione della maternità nelle imprese italiane*, Guerini e Associati, Milano, [48-49].
- Corbetta P., Gasperoni G., Pisati M. (2001), *Statistica per la ricerca sociale*, Il Mulino, Bologna.
- Cuomo S., Mapelli A. (2013), Prassi aziendali e maternità - E' possibile conciliare maternità e lavoro?, *Economia & Management*, No.1, [103-119].
- Di Santo P., Villante C. (2013), *Genere e responsabilità sociale di impresa*, Ediesse, Roma.
- Glass J., Riley L. (1998), Family responsive policies and employee retention following childbirth, *Social Forces*, Vol.76, No.4, [1401-1435].
- Grover, S., & Crooker, K. (1995), Who appreciates family-responsive human resource policies: the impact of family-friendly policies on the organizational attachment of parents and non parents, *Personnel Psychology*, Vol. 48, No.2, [271-288].
- Houston M., Marks G. (2003), The role of planning and workplace support on returning to work after maternity leave, *British Journal of Industrial Relations*, [197-214].
- Imperatori B., Paolino C. (2009), I costi aziendali per la gestione della maternità: retorica o realtà? in Cuomo S., Mapelli A., *Maternità quanto ci costi? Un'analisi estensiva del costo di gestione della maternità nelle imprese italiane*, Guerini e Associati, Milano.
- Imperatori B., Paolino C. (2013), Organizational costs of maternity management-Evidence, perceptions and managerial guidelines, *Economia & Management*, No.4, [94-108].

King E., Botsford W. (2009), Managing pregnancy disclosures: understanding and overcoming the challenges of expectant motherhood at work, *Human Resource Management Review*, No.19, [314-323].

Lyness K., Thompson C., Francesco A., Judiesch M. (1999), Work and pregnancy: individual and organizational factors influencing organizational commitment, timing of maternity leave, and return to work, *Sex Roles*, Vol.41, No.7/8, [485-508].

Montgomery D., Ramus C. (2003), Corporate social responsibility reputation effects on MBA job choice, *Research Paper No.1805*, Stanford, Graduate School of Business.

Peterson D. (2004), The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment, *Business & Society*, Vol.43, No.3, [296-319].

Poggio B., Murgia A., De Bon M. (2010), *Interventi organizzativi e politiche di genere*, Carocci Editore, Roma.

Porter L., Steers R., Mowday R., Bouilan P. (1974), Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians, in *Journal of Applied Psychology*, Vol.59, n.5, pagg. 603-609.

Riccò, R. (2008), La gestione "consapevole" delle diversità in impresa: una soluzione strategica ancora da scoprire in Italia, *L'organizzazione fa la differen-*

za? - IX Workshop dei Docenti e dei Ricercatori di *Organizzazione Aziendale*, Università Ca' Foscari, Venezia, 7-8 Febbraio 2008.

Rizza R., Sansavini M. (2010), Donne e lavoro: rappresentazioni del femminile e conseguenze in termini di politiche di "work life balance", *Rassegna Italiana di Sociologia*, Vol.1, [5-32].

Rodrigo P., Arenas D. (2008), Do employees care about CSR programs? A typology of employees according to their attitudes, *Journal of Business Ethics*, Vol.83, [265-283].

Rustichelli, E. (a cura di) (2007), Esiste un differenziale retributivo di genere in Italia?: il lavoro femminile tra discriminazioni e diritto alla parità di trattamento, ISFOL, *I libri del Fondo Sociale Europeo*, IGER, Roma.

Scandura, T., & Lankau, M. (1997), Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.18, [377-391].

Turban D., Greening D. (1996), Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees, *Academy of Management Journal*, Vol.40, No.3, [658-672].