

ESF-Projekt 2/10/2013 – „Wertecharta“ für eine bessere
Arbeitsorganisation: geschlechtsspezifische Analyse und Definition

Forschungsbericht

Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Südtirol

Best Practices in Unternehmen und neue
geschlechtsspezifische politische Maßnahmen

ZUSAMMENFASSUNG

Bozen
2014



EUROPÄISCHER SOZIALFONDS - FONDO SOCIALE EUROPEO

Dieses Dokument ist die Zusammenfassung einer im Rahmen des ESF-Projekts „**Wertecharta für eine bessere Arbeitsorganisation: geschlechtsspezifische Analyse und Definition**“ durchgeführten Studie. Das Projekt wurde von der Vereinigung Netzwerk Frauen-Arbeit in Partnerschaft mit dem Arbeitsressort des Landes, der Gleichstellungsrätin und dem Arbeitsförderungsinstitut AFI-IPL organisiert und von der Europäischen Union mittels des Europäischen Sozialfonds sowie vom Ministerium für Arbeit und von der Autonomen Provinz Bozen mitfinanziert.



Die **Arbeitsgruppe** dieser Projektphase bestand aus Elena Morbini und Franca Toffol von der Vereinigung Netzwerk Frauen-Arbeit, der Forscherin Heidi Flarer und Silvia Vogliotti, Forscherin beim AFI-IPL.

Die Expertenbefragungen wurden von Elena Morbini, Franca Toffol und Heidi Flarer durchgeführt. Heidi Flarer betreute die systematische Erfassung der Interviews und die Einstufung der Ergebnisse nach homogenen Kategorien, Silvia Vogliotti erstellte den Forschungsbericht.

Die Forscherinnen danken den Personen, die sich interviewen ließen.

www.donne-lavoro.bz.it

www.afi-ipl.org

Zusammenfassung der Ergebnissen

- Die **mangelhafte Vereinbarkeit von Beruf und Familie** ist immer noch eins der wichtigsten Probleme bei der weiblichen Beschäftigung, dass die Position von Frauen (häufig) auf dem Arbeitsmarkt schwächt. Dies ist u. a. auf die mangelhafte oder unmögliche Vereinbarkeit, die mangelhafte Aufgabenaufteilung bei den Betreuungsarbeiten sowie die horizontale und vertikale Segregation und schließlich das Lohngefälle zurückzuführen.
- Auf der Grundlage dieser Betrachtungen präsentierte die Bozener Vereinigung Netzwerk Frauen-Arbeit dem Europäischen Sozialfonds das Projekt **„Wertecharta für eine bessere Arbeitsorganisation: geschlechtsspezifische Analyse und Definition“**. Dieser vom AFI-IPL als Projektpartner erstellte Forschungsbericht hat den Zweck, die Kenntnis der Faktoren, Instrumente und Praktiken zur Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben, die bereits in Südtirol umgesetzt werden, zu fördern.
- Der Bericht basiert auf einer **Reihe von Interviews über den aktuellen Zustand der Vereinbarkeit von Familie und Beruf**. Befragt wurden Manager und Personalleiter lokaler Unternehmen sowie einige Experten von Genossenschaften, Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden, die positive, innovative Elemente zur Sprache bringen, aber auch Zweifel und Schwierigkeiten bei der Umsetzung von Maßnahmen, welche die Vereinbarkeit von Beruf und Familie fördern, laut werden lassen.
- Aus den Interviews geht hervor, dass **viele Vereinbarkeitsmaßnahmen auf informeller Ebene entstehen und individuell** gewährt werden, die auf Einzelbedürfnisse zugeschnitten sind und vor allem in kleinen Betrieben umgesetzt werden. Es handelt sich somit um eine **„informelle Vereinbarkeit“**, die in Einzelfällen außerhalb der Vertragskanäle stattfindet. **Auch kleine Südtiroler Betriebe sorgen für die Vereinbarung von Berufs- und Privatleben, aber auf ihre Weise!**
- Die Maßnahmen gehen häufig von Frauen in Führungspositionen aus. **Die Förderung des weiblichen Anteils auf Geschäftsführungsebene erhöht somit die Sensibilität gegenüber der Vereinbarkeit.**
- Positiv ist somit sicherlich, dass **in Südtirol eine gute „Kultur“ hinsichtlich der Vereinbarkeit von Familie und Beruf herrscht**. Die unternehmerische Sozialverantwortung gegenüber der Familie wird somit in einigen lokalen Unternehmen bereits umgesetzt und praktiziert, auch wenn dies auf informeller Ebene und bei niedrigem Bewusstsein geschieht. Häufig **mangelt es an einer mittel- bis langfristigen Vision bei diesem Thema**, wohingegen vorwiegend die Ansicht herrscht, den konkreten und dringenden Bedürfnissen der Arbeitnehmerinnen gerecht zu werden.
- Im „Südtiroler Unternehmenssystem“ **sind die Vereinbarkeitsmaßnahmen fast nie in der Vertragsverhandlung der zweiten Ebene umfasst** (d. h. nicht in den Betriebs- oder Gebietsverträgen enthalten), und zwar auch nicht in den Unternehmen, in denen dies problemlos möglich wäre. Auf diese Weise werden die Anwesenheit und Vertretung der Gewerkschaft in den Unternehmen häufig umgangen, was für die Gewerkschaften natürlich ein Thema darstellt, dem sie einen hohen Wert und besondere Aufmerksamkeit beimessen.

- Die informelle Vereinbarkeit ist jedoch nicht unbedingt immer negativ zu bewerten, wie auch die Aushandlung von Vereinbarkeitsmaßnahmen nicht unbedingt immer und zu jedem Preis „genormt“ werden muss. **Die beiden Ebenen (informelle und förmliche Verhandlung) sind nicht unbedingt widersprüchlich.**
- Die Lösung besteht vermutlich aus einer **Mischung zwischen starken verhandlungsbasierten Regeln (in einigen mittelgroßen Unternehmen) und zahlreichen positiven Maßnahmen, die mittels informeller Abläufe und Praktiken umgesetzt werden (Klein-/Kleinstunternehmen).** Diese Erfolgsrezepte können wichtige Anstöße auch für spätere Vertragsplattformen liefern und einen Engelskreis einleiten, der auf Vereinbarkeit basiert und zur Verbesserung der Qualität der Arbeit von Männern und Frauen führt.

Einführung

Die mangelhafte Vereinbarung von Berufs- und Privatleben ist heute noch eine der grundlegenden Problematiken bei der weiblichen Beschäftigung und wirkt sich negativ auf das gesamte Produktionssystem aus.

Frauen sind schwach auf dem Südtiroler Arbeitsmarkt, denn der auf regionaler Ebene meistverbreitete organisatorische Kontext, welcher heute noch ein nach männlichen Parametern strukturiertes Berufssystem widerspiegelt, benachteiligt die Frauen in hohem Maße (geringe und unangemessene Vereinbarkeit, äußerst mangelhafte Aufgabenteilung, horizontale und vertikale Segregation, geschlechtsspezifisches Lohngefälle usw.).

Eine bessere Arbeitsorganisation, auch was die Vereinbarkeit betrifft, würde nicht nur das Erzielen eines höheren geschlechtsspezifischen Gleichgewichts, sondern auch eine höhere Rentabilität in allen Wirtschaftssektoren bedeuten.

Auf der Grundlage dieser Betrachtungen setzt sich das **Projekt „Charta der Werte für eine bessere Arbeitsorganisation: geschlechtsspezifische Analyse und Definition“** die folgenden allgemeinen Ziele:

- Verbesserung der Bedingungen für die Frauen in der Arbeitswelt, um deren Beteiligung auch dank eines besseren Gleichgewichts zwischen Berufs- und Privatleben zu erhöhen;
- Förderung der unternehmerischen Sozialverantwortung in geschlechtsspezifischer Hinsicht und durch die bessere Organisation und Qualität der Arbeit auch der Produktionsleistung im Allgemeinen sowie des sozialen Wohlbefindens insgesamt.

Dieser Forschungsbericht, dessen erster Teil auf den Experteninterviews (Kapitel 2) basiert, hat zum Ziel, die Kenntnis der Daten und Faktoren zu fördern, welche dazu beitragen, dass heute noch ein starker Unterschied zwischen der weiblichen und der männlichen Beschäftigung in Südtirol besteht. Im Bericht wird zudem die Vertragsverhandlung der zweiten Ebene (insbesondere die betriebliche) anhand einer Reihe von Best Practices von Unternehmen untersucht, die Instrumente zugunsten der Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben implementierten (Kapitel 3). Auch aus den durchgeführten Interviews ergibt sich, dass die Vereinbarung von Privat- und Berufsleben in Südtirol bereits eine konsolidierte Praxis ist, auch wenn sie häufig mit informellen und fast selbstverständlichen Maßnahmen und nicht mit förmlichen Vertragsverhandlungen in Verbindung steht und das Bewusstsein darüber noch ziemlich gering ist.

Die Forschungsergebnisse werden zudem für die Erstellung der „Werte-Charta“ herangezogen. Dabei handelt es sich um ein Dokument, dessen Zielgruppe die verschiedenen Organisationen des Gebiets und der lokalen Gemeinschaft sind, und welches konkrete Instrumente für ein verantwortungsbewusstes Engagement im Hinblick auf die Vereinbarung liefert.

Wir hoffen daher, dass diese Arbeit ein bedeutendes Element bei der Festlegung und Verbreitung neuer Maßnahmen zugunsten der Vereinbarung von Privat- und Berufsleben darstellt, um die Lebensqualität nicht nur der Frauen, sondern der Gesellschaft insgesamt zu verbessern.

Elena Morbini und Franca Toffol
Vereinigung Netzwerk Frauen-Arbeit

Schlussfolgerungen der Studie

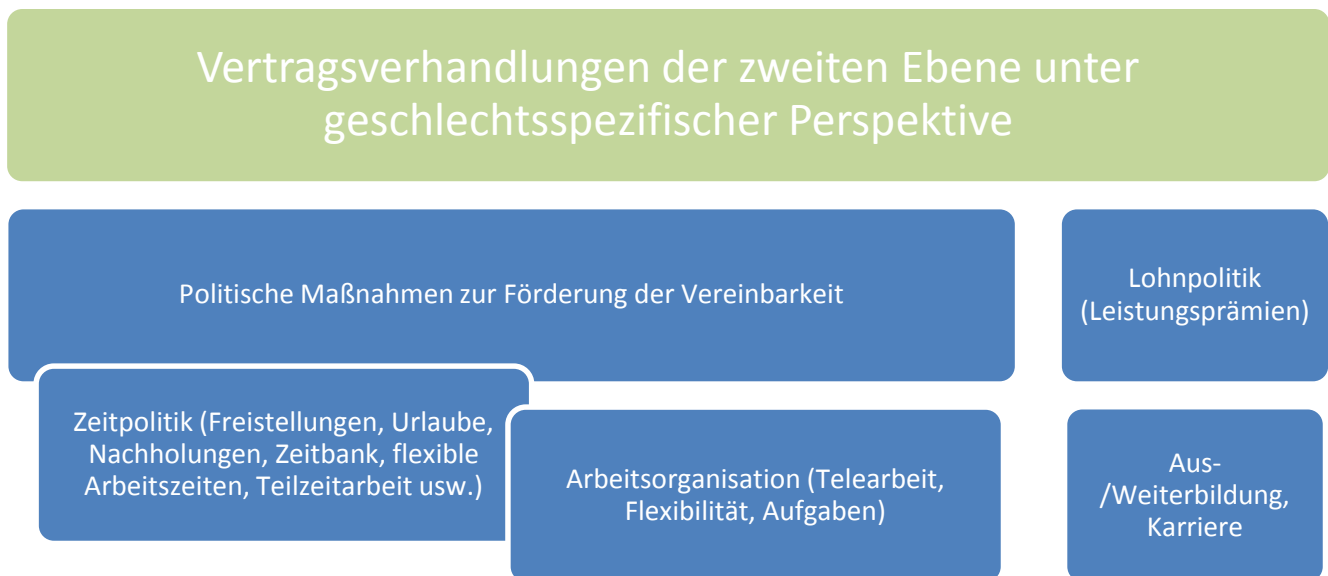
Stärken und Schwächen der Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben in Südtirol

Aus den im Rahmen dieses Projekts durchgeführten Interviews und den Erörterungen auf Ebene des technisch-wissenschaftlichen Beirats ergibt sich, dass **in Südtirol derzeit eine Kultur zugunsten der Vereinbarung von Privat- und Berufsleben herrscht**, d. h., dass die Unternehmen eine starke soziale Verantwortung gegenüber der Familie übernehmen, was jedoch sehr häufig auf informeller und individueller Ebene in kleinen Betrieben erfolgt. Die unternehmerische Sozialverantwortung zahlreicher Unternehmen wird nicht zum Ausdruck gebracht und nicht als solche bezeichnet, da es nicht gelingt, den Mehrwert der Best Practices zu verbreiten und zu vermitteln. Die Vereinbarung muss nicht unbedingt „genormt“ werden. Kollektivverhandlungen sind natürlich in Klein- und Kleinstunternehmen undenkbar, daher **dürfen die beiden Ebenen (informelle Verhandlung und Verhandlung der zweiten Ebene) nicht einander entgegengesetzt werden**, sondern können problemlos in den Unternehmen nebeneinander bestehen. Man kann sich überlegen, wie die zweite Ebene in Unternehmen vollzogen werden könnte, die Verhandlungen führen könnten, es aber nicht tun oder sich auf vertragliche Institute begrenzen, die sich auf Leistungsprämien konzentrieren.

Die Lösung besteht vermutlich aus einer Mischung zwischen starken verhandlungsbasierten Regeln (in einigen Unternehmen) und zahlreichen positiven Maßnahmen, die in den Kleinunternehmen mittels informeller Abläufe und Praktiken umgesetzt werden, wo Unternehmer/Manager und Beschäftigten in engem Kontakt miteinander arbeiten.

Offensichtlich wäre es **notwendig, den geschlechtsspezifischen Aspekt in die Vertragsverhandlungen der zweiten Ebene aufzunehmen**, zusätzlich zu den reinen Leistungsprämien. Wenn sich die Vertragsverhandlung der zweiten Ebene nur auf die Leistungsprämien beschränkt, wird dies auch bei einem Wirtschaftsaufschwung den Unterschied zwischen Männern und Frauen erhöhen und sicher nicht verbessern. Angemessene Maßnahmen zugunsten der Vereinbarkeit müssen in Zukunft daher die **Kultur der Aufteilung der Betreuungsarbeit** betreffen, indem beispielsweise der Vaterschaftsurlaub gefördert wird, flexible Arbeitszeiten auch für Männer vorgesehen werden, die wirkliche Produktivität und nicht die materielle Anwesenheit am Arbeitsplatz (typisch männlich) belohnt wird. Es muss zur Selbstverständlichkeit werden, dass ein Vater Urlaubsmo-nate in Anspruch nimmt (und sich nicht hinter der praktischen „Ausrede“ des fehlenden Haushaltseinkommens versteckt), dass die männliche Betreuungsarbeit (egal ob es sich um Kleinkinder oder ältere Familienangehörige handelt) als positiver Wert angesehen wird und die betreffende Person nicht als schwarzes Schaf, als „Kindermädchen“ betrachtet wird. **Junge Väter benötigen Modelle, von denen sie sich inspirieren lassen**, ohne das Gefühl zu haben, die Einzigen zu sein, die so handeln, um auch dann, wenn sie ihre Zeit der Betreuung der Familie widmen, soziale Anerkennung zu bekommen.

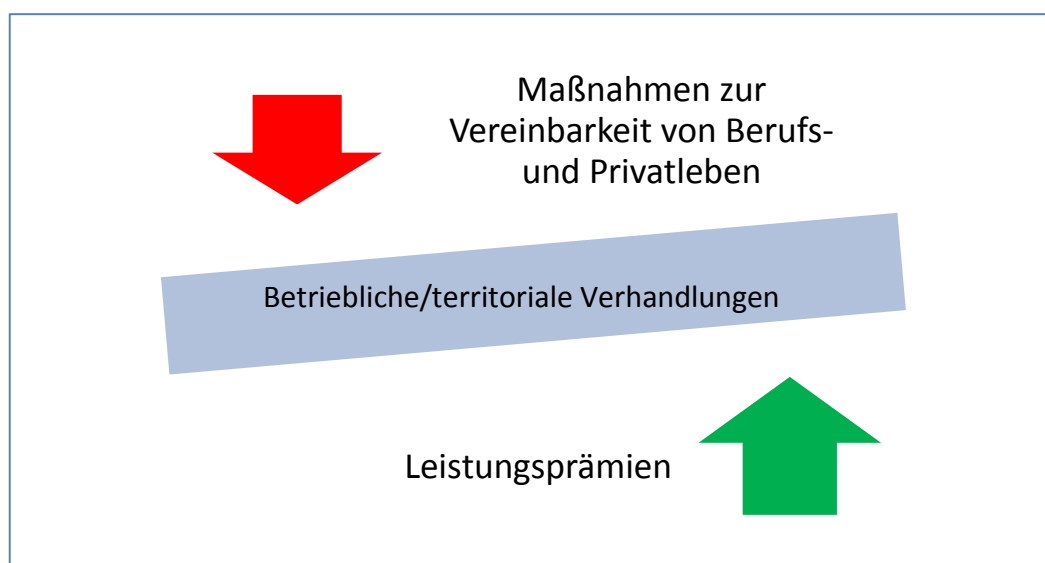
Abb. 1: Geschlechtsspezifische Kollektivverhandlung der zweiten Ebene – Zusammenfassung



Quelle: ausgearbeitet von AFI-IPL 2014

Der Prozess zur Sensibilisierung im Hinblick auf die Einführung von Maßnahmen zugunsten der Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben wurde eingeleitet, befindet sich jedoch in vieler Hinsicht noch am Anfang und bedarf zahlreicher Bemühungen und Zeit, um sich völlig zu entfalten. Die aktuelle Wirtschaftskrise trug sicher nicht zur Einführung und/oder Aufrechterhaltung von Vereinbarkeitsmaßnahmen bei. Mit der Krise **wurde dagegen der Schwerpunkt der dezentralen Vertragsverhandlung (sofern bestehend) auf rein wirtschaftliche Aspekte (Leistungsprämien) und die Arbeitszeit verlagert**, während Chancengleichheit, Elternurlaub und weitere Vereinbarkeitsmaßnahmen den Kürzeren zogen. Angesichts der aktuellen Wirtschaftskrise konnten keine Fortschritte gemacht werden, eher waren es Rückschritte.

Abb. 2: Wirtschaftskrise und dezentrale Vertragsverhandlungen



Quelle:
ausgearbeitet von
AFI-IPL 2014

Eine gezielte Studie im Piemont zeigt in vollem Umfang die **Auswirkungen der Krise auf die Vertragsverhandlungen der zweiten Ebene**. Die Wirtschaftskrise scheint *„die Vertragsverhandlungen der zweiten Ebene in vielen Betrieben gestoppt zu haben, wobei der Schwerpunkt eher auf rein wirtschaftliche Aspekte verlagert wurde als auf spezifische Maßnahmen, die zwar eine wirtschaftliche Auswirkung haben können, jedoch deutlich umfassenderer Überlegungen und Planungen bedürfen als diejenigen, die angesichts einer Dringlichkeit durchgeführt werden können“*. (Ires Lucia Morosini und andere, 2010).

Die Ergebnisse der Studie im Piemont sind entmutigend, wenn sie in geschlechtsspezifischer Hinsicht betrachtet werden: Die Vereinbarungen im Hinblick auf Chancengleichheit und Mutterschaft werden kaum durchgeführt, sie sind veraltet. Nach 2007 wurden diese Themen nicht mehr erörtert. Die Gewerkschaften und Unternehmen scheinen Schwierigkeiten damit zu haben, sich mit diesen Themen auseinanderzusetzen. *„Jedoch ist es die variable Entlohnung mit den entsprechenden ihr strukturell anhaftenden Diskriminierungsrisiken, die am bekanntesten, meistverbreiteten ist und am meisten umgesetzt wird. Offensichtlich ist es daher, dass sich die Vertragsverhandlungen der zweiten Ebene eher auf Maßnahmen konzentrieren, die dem Arbeitnehmer und der Arbeitnehmerin einen wirtschaftlichen Vorteil gewähren können, wobei Maßnahmen, die Änderungen ihrer Lebensqualität herbeiführen können, in geringerem Maße umgesetzt werden“* (Ires Lucia Morosini und andere, 2010).

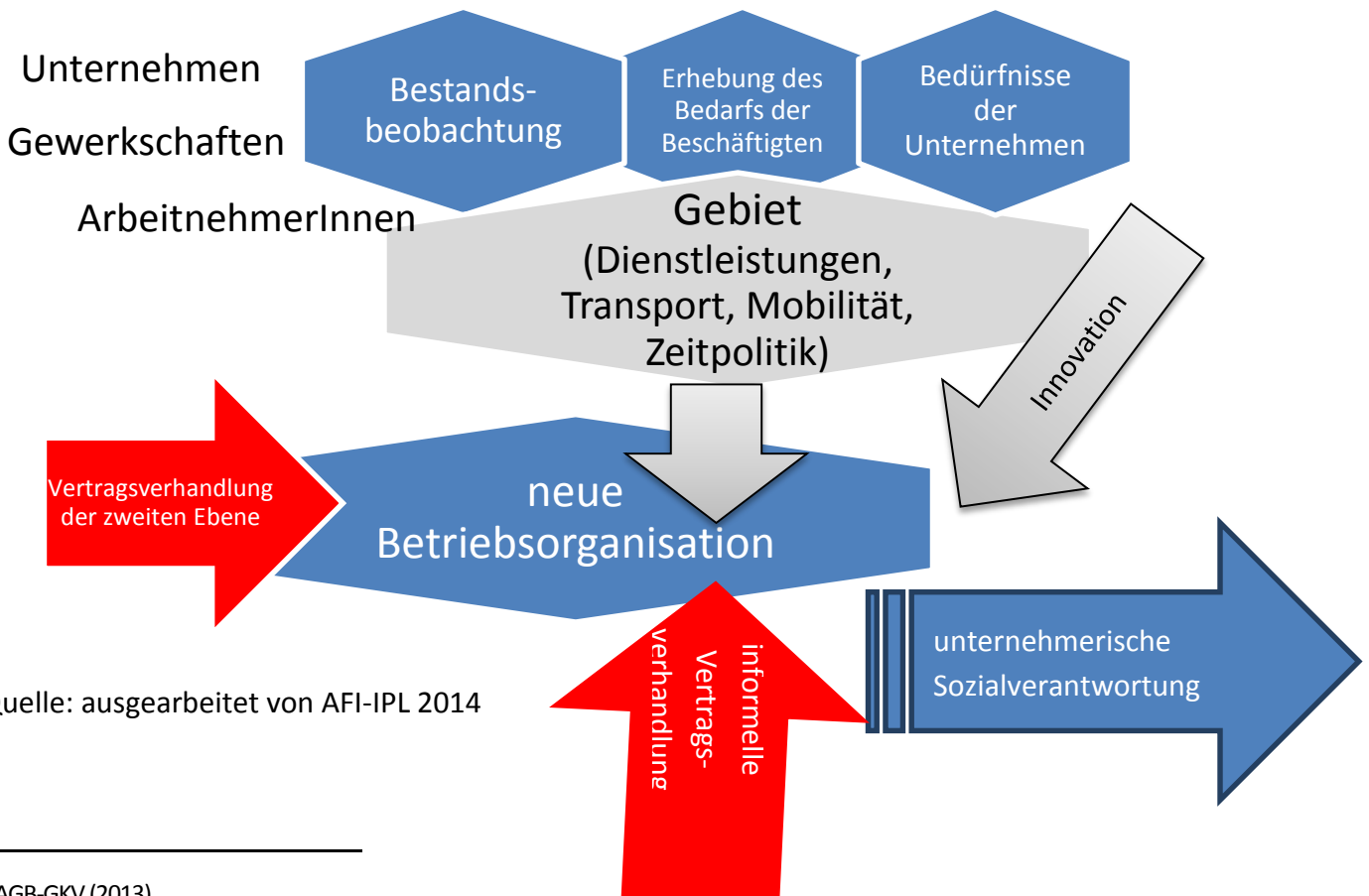
Es stellt sich eine Reihe von Problemen, die die Investition in diese Art der Verhandlung schwierig gestalten. Die wichtigsten Problematiken sind der mangelhafte Anteil an Frauen in den Unternehmen, gefolgt vom kulturellen Widerstand, bestimmte Posten zu bekleiden und Aufgaben zu erfüllen, sowie die nicht nennenswerte Umsetzung einer Reihe von Maßnahmen wie Elternurlaub, die immer noch als etwas angesehen werden, das ausschließlich Frauen vorbehalten ist. **Im Hinblick auf die Organisation der Arbeitszeit sind die Ergänzungsverhandlungen jedoch aktiver und innovativer.** Teilzeitarbeit ist beispielsweise weit verbreitet und wird umfassend eingesetzt, was zur realen Erhöhung des Anteils an Frauen im Unternehmen führt, auch wenn es zumeist die Positionierung der weiblichen Arbeit in den unteren Verantwortungsebenen zu fördern scheint. In zahlreichen Sektoren ist auch die Stundenbank weit verbreitet und trägt erheblich zum Zeitmanagement der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen bei. Gleitzeit (insbesondere in Bezug auf den Arbeitsbeginn und das -ende) wird bereits in vielen Unternehmen auch auf lokaler Ebene eingesetzt. Im Hinblick auf die Flexibilität der Arbeitszeit muss jedoch untersucht werden, ob diese in erster Linie den Bedürfnissen des Unternehmens oder auch denen der Mitarbeiter mit familiärer Verantwortung gerecht wird.

„Im Rahmen der Gewerkschaftsverhandlungen wurden zwar umfassende Maßnahmen zugunsten der flexiblen Arbeitszeit getroffen, jedoch wurde das Thema des geschlechtsspezifischen Gefälles und der Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben noch nicht systematisch und eingehend in Angriff genommen und als einer der Hauptpunkte in die Gewerkschaftsplattformen eingeführt“ (Murgia, Poggio 2007). Ein weiteres starkes Hindernis repräsentieren die sog. **„geschlechtsblinden“ Bewertungssysteme**, bei denen die geschlechtsspezifischen Perspektiven nicht berücksichtigt werden, da man (irrtümlicherweise) der Auffassung ist, dass Verträge der zweiten Ebene geschlechtsneutral sind. Allen voran ein Beispiel: Die dauerhafte Anwesenheit am Arbeitsplatz gilt als Voraussetzung für die Inanspruchnahme von Leistungsprämien und Karrieremöglichkeiten. Wenn man diesen Indikator geschlechtsspezifisch auswertet, zeigt sich, dass dieser das (traditionelle und fordistische) Modell der reinen zeitlichen und materiellen Anwesenheit am Arbeitsplatz wiederholt. **Es fehlt eine**

geschlechtsspezifische Perspektive, „die in der Lage ist, auf weniger vorgeschriebene und zusammenhangslose Weise die gesamte Vertragsarchitektur zu durchziehen und nicht nur einige deren Standardkomponenten, die zu absehbar sind (paritätische Kommissionen, Teilzeit aus familienbedingten Gründen, Elternurlaub nur für Frauen, Stundenbanken)“ (Leonardi, 2013).

Selbst innerhalb der **Gewerkschaftsorganisationen** ist der Anteil an Frauen sowohl auf hohen Verantwortungsebenen als auch auf Verhandlungsebene äußerst gering, und dies wirkt sich mit Sicherheit auf die geschlechtsspezifische Perspektive, auf der eine Vertragsplattform aufgebaut wird, auf. **Der europäische Gewerkschaftsbund fordert dazu auf, der Arbeit von Frauen mehr Wert beizumessen und diese zu überschätzen.** „Jedoch“, so eine Gewerkschaft, „ist es uns noch nicht gelungen, wirksame Maßnahmen hinsichtlich der mangelhaften Verknüpfung zwischen Kompetenzen, Einstufung und Entlohnung zu ergreifen, die Frauen in beträchtlichem Maße benachteiligt, die im Hinblick auf ihr Berufsprofil zu niedrig eingestuft und zu wenig ausgelastet sind.“¹ **Um die Vertragsverhandlungen der zweiten Ebene wieder in Schwung zu bringen, müssen Unternehmen und Gewerkschaften einen Weg beschreiten**, der von der Beobachtung des Bestands sowie den Bedürfnissen der ArbeitnehmerInnen und der Unternehmensleitung ausgeht, um auf individuelle und möglichst kreative Weise Maßnahmen zur Förderung der Chancengleichheit und der Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben auszuarbeiten. Diese Maßnahmen müssen natürlich im wirtschaftlich-territorial-sozialen Gefüge des Unternehmens verwurzelt werden. Der Dialog mit dem Kontext und den lokalen Netzwerken kann zudem ausschlaggebend sein, um das ins Leben zu rufen, was als „**Ökosystem der Vereinbarkeit**“ bezeichnet wird.

Abb. 3: Das Ökosystem der Vereinbarkeit im Unternehmen



Quelle: ausgearbeitet von AFI-IPL 2014

¹ AGB-GKV (2013).

Auf diese Weise wäre die Ergänzungsverhandlung in geschlechtsspezifischer Hinsicht sicherlich eine Motivation und eine Methode, um einen **Prozess zur Innovation** der Unternehmensorganisation und des Verhältnisses zwischen Unternehmen und Gebiet einzuleiten. Die Vereinbarkeit fördernde Organisationsmodelle werden als eng mit dem sozialen Wohlbefinden der Mitarbeiter und der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens eingestuft, sind jedoch auch unverzichtbar im Hinblick auf die **unternehmerische Sozialverantwortung** (Cherubini, 2009).

„Um diesen Maßnahmen Konsistenz zu verleihen und den Arbeitnehmern Vorteilen zu gewähren, müssen diese so gut wie möglich koordiniert werden, wobei nicht der einzelne Arbeitnehmer, sondern der Kontext, in dem dieser tätig ist, die Periodizität, der Zeitraum, in dem dieser besondere Maßnahmen benötigt, und auch zu berücksichtigen ist, dass diese Maßnahme Ziele hat, die es zu erreichen gilt.

Damit meine ich: Es gibt Teilzeitarbeit, es gibt Telearbeit, es gibt alles, aber wenn die Teilzeitbeschäftigten im öffentlichen Dienst sitzen oder die einzigen Verantwortlichen für einen Themenkreis sind, entstehen Problematiken sowohl für den externen Nutzer als auch die Kollegen, die eine Anfrage in jedem Fall entgegennehmen, denn das Telefon muss abgehoben werden, oder sie müssen ohne Ersatzorganisation, d. h. ohne angemessene Ausbildung für den vorübergehenden Ersatz der Person, zurechtkommen.

All diese Maßnahmen abgesehen von der Güte ... Der Arbeitgeber muss einen weiteren Schritt unternehmen und über die Pertinenz dieser Vereinbarkeitsmaßnahmen nachdenken, d. h. das reale Bedürfnis der einzelnen Person oder der Einrichtung, denn alle haben das Problem der Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben, nicht nur die einzelne Person.“ (öffentliche Verwaltung)

Bibliographie:

- AA.VV. (2013), *Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen in Deutschland*, WSI-Diskussionspapier Nr. 184.
- AFI-IPL (2011), *La contrattazione aziendale: manuale per la negoziazione di secondo livello*, di M.G. Giovannacci e D. Magnani, Bolzano, AFI-IPL. www.afi-ipl.org
- Caragnano Roberta (2011), *Le prassi della contrattazione collettiva integrativa in materia di conciliazione famiglia-lavoro*, www.adapt.it, 8 marzo 2011.
- Caragnano Roberta e Stefanovichj Silvia (2011), *Il valore della conciliazione e le azioni per l'equilibrio famiglia-lavoro*, Dossier Adapt, n. 2 del 16.2.2011.
- Cherubini Elena (2009), *La contrattazione collettiva di genere: tra sessismo e buone pratiche. Relazione nell'ambito del corso: Donne, politica e istituzioni. Percorsi formativi per la promozione della cultura di genere e delle pari opportunità*. Università degli Studi di Firenze.
- Cherubini Elena (2010), *Donne, politica e istituzioni. Percorsi formativi per la promozione della cultura di genere e delle pari opportunità*, COREP
- Chiesi Marcella e Musolesi Claudia (2007) *Linea guida per la gestione e lo sviluppo del capitale umano in un'ottica di genere; I quaderni di gelso n. 13, edizioni 31.*
- Confederazione svizzera, Segreteria di Stato dell'economia SECO (2007), *Manuale per le PMI "Lavoro e famiglia", Misure per la conciliabilità tra lavoro e famiglia nelle piccole e medie imprese*, Berna.
- Consigliera di parità regionale del Piemonte, Regione Piemonte e CRPO (2010), *Linea guida per la contrattazione di genere di 2° livello. Una proposta di integrazione della pari opportunità.*
- Cribari Rosanna, *Donne e lavoro nella pubblica amministrazione, quaderni della (Sindacato), n. 33. Scaricabile dal sito: [www.\(Sindacato\).it/contrattazione/persapernedipiu.html](http://www.(Sindacato).it/contrattazione/persapernedipiu.html)*
- De Bon Maura (2007) *Cambiare le organizzazioni in un'ottica di genere: le azioni del progetto Equal Ge.L.S.O. I quaderni di gelso n. 7, edizioni 31.*
- Del Fiacco Debora, *Conciliazione vita lavoro, quaderni della UIL, n. 22. Scaricabile dal sito: [www.\(Sindacato\).it/contrattazione/persapernedipiu.html](http://www.(Sindacato).it/contrattazione/persapernedipiu.html)*
- ICSR (Italian centre for social responsibility) (2011): *People first! Le dimensioni del bilanciamento tra vita personale e professionale: le nuove prassi italiane.*
- Ires Lucia Morosini, Fondazione Vera Nocentini, Enfap (2010), *Analisi e valutazione dell'attuazione delle politiche di genere e degli effetti della contrattazione di secondo livello nelle aziende piemontesi.*
- Mazzucchelli Sara (a cura di) (2011), *Conciliazione famiglia e lavoro: buone pratiche di welfare aziendale*, Osservatorio nazionale sulla famiglia, eBook/1.
- Murgia Annalisa e Poggio Barbara (2007), *L'integrazione delle politiche di genere nella contrattazione sindacale*, I quaderni di Gelso n. 14, edizioni 31.
- Pandini Luca (2008), *Gli effetti aziendali di una consapevole politica sensibile alla famiglia. I risultati di una recente ricerca tedesca. Slides di presentazione al seminario nazionale "Famiglia e lavoro. Nuove politiche sociali e buone pratiche alla luce della reciproca sussidiarietà"*, Bologna, 10.12.2008.

Piazza Marina (2007): Il circolo virtuoso tra il tema della conciliazione e il tema della rappresentanza, in: "Atti del convegno: donne nel Sindacato tra vita e impegno", Roma, 29-31 gennaio 2007.

Poggio Barbara (a cura di) (2007), L'isola che non c'è: pratiche di genere nella pubblica amministrazione tra carriere, conciliazione e nuove precarietà, edizioni 31.

Quadrelli Isabella (2012), Promuovere la conciliazione tra responsabilità familiari e impegno lavorativo nei luoghi di lavoro, Osservatorio nazionale sulla famiglia, Working paper n. 2.

Ricci Andrea (2011), La retribuzione integrativa e disuguaglianza di genere: il ruolo dei fattori osservabili, collana Studi ISFOL, n. 2010/1

Sorrenti Roberto e Bonaduce Lisa – Consorzio ELIS (2010): L'impresa flessibile & familiarmente responsabile tra sostenibilità e competitività aziendale. Rapporto di ricerca.

Vogliotti Silvia (2004), Conciliazione tra lavoro e famiglia: ricerca di norme e best-practices italiane, AFI-IPL, Papers stampato in proprio.

Gewerkschaftsunterlagen und -dokumente:

CISL – FP, Donne: i passi verso la parità di genere.

CISL (2009), Documento del Gruppo di lavoro sulla contrattazione: coordinamento nazionale delle donne. Scaricabile dal sito: [http://www.allapari.regione.emilia-romagna.it/temi/menu_formazione_lavoro/allegati-lavoro/promuovere_pari_opportunita_\(Sindacato\)_06_09](http://www.allapari.regione.emilia-romagna.it/temi/menu_formazione_lavoro/allegati-lavoro/promuovere_pari_opportunita_(Sindacato)_06_09)

CISL Veneto (2009), Donne e contrattazione aziendale: buone prassi in Veneto.

Coordinamento donne FISAC/CGIL Milano e Lombardia, Come cambiamo la contrattazione in un'ottica di genere. Documento di lavoro, Milano, 12.2.2013.

FISAC-CGIL Brescia (2012): Proposte del coordinamento donne FISAC-CGIL Brescia per il seminario regionale donne (Sindacato) LOMBARDIA

Leonardi Salvo (2013), Pari opportunità, conciliazione e contrattazione collettiva: una panoramica nazionale e aziendale, Sintesi del rapporto di ricerca per la CGIL nazionale "Le donne cambiano la contrattazione", di S. Leonardi e B. De Sario, Camera del Lavoro Metropolitana di Milano, 12.2.2013.