

Reti di donne e innovazioni organizzative della rappresentanza di genere in Cgil.

Il caso dell'Emilia Romagna

Anna Salfi

La rappresentanza di genere in Cgil è stata oggetto di dibattiti assai accesi, di convinte rivendicazioni, di posizioni spesso divaricanti quanto non configgenti, di numerose disposizioni statutarie e anche organizzative. Anche a seguito di ciò, quando nel 2005 si è voluto un rilancio delle politiche di genere in Emilia Romagna, ci si è avvicinate al tema con la prudenza che la situazione richiedeva, al fine di evitare che il dibattito sulle forme della rappresentanza potesse congelare o inibire in conseguenza di ciò ogni azione o intervento sindacale.

A un dibattito, nel passato fin troppo aspro, sulle forme da dare alla rappresentanza sindacale di genere e ai luoghi delle donne all'interno dell'organizzazione Cgil, fortunatamente non ha fatto riscontro uno stallo sul piano della presenza delle donne nell'organizzazione e, prima attraverso il sistema delle quote, poi con il varo della norma antidiscriminatoria¹, si sono predisposte le condizioni affinché la Cgil conquistasse, in maniera diffusa, una presenza femminile di tutto rispetto. Nell'esperienza italiana, tra le associazioni di rappresentanza nell'ambito della politica e dell'economia, quella della Cgil è senza dubbio una tra le più evolute, nella quale, accanto a una presenza numericamente qualificata, anche gli incarichi ricoperti dalle donne sono di rilievo certo.

Non è, tuttavia, un'esperienza del tutto risolta o che non presenti lati da migliorare. Ciò riguarda non solo la presenza negli organismi direttivi,

* Anna Salfi, Segreteria regionale della Cgil Emilia Romagna.

¹ I meccanismi organizzativi delle quote e della norma antidiscriminatoria appartengono alla tipologia delle norme promozionali. In Cgil vige oggi la norma antidiscriminatoria, ma l'organizzazione ha anche conosciuto negli anni passati il meccanismo delle quote di garanzia. Oggi, perché gli organismi siano in regola con i dispositivi statutari e regolamentari, bisogna che la presenza dell'uno o dell'altro sesso non sia inferiore al 40 per cento dei componenti, né superiore al 60. Si differenzia in questo la categoria dello Spi – il sindacato dei pensionati – che ha assunto il modello organizzativo del sindacato paritario, in base al quale uomini e donne devono essere rappresentati negli organismi al 50 per cento.

i Comitati direttivi, eletti al Congresso, che raggiungono il minimo del 40 per cento previsto dalla norma antidiscriminatoria in molti luoghi, ma tocca, in particolare, la presenza negli organismi esecutivi, le segreterie, dove la norma non si raggiunge altrettanto spesso e dove, anche nella distribuzione degli incarichi, si riscontrano attribuzioni stereotipate e di minor rilievo.

Inoltre, sono in crescendo, ma in maniera ancora insoddisfacente, le attribuzioni alle donne di incarichi primari, ovvero come segreteria generale o di responsabile in prima persona di struttura, ed esprime un patrimonio evidente di professionalità l'insieme delle donne presente nel sistema dei servizi, che si pone come snodo vitale per la realizzazione concreta di molti aspetti delle nostre politiche.

Le medesime tendenze si presentano anche in Emilia Romagna, mostrando in generale risultati più soddisfacenti sia in termini assoluti sia sulla qualità degli incarichi. Questo il quadro di riferimento con il quale, nel settembre 2006, indicando l'Assemblea regionale delle Donne Cgil dell'Emilia Romagna, ci si è mossi per un rilancio delle politiche di genere nella regione. Oggi, a cinque anni di distanza, siamo in condizioni di valutare l'iniziativa svolta e, con particolare riferimento agli aspetti organizzativi, provare a formulare un bilancio su quella che si presenta come una delle esperienze più innovative nell'ambito delle politiche di genere sperimentata in Cgil.

Il lavoro è iniziato sentendo l'esigenza di ritrovarsi a livello regionale per rilanciare le politiche a favore delle donne, sviluppando un confronto che potesse durare nel tempo, per recuperare la dimensione collettiva che mancava alla nostra azione, e anche per fare del luogo delle donne un'occasione di crescita ulteriore e di maturazione, cercando di recuperare, in questo, il meglio delle esperienze passate. Forte era la consapevolezza che a una pur adeguata presenza di genere nei luoghi delle decisioni non corrispondeva automaticamente la realizzazione piena e sufficiente di politiche e di azioni aventi in adeguata considerazione le esigenze e i bisogni delle donne, o di interventi che ne migliorassero le condizioni di vita e di lavoro.

Si è ritenuto che non bastasse di per sé una congrua presenza femminile per rappresentare i bisogni delle donne, né che le donne inserite negli organismi decisionali potessero trarre solo dalle proprie esperienze personali indirizzi per un'azione sensibile ai bisogni di genere. Andavano quindi tenute assieme sia l'esercizio della rappresentanza sia l'elaborazione delle politiche, praticando un approccio integrato tra i due aspetti.

Altra considerazione riguardava la necessità di avvicinare man mano le diverse esperienze presenti nei territori o nelle categorie, attivando per questo un'azione di rispetto e di riconoscimento reciproco che tenesse conto delle diverse storie, dei percorsi e delle tradizioni praticate nei vari luoghi o territori.

Si è trattato di agire con prudenza, ma senza eludere i problemi di fronte a noi. Troppe le diversità che andavano messe in relazione senza forzare o esercitare processi di omologazione non richiesti né condivisi né necessari. Alla base una scelta precisa: conoscersi e riconoscersi rispettandosi e consolidando una relazione tra noi che rispondesse a due precise esigenze: quella di favorire il reciproco avvicinamento e la partecipazione delle donne con quella di un riconoscimento di tipo organizzativo. L'obiettivo doveva rimanere quello della rappresentanza dei bisogni delle donne sia nelle politiche sindacali sia in quelle organizzative. La pratica, l'intreccio con le politiche generali dell'organizzazione.

Consapevoli che ci incamminavamo per una strada non semplice, perché anche la nostra organizzazione non è né tenera né facile, ben sapevamo che avremmo dovuto affrontare anche il nodo dei tempi e delle risorse da dedicare al nostro lavoro per poterlo svolgere con continuità, e che avremmo dovuto operare delle scelte e prendere sul serio questo nuovo impegno prima di tutto a livello individuale, poiché nessuno ci avrebbe potuto sottrarre alla nostra personale, prima che altrui, responsabilità.

Volevamo diventare una «questione ordinaria» della nostra organizzazione. Parte da qui l'individuazione della rete, innanzitutto come forma di comunicazione e di confronto, scelta che l'Assemblea del 22 settembre del 2006 vara e che viene riconfermata in occasione della Conferenza di organizzazione della Cgil Emilia Romagna tenutasi il 7-8 aprile 2008. Si legge nel documento conclusivo: «[...] avevamo scelto la forma della rete per promuovere e favorire tra di noi la massima circolarità delle informazioni e dei processi decisionali. Oggi possiamo cominciare a rispondere, seppure parzialmente e con un'esperienza limitata nel tempo, alle domande: cosa è la rete? a quali bisogni risponde? quali principi incarna?».

La rete rappresenta innanzitutto il nostro modo di favorire i processi di partecipazione democratica alla vita di genere della nostra organizzazione. È il nostro modo di sperimentare, attraverso i nuovi mezzi tecnologici, le potenzialità offerte dal mondo della comunicazione virtuale. È il nostro modo di esplorare i nuovi terreni più consoni a una partecipazione allargata e al con-

fronto con le nuove generazioni. È il nostro modo di sfruttare le opportunità offerte al territorio emiliano-romagnolo dall'ampia copertura telematica.

La rete regionale delle donne dell'Emilia Romagna, composta dalle compagnie del direttivo regionale, delle segreterie camerali, delle segreterie regionali di categoria e dell'apparato politico regionale, delle donne responsabili dei servizi, permette a circa 200 donne dell'organizzazione di usufruire di un aggiornamento costante sulle politiche di genere in atto sul territorio regionale e nazionale. È luogo di scambio di informazioni e di pratica, di promozione di attività, di impulso. A essa si affianca l'attività deliberante dell'Assemblea annuale delle donne della Cgil Emilia Romagna e il ruolo di cabina di regia e meramente esecutorio dei deliberati dell'Assemblea rappresentato dalla riunione delle responsabili.

Questo finora. Un modello che, a oggi, ha saputo tenere insieme il principio di autoorganizzazione delle donne e delle strutture regionali con quello dell'efficacia dell'azione organizzativa. A esso si sono affiancati momenti di approfondimento (seminari politici e organizzativi) e di elaborazione specifica che hanno favorito l'evolversi dell'azione politica delle donne di questa regione.

È stata una rete solo parzialmente implementata da altrettante reti locali di camere del lavoro e di categoria di pari dimensione, il completamento di tale network resta un nostro obiettivo di qui al futuro congresso. Così come dovrà trovare un impegno specifico il coinvolgimento in comunità delle donne dei dipartimenti confederali, preziose risorse esperte nei singoli settori della nostra attività.

In tale modello organizzativo si dimostrano prioritarie e irrinunciabili le forme idonee di comunicazione e di formazione che possano permettere una compiuta partecipazione ai processi di consultazione, decisione e comunicazione attiva. La riattivazione di un foglio notizie sul genere della newsletter finora sperimentata risulta, a questo punto della nostra esperienza, di vitale importanza per permettere la circolarità delle informazioni e delle esperienze che, anche contando sull'innato senso emulativo, hanno permesso un vero e proprio fiorire di iniziative molto interessanti e partecipate anche da giovani donne. Tale esperienza, unica finora in Italia, ci impone di organizzare un momento di approfondimento seminariale sulla rete e sui nodi della democrazia nell'era di internet.

L'esperienza della rete, inoltre, ha favorito un dialogo aperto con le donne delle associazioni e delle comunità presenti nei territori, elemento, questo,

che ha agevolato l'uscita dal chiuso di un'organizzazione, la nostra, che rischia di assumere talvolta tratti di autoreferenzialità, favorendo un maggiore avvicinamento al territorio e alle realtà vive delle città.

L'esperienza del seminario del 31 gennaio 2008, imperniato sull'analisi delle tre «azioni positive» sviluppate nella Cgil del Veneto, del Friuli Venezia Giulia e nella Camera del lavoro di Milano, ha permesso di riflettere sistematicamente sulla nostra e sull'altrui esperienza di innovazione organizzativa in termini di genere. Proponiamo perciò di continuare, con il supporto dell'Isf, l'approfondimento su questi esempi di evoluzione organizzativa per valutarne gli effetti nel medio periodo.

Il passaggio della responsabilità di genere all'interno della segreteria ha prodotto effetti positivi in termini di partecipazione e di contributi al dibattito generale, ma ha anche innegabilmente ridotto l'ambito delle risorse destinate allo sviluppo delle politiche di genere. Tale questione richiede un'apposita riflessione per ovviare a ricadute possibili, verificabili nel medio periodo, in termini di disponibilità di tempo e di risorse umane da dedicare all'attività.

In vista del prossimo congresso della Cgil Emilia Romagna, si propone il seguente dispositivo di modifica statutaria: inserire, dopo l'ultimo comma dell'art. 9, «nell'ambito dell'autonomia delle strutture e del diritto della donne all'autoorganizzazione, viene individuata, a livello della Cgil regionale, una sede di relazione, elaborazione e confronto delle donne e delle esperienze collettive esistenti al fine di promuovere l'iniziativa politica delle donne della Cgil Emilia Romagna»².

In termini organizzativi venivano approvati i seguenti cambiamenti (tutto questo a metà del 2008):

- l'Assemblea delle donne come momento deliberativo delle linee di indirizzo dell'azione politica di genere;
- la riattivazione della newsletter e la verifica della possibilità di strumenti snelli di consultazione e comunicazione (sito, blog ecc.) per favorire le funzioni partecipate;
- l'approntamento completo delle reti nelle strutture territoriali e di categoria;

² Assemblea della rete delle donne della Cgil Emilia Romagna, 22 settembre 2006, Atti «Donne Cgil: in rete per le sfide future», pp. 22-24; vedi anche Conferenza di organizzazione della Cgil Emilia Romagna, 7-8 aprile 2008, Documento conclusivo, pp. 16-18.

- il consolidamento della riunione delle responsabili come momento esecutivo del programma;
- la promozione della presenza di responsabili di *mainstreaming* nei diversi dipartimenti confederali;
- la verifica dell'opportunità di un adeguato supporto operativo di dipartimento;
- la promozione di un seminario di studio sulla rete e sui nodi della democrazia nell'era di internet.

Oggi, nonostante la crisi economica abbia in maniera sensibile condizionato l'agenda delle organizzazioni sindacali, la nostra esperienza continua in una sorta di *work in progress* che esprime risultati importanti. Ma veniamo ad alcune osservazioni di merito.

Una caratteristica fondante dell'esperienza è riconducibile al fatto che, anziché individuare una forma organizzativa «rigida» (il coordinamento, il dipartimento ecc.), si è preferito mantenere una relazione con le modalità organizzative che le donne si erano date autonomamente nelle diverse strutture o territori, che rispondevano a esigenze, culture e tradizioni diverse, radicate territorialmente. I pilastri di riferimento venivano ricondotti alle due strategie del *mainstreaming* e dell'*empowerment* di genere derivanti dall'elaborazione effettuata a livello mondiale dalle donne in occasione della Conferenza di Pechino tenutasi nel ben lontano 1995.

Si è mantenuto un riferimento così lontano nel tempo sia perché l'elaborazione effettuata nella circostanza dalla Conferenza di Pechino risulta essere la più organica e la più completa anche a distanza di tempo, ma anche perché nessuna delle voci critiche, che pure si sono levate recentemente avverso tali strategie, ne ha saputo confutare i contenuti fino in fondo o anche proporre valide strade alternative.

A tali valutazioni critiche può facilmente obiettarsi che può essere più corrispondente al vero che tali indirizzi siano stati malamente realizzati o più semplicemente non applicati. Non si tratta cioè di ragionare su un presunto fallimento di un'idea quanto, più probabilmente, della sua non applicazione parziale o totale. Semmai un'obiezione che può levarsi è quella che rileva come non si siano adeguatamente presi in considerazione gli aspetti e le implicazioni di tipo organizzativo che tali strategie richiedevano nella loro applicazione concreta.

Entrare in relazione con organizzazioni e ambiti che non prendevano adeguatamente in considerazione gli aspetti di genere, richiedeva e richie-

de ancora un'attenta valutazione rispetto agli impatti e alle conseguenti modificazioni pratiche da apportare tanto in un'organizzazione quanto in un contesto politico, quanto ancora in ogni altro diverso ambito.

Nel nostro caso, ad esempio, abbiamo dovuto rilevare che le esperienze, pur non numerose, di contrattazione di genere che si erano realizzate in passato, non potevano neanche emergere nel pur ottimo sistema di rilevazione degli accordi perché semplicemente non erano contemplate in quanto tali. Si sono perciò assunte le linee del *mainstreaming* sul versante della formulazione delle politiche, cercando di permeare ogni indirizzo generale dei relativi aspetti di genere, valutando, al tempo stesso, quale differente impatto potessero avere le politiche della Cgil Emilia Romagna sulla diversa condizione degli uomini e delle donne.

Altrettanto si è fatto in merito alla strategia dell'*empowerment* cercando di dare sia visibilità e forza alle donne, a partire da quelle direttamente impegnate sulle responsabilità di genere, sia anche sostenendo la realizzazione della norma antidiscriminatoria sancita statutariamente.

Va da sé che il lavoro di promozione e di impulso messo in atto dalla coordinatrice della rete ha dovuto tener conto di quanto si fosse spontaneamente mosso nei territori e, quindi, realizzare un processo di costruzione della rete e delle relazioni tra le singole realtà attraverso un processo di *bottom-up* che si definisse dal basso verso l'alto, affievolendo decisamente la dimensione gerarchica ed enfatizzando, per contro, quella partecipativa.

Da un modello teorizzato e poi applicato si è passati a un modello praticato e, quindi, solo di conseguenza rielaborato in modo tale da adattarsi in maniera più «elastica» alle diverse situazioni. Ciò ha permesso a tutte di potersi esprimere come meglio ognuna riteneva utile per poter produrre nella propria realtà un'attività efficace nel minor tempo possibile, nel modo più congeniale e con un forte tasso di originalità.

La rete «principale» si presentava e si presenta perciò con forti aspetti comuni a un sistema di intranet, mentre i livelli di articolazione secondaria e territoriale si aprono più alle espressioni associative dei diversi luoghi coinvolgendo, e in questo vi è un aspetto davvero rilevante, giovani donne lontane dall'esperienza sindacale e più sensibili ad altre forme di partecipazione associativa. Ciò ha anche permesso di praticare nel concreto il rapporto con la/le diversità – tema assai caro e proprio delle donne nella nostra organizzazione e che impedisce, pena il fallimento, una condizio-

ne forzata a unità, imponendo di vedere la rete non come «il luogo delle donne» ma come «i luoghi delle donne».

Ha giocato positivamente in questo il fatto, o meglio le caratteristiche di polifunzionalità, flessibilità e capacità di direzione «orizzontale» di cui le donne sono in genere più capaci, così come la particolare attenzione che le donne riversano verso ogni iniziativa che possa dare loro il senso concreto di un utilizzo accorto del fattore «tempo».

La necessità di una relazione che non fosse unicamente virtuale è stata compensata con la convocazione periodica di riunioni della rete, da non confondere con l'Assemblea; incontri che si sono rivelati anche come luoghi di «accoglienza», all'interno dell'organizzazione, e di sostegno soprattutto nei confronti delle responsabili, verso cui si è lavorato in termini mirati per evitare il rischio di una loro marginalizzazione rispetto ad altri componenti di segreteria, incaricati di altri ruoli, ritenuti tradizionalmente di maggior rilievo. Negativa è stata invece l'esperienza del blog, sia per la rigidità propria del sito web ufficiale che permette solo l'inserimento «a nastro» delle notizie sia per l'onerosità della sua gestione in termini da dedicare rispetto anche alle risorse stanziare.

Gli incontri periodici, quasi sempre mensili, sono preparati accuratamente: la scaletta di discussione è distribuita al termine della riunione quando, arricchita dei contributi delle presenti, viene inoltrata alla rete e da questa alle reti derivate, in modo che tutte possano essere a conoscenza della discussione fatta. Tra un incontro e l'altro, il foglio notizie *Donne in rete: newsletter delle donne Cgil dell'Emilia Romagna* provvede a rendere note le iniziative, i documenti, i link più interessanti. Questo metodo, solo apparentemente più oneroso, determina una minor perdita di tempo, molto cara alle donne, e una condivisione larga dei contenuti, favorendo anche il processo di delega in caso di impedimento e permettendo un approccio più pragmatico all'attività, evitando vizi da «tutto e subito» che si trasformano spesso in situazioni di vero stallo.

La rete così individuata ha aperto anche la relazione con l'ambito dei servizi, settore assai poco considerato ma del tutto necessario. Sarebbe infatti impensabile, ad esempio, il varo e il funzionamento di uno Sportello Donna senza la necessaria relazione con i nostri uffici vertenze o la stessa Consulta giuridica. L'assunzione di una modalità di rete all'interno dell'organizzazione ha favorito, soprattutto a livello di territorio, l'osmosi con le altre associazioni di donne, rendendole meno preoccupate di processi omologativi,

e di giovani donne, cui è più familiare il mondo del web. Lo stesso spirito sperimentale con il quale la rete è partita e procede attutisce le problematichità, che pure si incontrano, e che vengono affrontate come nodi da dipanare fuori dal dualismo buono-cattivo.

Abbiamo rilevato lo svilupparsi di un clima di benessere organizzativo dovuto, tra l'altro, all'accresciuta capacità di delega derivante anche dall'ampio processo di condivisione che tende sia ad attutire aspetti di «invidia di ruolo» sia a favorire un processo di circolarità delle iniziative e delle esperienze maturate ai diversi livelli, che vengono condivise e formano un risultato di tutte. Possiamo perciò definirla una vera e propria comunità di pratica, in cui ognuna delle partecipanti si ritiene reciprocamente responsabile di un'impresa comune, che è quella di sviluppare dentro e fuori dell'organizzazione adeguate politiche di genere e azioni conseguenti.

Altrettanto positivo risulta il fatto che ognuna si è dimostrata in grado di essere parte del proprio sviluppo, pur mantenendo un autonomo spirito critico, e capace di riconoscere il limite e le carenze delle proprie conoscenze, sapendovi porre rimedio e colmarle anche aprendosi verso direzioni e opportunità diverse o sperimentate da altre. È risultato molto forte lo sviluppo di un senso di comunità, generato sia dal coinvolgimento reciproco sia dalla partecipazione costante, che si è realizzato in modo tale da sviluppare sempre meglio la conoscenza reciproca sul piano personale e professionale, tanto da saper interagire in modo positivo anche chiedendo aiuto o collaborazione l'un l'altra. L'elemento della fiducia sviluppata e del reciproco scambio di abilità ed esperienze si è rilevato fondamentale per la maturazione personale delle appartenenti alla rete, e per il miglioramento in termini di quantità e di qualità delle azioni intraprese in un circuito in cui si valorizzavano man mano il rappresentare, il conoscere, l'organizzare.

Per una struttura Cgil come la nostra – che insiste su di un livello regionale confederale e che si relaziona, prevalentemente, con le componenti delle Camere del lavoro territoriali e delle categorie regionali – questa esperienza ha dato molti buoni frutti, sapendo promuovere nell'attività sindacale numerose donne e politiche di genere di qualità. Riteniamo tutto ciò di particolare importanza, soprattutto perché si è agito in un ambito dove pensare di ricondurre a unità la rappresentanza è, per sua natura, impossibile quando non errato. Problemi che si ripropongono in maniera analoga nell'organizzare sindacalmente donne, giovani, migranti e ogni altra categoria che rivesta caratteristiche di trasversalità.

Occorre tuttavia valutare se e come questa esperienza, trasposta in altri contesti organizzativi, diversi per ambito o per dimensione, possa essere assunta così com'è o debba – come è facile pensare – subire gli adattamenti necessari. A noi è sembrata un'esperienza bella ed entusiasmante, che ha prodotto risultati concreti.

All'inizio della nostra avventura avevamo individuato alcuni obiettivi che riteniamo raggiunti. Avevamo pensato e deciso di lanciare una campagna sulla contrattazione di genere e oggi, grazie anche alle nostre modalità di lavoro, siamo riuscite a siglare oltre 200 accordi rivolti specificatamente alle donne: dai piani integrati contro la violenza di genere, alla definizione di bilanci di genere negli enti locali, ad accordi a tutela del lavoro di cura rivolti sia all'infanzia sia all'età anziana, a interventi per donne sole. Abbiamo sperimentato anche un esempio di contrattazione di genere in ambito transnazionale attraverso lo sviluppo del progetto "Ariana", definito attraverso la pubblicazione di un piccolo manuale, frutto del progetto "Intrecci, indirizzi per la contrattazione della conciliazione".

Avevamo deciso di fare del 25 novembre, giornata internazionale contro la violenza sulle donne, un nuovo 8 marzo e così è stato, tanto che oggi non esiste realtà che non realizzi iniziative di rilievo per quell'occasione e che non abbia coinvolto anche gli uomini nella discussione di questo tema delicato, al punto di aver convocato in alcune zone persino appositi comitati direttivi. Possiamo dire di trovarci oggi di fronte a un sistema integrato di azioni che ha riportato nelle nostre strutture al centro del dibattito e dell'azione politica interventi a favore delle donne.

Oggi ci avviamo verso il Congresso e possiamo dire che il bilancio è sicuramente positivo: molte le donne, tante le iniziative singole e collettive, unica la sensazione di essere parte di un tutto. La crisi economica, tuttavia, per i suoi condizionamenti evidenti ci impone un salto di qualità: individuare quali politiche di genere sono praticabili in tempo di crisi per contrastare quello che spesso è già successo, cioè che ogni qualvolta il contesto generale si complica ed è reso più difficile dalle condizioni economiche e sociali, le donne tornano indietro. È questa la nuova sfida che ci aspetta e che intendiamo vincere.

Bibliografia

- AA.VV. (2006), *Donne Cgil: in rete per le sfide future*, atti dell'Assemblea delle donne Cgil Emilia Romagna, Bologna, Cgil Emilia Romagna.
- Amoroso B., Gomez y Palma S. (2007), *Persone e comunità. Gli attori del cambiamento*, Bari, Edizioni Dedalo.
- Gheradi S., Nicolini D. (2005), *Apprendimento e conoscenza nelle organizzazioni*, Roma, Carocci.
- Granirei G. (2006), *La società digitale*, Bari, Laterza.
- Paissan M. (2009), *La privacy è morta, viva la privacy*, Milano, Ponte alle Grazie.
- Piccardo C., Colombo L. (2007), *Governare il cambiamento*, Milano, Raffaello Cortina.
- Rapporto e Linee-guida in materia di privacy nei servizi di social network, «Memorandum di Roma» (2009).
- Riccoboni S. (2009), *Riflessioni di una neo blogger*, Lucca, LibertàEdizioni.
- Salfi A. (1998), *Le elezioni delle Rsu, prime analisi di una grande esperienza democratica*, Roma, Quale Stato.
- Wenger E. (2006), *Comunità di pratica. Apprendimento, significato, identità*, Milano, Raffaello Cortina.

Documenti comunitari

- Comitato economico e sociale europeo (2006), *Progetto di parere sul tema «La rappresentanza femminile negli organi decisionali dei gruppi di interesse economici e sociali dell'Unione Europea»*, SOC/150.
- Parlamento europeo (2009), *Relazione sull'integrazione della dimensione di genere nell'ambito dei lavori delle commissioni*, A6-0198/2009.
- Page M. (2001), *Effective Local Partnerships – Al lavoro per le donne? Modelli di cambiamento* (manuale redatto a conclusione del Progetto triennale «Effective Local Partnership»), Londra.
- Pillinger J. (2000), *Cambio di potere, scambio di potere* (manuale per strategie di genere nei sindacati basato sul progetto dell'Epsu «Potere decisionale alle donne nei sindacati dell'area mediterranea»), Bruxelles, Epsu & Psi Publication.
- Public services international (2003), *Integrating Gender into Union Work – A Practical Guide for Public Sector Trade Unions*, Ferney-Voltaire Cedex, Psi Publication.