



OLTRE L'ADOZIONE FORMALE DI UN PIANO PER LA PARITÀ DI GENERE

GUIDA PER LE UNIVERSITÀ

ITALIA

TARGET } Taking a Reflexive approach
to Gender Equality for
institutional Transformation

ITALIA

OLTRE L'ADOZIONE FORMALE DI UN PIANO PER LA PARITÀ DI GENERE

GUIDA PER LE UNIVERSITÀ

Autore: Maria Caprile (Notus), in collaborazione con Paola Bello (FRRB), Barbara de Micheli e Giovanna Vingelli (FGB) e Angela Wroblewski (IHS) per il chapter nazionale

Contributori: Angela Wroblewski, Andrea Leitner e Victoria Englmaier (IHS); Paola Bello (FRRB); Alina Tariceanu e Daniela Ispas (ARACIS); Dia Anagnostou (ELIAMEP); Kalypso Sepou (RIF); Ivanka Popović, Daša Duhaček e Milica Mirazić (UB); Amina Bettachy (UH2C); Anastasia Zabaniotou e Olivier Boiron (RMEI); Barbara de Micheli e Giovanna Vingelli (FGB)

DOI: 10.5281/zenodo.6514694

TARGET } Taking a Reflexive approach
to Gender Equality for
institutional Transformation



Questo progetto ha ricevuto finanziamenti dal programma di ricerca e innovazione Orizzonte 2020 dell'Unione europea nell'ambito della convenzione di sovvenzione n. 741672.

Le opinioni espresse in questo documento riflettono solo quelle dell'autore e non riflettono in alcun modo quelle della Commissione Europea. La Commissione Europea non è responsabile dell'uso delle informazioni ivi contenute.

Sintesi

La presente guida intende supportare le università italiane disposte a sviluppare ed attuare un Piano per la Parità di Genere (GEP). Si basa sull'approccio e sulle lezioni apprese nell'ambito del progetto Horizon 2020 TARGET - Taking a Reflexive Approach to Gender Equality for Institutional Transformation.

L'esperienza di TARGET dimostra che gli istituti di ricerca possono essere pionieri – nonostante la carenza di politiche nazionali e misure concrete a sostegno della parità di genere – quando sono motivati, coinvolgono attori istituzionali chiave, dedicano risorse e fanno affidamento su competenze rilevanti. Questa esperienza ha anche mostrato un enorme potenziale di advocacy rispetto al discorso nazionale sulla parità di genere nei paesi coinvolti. Non sono solo le agenzie di finanziamento o accreditamento a poter innescare il cambiamento: anche un'università pionieristica può stimolare il cambiamento in altre università ed enti di ricerca.

Il GEP è una delle novità di Horizon Europe: è un requisito obbligatorio e rappresenta un fattore chiave per motivare le università ad adottare policy volte a promuovere la parità di genere; ma comporta anche il rischio che i GEP siano visti come un ennesimo, mero, adempimento amministrativo. Questa guida mira a sostenere le università affinché vadano oltre l'adozione puramente formale di un GEP, rivolgendosi in particolare agli “agenti di cambiamento”: individui o gruppi consapevoli delle disuguaglianze di genere esistenti nei propri istituti e disposti a contrastarle. L'agente di cambiamento funge da catalizzatore al fine di ottenere l'impegno della direzione, avviando così un processo di cambiamento strutturale verso la parità di genere.

Il cambiamento effettivo verso la parità è il risultato di un'accresciuta volontà istituzionale, nonché della capacità di identificare, riflettere e affrontare i pregiudizi di genere in modo deciso. La parità di genere è un tema connesso alla giustizia sociale ed è dimostrato che migliora la qualità e l'impatto dell'istruzione superiore, della ricerca e dell'innovazione.

CONTENUTI

Sintesi	3
Introduzione.....	6
1. Contesto nazionale.....	9
2. L'approccio del Progetto TARGET per lo sviluppo e l'attuazione del GEP	12
3. Gettare le basi.....	18
3.1. Impegno e coinvolgimento dei livelli gestionali e senior	18
3.2. Creare una comunità di pratica	19
4. Audit sulla parità di genere.....	21
4.1. Struttura e contesto istituzionale	21
4.2. Raccolta e analisi approfondita dei dati	23
5. Progettazione del GEP	27
5.1. Accrescere il coinvolgimento del management	27
5.2. Definire ruoli, responsabilità e risorse	28
5.3. Definire vision, obiettivi, indicatori e target	29
6. Monitoraggio e autovalutazione	36
6.1. Indicatori di monitoraggio	37
6.2. Esempio di monitoraggio	37
6.3. Autovalutazione	39
7. Strategia di comunicazione.....	41
Riferimenti.....	42

Elenco dei box

Box 1. Il GEP quale nuovo criterio di eleggibilità in Horizon Europe	7
Box 2. Auditing sulla parità di genere nelle procedure di promozione.....	24
Box 3. Analisi SWOT: rimozione degli ostacoli istituzionali legati al genere nelle carriere	26
Box 4. Monitoraggio e valutazione.....	36

Elenco delle immagini

Figura 1. Ciclo di sviluppo e implementazione del GEP	16
Figura 2. Come leggere il Quadro logico	32

Elenco delle tabelle

Tabella 1. Panoramica di aree, obiettivi e aspetti dell'auditing	23
Tabella 2. Parità di genere: aree di intervento e vision.....	29
Tabella 3. Esempi di risultati dell'audit e relativi obiettivi	30
Tabella 4. Esempi di vision, obiettivi e target	31
Tabella 5. Quadro logico per misure di sensibilizzazione (seminari, workshop) rivolte allo staff.....	33
Tabella 6. Matrix: implementation & impact.....	33
Tabella 7. Indicatori di attuazione per il quadro logico riferito alle misure di sensibilizzazione (seminari, workshop) rivolte allo staff	39

Abbreviazioni

CoP: Comunità di pratica

HR: Risorse umane

ERA: Spazio europeo della ricerca

RFO: Organizzazione per il finanziamento della ricerca

GEA: Audit sulla parità di genere

R&I: Ricerca e Innovazione

GEP: Piano per la parità di genere

RPO: Organizzazione che svolge attività di ricerca

Introduzione

Questa guida intende supportare le università italiane intenzionate a sviluppare ed attuare un Piano per la Parità di Genere (GEP). Si basa sull'approccio e sulle lezioni apprese nell'ambito del progetto Horizon 2020 TARGET - Taking a Reflexive Approach to Gender Equality for Institutional Transformation.

Nel mondo della ricerca e in quello accademico esiste un gran numero di risorse dedicate all'orientamento in materia di GEP. A livello europeo, i principali riferimenti sono il vademecum di Horizon per l'elaborazione dei Piani per la Parità di Genere¹ e lo strumento GEAR² sviluppato da EIGE. Linee guida e strumenti utili sono stati sviluppati anche nel contesto di progetti finanziati dall'UE da organismi nazionali e da istituti di ricerca, europei e non.

Questa guida intende fornire ulteriori indicazioni basate sull'esperienza di TARGET. Dal 2017 al 2021, TARGET ha supportato sette istituzioni nella progettazione e nell'attuazione di una politica riflessiva in materia di parità di genere: due organizzazioni che finanziano la ricerca (Fondazione Regionale per la Ricerca Biomedica, FRRB, Italia; Fondazione per la ricerca e l'innovazione, RIF, Cipro), un'agenzia di accreditamento (Agenzia nazionale per la garanzia della qualità nell'istruzione superiore, ARACIS, Romania), un istituto di ricerca (Fondazione ellenica per la politica europea ed estera, ELIAMEP, Grecia), due università (Università di Belgrado, UB, Serbia; Università Hassan II di Casablanca, UH2C, Marocco), e una rete di scuole di ingegneria nel bacino del Mediterraneo (RMEI). La Fondazione Giacomo Brodolini (FGB, Italia) e NOTUS (Spagna) hanno operato in qualità di partner di supporto, mentre l'Istituto di Studi Avanzati (IHS, Austria) è stato coordinatore e valutatore.

I sette istituti attuatori avevano pochissima esperienza in materia di genere e si trovano in Paesi con policy settoriali limitate, specie con riferimento all'istruzione superiore, alla ricerca e all'innovazione. Il processo di auditing, progettazione, implementazione, monitoraggio e valutazione del loro primo GEP è stato concepito come l'inizio di un percorso di ampio respiro, in grado di fornire un quadro per coinvolgere attori istituzionali di rilievo in un processo di cambiamento strutturale riflessivo e basato sull'evidenza empirica.

È ampiamente riconosciuto che la volontà di un'istituzione di sviluppare e attuare un GEP dipenda in larga parte da incentivi o pressioni esterne: quadri giuridici, policy e iniziative adottate da enti governativi, agenzie di finanziamento, etc. Tuttavia, l'esperienza di TARGET dimostra che le istituzioni possono anche essere pioniere, benché manchino politiche nazionali e misure concrete a sostegno della parità di genere – a patto che siano motivate, coinvolgano attori istituzionali chiave, dedichino risorse ed operino in forza della promozione delle competenze in materia di genere. Queste esperienze hanno anche dimostrato un enorme potenziale in termini di advocacy all'interno dei discorsi nazionali sulla parità di genere nei rispettivi Paesi. Non sono solo le agenzie di finanziamento o accreditamento a poter innescare cambiamenti: anche un'università pionieristica può stimolare il cambiamento in altre università e organizzazioni di ricerca.

¹ EC, 2021.

² Ulteriori informazioni sono disponibili all'indirizzo: <https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/toolkits/gear>

Il nuovo requisito di ammissibilità GEP di Horizon Europe (Box 1) può rappresentare un fattore chiave per motivare le università ad adottare una politica per la parità di genere, ma comporta anche il rischio che i GEP siano percepiti solo come l'ennesimo requisito amministrativo. Questa guida mira a sostenere le università affinché vadano oltre l'adozione puramente formale di un GEP, rivolgendosi in particolare agli "agenti di cambiamento": individui o gruppi consapevoli delle disuguaglianze di genere esistenti nei propri istituti e disposti a contrastarle. L'agente di cambiamento funge da catalizzatore con l'obiettivo di ottenere l'impegno della direzione, avviando così un processo strutturale verso la parità di genere.

Siamo consapevoli che non esista una soluzione valida per tutti. I GEP possono raggiungere gli effetti desiderati solo se calati nel contesto reale, adattati alle specifiche esigenze organizzative dell'istituzione e integrati in un quadro che supporti l'impegno e la riflessività dei diversi attori istituzionali coinvolti. Il cambiamento effettivo è il risultato di un'accresciuta volontà istituzionale, nonché della capacità di identificare, riflettere e affrontare i pregiudizi di genere in modo strutturale.

Ci auguriamo che questa guida sia funzionale allo scopo.

Box 1. Il GEP quale nuovo criterio di eleggibilità in Horizon Europe

Ai fini dell'eleggibilità, gli enti pubblici, le organizzazioni di ricerca e gli istituti di formazione superiore provenienti dagli Stati membri o da Paesi associati devono possedere un Piano per la Parità di Genere, che rispetti i requisiti minimi riportati di seguito:

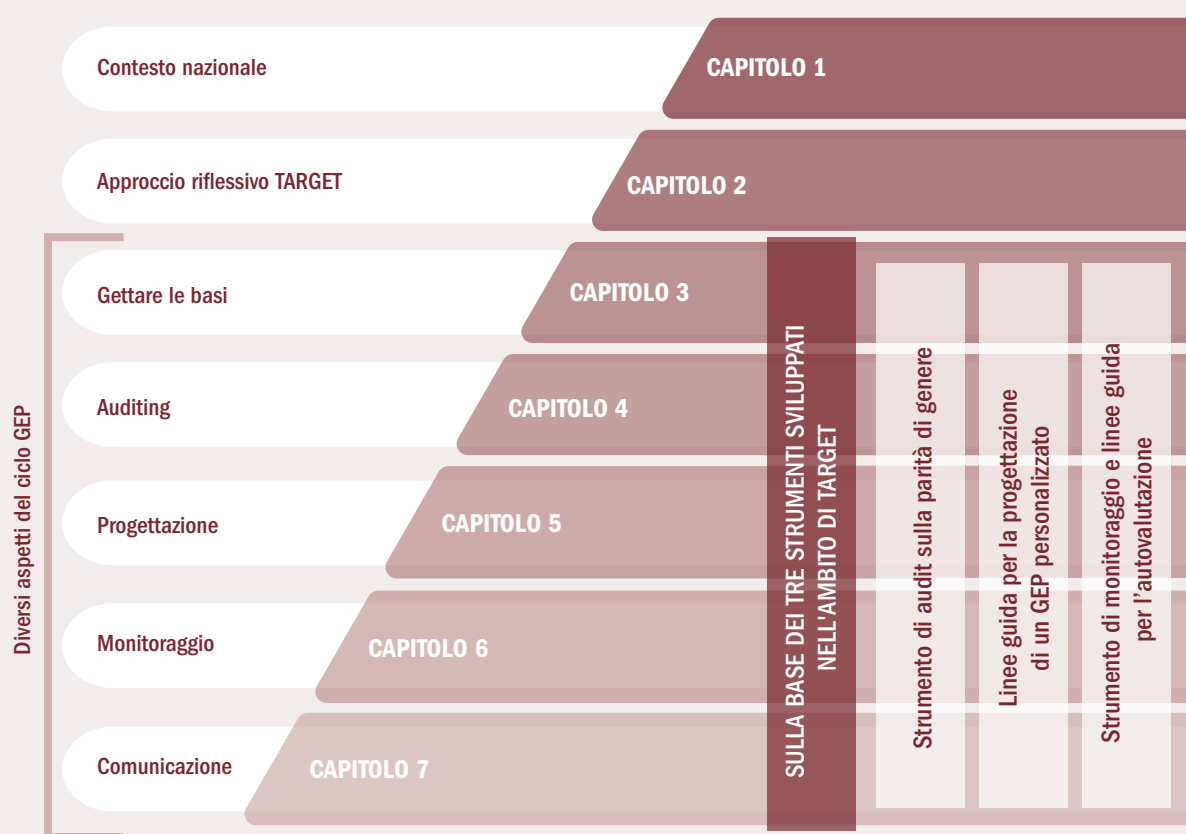
- » **Pubblicazione:** un documento formale pubblicato sul sito istituzionale, firmato dalla direzione;
- » **Risorse dedicate:** risorse ed expertise dedicate all'implementazione del GEP;
- » **Raccolta dati e monitoraggio:** rapporti annuali basati su indicatori relativi a dati disaggregati su sesso e/o genere;
- » **Formazione:** opportunità di sensibilizzazione e formazione per staff e decisori politici su parità di genere e relativi bias.

Si raccomanda che il GEP copra le aree seguenti, anche attraverso l'utilizzo di strumenti di misura e obiettivi minimi/target:

- » **Work-life balance e cultura organizzativa;**
- » Parità di genere nella **leadership** e nel processo di elaborazione delle **policy**;
- » Parità di genere nella **selezione del personale** e nell'**avanzamento di carriera**;
- » Integrazione di una **dimensione di genere** nei contenuti della ricerca e in quelli formativi;
- » Misure contro la **violenza di genere**, incluse le molestie sessuali.

Struttura della guida

La guida consta di sette capitoli. Il primo capitolo fornisce una panoramica del contesto nazionale, con particolare attenzione alle politiche sulla parità di genere nell'istruzione superiore, nella ricerca e nell'innovazione. Il secondo capitolo presenta l'approccio riflessivo di TARGET in un'ottica di cambiamento strutturale. I successivi cinque capitoli si concentrano sui diversi aspetti del ciclo di un GEP: gettare le basi, auditing, progettazione, monitoraggio, comunicazione. Tutti i capitoli si basano sui tre strumenti sviluppati nell'ambito di TARGET e sono tutti disponibili sul sito www.gendertarget.eu: Strumento di audit sulla parità di genere³; Linee guida per la progettazione di un GEP personalizzato⁴; Strumento di monitoraggio e linee guida per l'autovalutazione⁵. La guida si basa anche sul volume elaborato dai partner di TARGET sulla base delle esperienze maturate nella definizione e nella realizzazione di linee guida per la progettazione di un GEP personalizzato e riflessivo circa le policy per la parità di genere⁶.



3 Chizzola, De Micheli e Vingelli, 2018.

4 Palmén e Caprile, 2018.

5 Wroblewski e Eckstein, 2018.

6 Wroblewski e Palmén, eds., imminente.

1. Contesto nazionale

In Italia, accanto alla dichiarazione formale per il riconoscimento della parità di genere e della non discriminazione contenuta nell'Articolo 3 della Costituzione, il Codice Nazionale delle Pari Opportunità tra uomo e donna (d.lgs. n.198 del 2006)⁷ è considerato il quadro giuridico nazionale in materia di parità di genere ed emancipazione femminile⁸. Il Codice riunisce in un unico testo 11 leggi sulle pari opportunità, al fine di sistematizzare e armonizzare le disposizioni legislative attualmente in vigore in materia di parità di genere e disciplina la promozione delle pari opportunità tra donne e uomini negli ambiti dell'etica, delle relazioni sociali ed economiche, dei diritti civili e politici.

L'Italia ha l'obbligo legale, per tutte le autorità pubbliche (nazionali, regionali e locali) e le istituzioni senza scopo di lucro (inclusi RPO), di adottare un piano d'azione triennale volto a rimuovere gli ostacoli che impediscono la piena realizzazione delle pari opportunità in ambito professionale. Nel 2006, il Codice Nazionale delle Pari Opportunità tra uomo e donna ha reso obbligatorio per legge, per tutte le pubbliche amministrazioni, comprese le 96 università statali, la produzione di un "Piano di azioni positive" (PAP), volto a rimuovere gli ostacoli che impediscono la piena realizzazione della parità tra donne e uomini. Nelle università italiane, il PAP è predisposto e attuato da un comitato interno denominato CUG (Comitato Centrale di Garanzia per le Pari Opportunità nelle Pubbliche Amministrazioni per il benessere dei lavoratori e contro le discriminazioni). Questi comitati sono stati istituiti nel 2010, il loro mandato consiste principalmente nel fornire consulenza e monitoraggio e copre tutte le aree di discriminazione, inclusi trattamento economico, avanzamento di carriera, sicurezza e accesso al lavoro. Il Comitato ha il compito di garantire condizioni di parità e pari opportunità sul luogo di lavoro e nell'accesso all'istruzione e alla ricerca. Il suo compito è anche quello di prevenire o rimuovere qualsiasi forma di discriminazione legata all'età, alla disabilità, all'orientamento sessuale e/o all'origine etnica. Le pari opportunità rappresentano oggi una questione fondamentale per ogni università, sancita nei loro statuti e con funzione di principio guida: grazie a queste specifiche disposizioni, molte università hanno iniziato a prestare grande attenzione alla parità di genere. Tuttavia, solo un piccolo numero di loro sancisce gli studi di genere nei propri principi generali o offre programmi di formazione/istruzione pertinenti. Nel PAP, l'università delinea le azioni positive previste per i successivi tre anni al fine di promuovere la parità di genere. Nel 2018, il Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (MIUR) ha pubblicato delle raccomandazioni per lo sviluppo di azioni positive volte a perseguire la parità di genere nelle Università⁹, mentre la Direttiva 2/2019 del Ministero della Pubblica Amministrazione ha aggiunto il PAP quale allegato al Piano di Performance, menzionando anche le relazioni di bilancio di genere tra i requisiti indispensabili per le pubbliche amministrazioni. Un PAP, non supportato da un template comune, ha forma narrativa ed è simile a un GEP. Fino a poco tempo fa, il requisito del GEP non forniva linee guida, budget, elementi costitutivi o sanzioni.

7 Ulteriori informazioni sono disponibili all'indirizzo: <https://www.camera.it/parlam/leggi/deleghe/06198dl.htm>

8 Gottardi e Calafà, 2009.

9 MIUR, 2018.

Il Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca ha presentato la Roadmap ERA 2016-2020 di priorità 4 (Parità di genere in R&I)¹⁰. Pertanto, sono state formulate politiche per la parità di genere negli ambiti R&I che pongono l'accento sulla partecipazione delle donne al processo decisionale e sul miglioramento dell'equilibrio tra lavoro e vita privata. Per quanto riguarda le donne in posizioni apicali (livello A), l'Italia ha formulato l'obiettivo di aumentarne la quota al 30% entro il 2020; mentre entro il 2020, il 30% delle organizzazioni di ricerca finanziate dallo Stato dovrebbe aver attuato misure che promuovano un sano equilibrio tra lavoro e vita privata. Allo stesso scopo, la tabella di marcia ERA contiene un'azione secondo cui almeno lo 0,1% dei finanziamenti statali istituzionali degli organismi pubblici di ricerca, comprese le università, dovrebbe essere destinato a misure volte a migliorare l'equilibrio tra vita professionale e vita privata.

Secondo la recente relazione sullo stato di avanzamento dell'ERA¹¹, l'Italia non è riuscita a raggiungere l'obiettivo di aumentare la quota di professoressa al 30%. Nel 2018, la percentuale di donne nel livello A ammontava al 22%, leggermente al di sotto della media UE-28 (24%). Si riscontra, inoltre, che l'Italia ha attuato disposizioni specifiche che impongono agli RPO di attuare piani strutturati per la parità di genere (GEP) e che le RFO hanno implementato misure riguardanti le pari opportunità per scienziati e scienziate e/o che la dimensione di genere nei contenuti della ricerca sia tenuta in considerazione tra i criteri di valutazione. Per quanto riguarda il divario retributivo in Italia, il divario orario di genere (2014) relativo all'economia totale e per il settore R&I è stato tra i più bassi dei Paesi ERA. I risultati hanno mostrato un divario retributivo del 6,1% per l'economia totale e un divario retributivo del 6,4% per i servizi di ricerca e sviluppo scientifici.

Mentre i nuovi requisiti GEP stabiliscono l'integrazione della dimensione di genere nella ricerca e nell'innovazione, è importante notare che l'Italia è da tempo all'avanguardia nella "medicina di genere", ovvero nella "medicina genere-specifica". Con questi concetti ci si riferisce allo studio dell'influenza delle differenze biologiche (definite dal sesso) e delle differenze socio-economiche, ambientali e culturali (definite dal genere) sulle condizioni di salute degli individui.

L'Italia ha iniziato a lavorare sulla medicina di genere alla fine degli anni Novanta. Nel 2018, con la legge n. 3 dell'11 gennaio 2018, l'Italia, prima tra i Paesi europei e tra i primi al mondo, ha adottato il 'Piano per la diffusione e l'attuazione della Medicina di Genere'. L'obiettivo del Piano è "fornire un quadro coordinato e sostenibile per diffondere la Medicina di Genere su tutto il territorio nazionale e garantire la qualità e l'adequazione dei servizi erogati dal sistema sanitario nazionale". Nell'ambito di TARGET, la Fondazione Regionale per la Ricerca Biomedica (FRRB) ha sviluppato un primo e poi un secondo GEP. I GEP includono diverse misure di finanziamento per promuovere la parità di genere nelle organizzazioni lombarde che svolgono attività di ricerca nel campo della salute e delle scienze della vita.

Nel 2019 l'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR) ha puntato a incentivare Università e RPO verso logiche gender-responsive in materia di performance e di bilancio e ha pubblicato linee guida per l'attuazione di iniziative di bilancio di genere¹². La CRUI ha inoltre pubblicato linee guida specifiche per l'attuazione della

10 MIUR, 2016.

11 CE, 2019.

12 ANVUR, 2019.

metodologia dei bilanci di genere nelle università¹³, fornendo suggerimenti pratici per incentivare l'attuazione del processo e integrare pienamente la prospettiva di genere nella strategia. Infine, nel luglio 2021, la Conferenza dei Rettori delle Università Italiane (CRUI) ha pubblicato e diffuso delle linee guida (Vademecum) per la preparazione e la redazione dei Piani per la Parità di Genere nelle Università¹⁴.

13 CRUI, 2019.

14 CRUI, 2021.

2. L'approccio del Progetto TARGET per lo sviluppo e l'attuazione del GEP

TARGET adotta un approccio tridimensionale per l'affermazione della parità di genere nel contesto dell'istruzione superiore, nella ricerca e nell'innovazione. Esso è basato sulle tre aree prioritarie definite dallo Spazio europeo della ricerca (ERA)¹⁵:

1. rimuovere gli ostacoli istituzionali di genere legati all'avanzamento di carriera,
2. affrontare squilibri e pregiudizi di genere relativi al processo decisionale,
3. integrare la dimensione di genere nei contenuti dell'insegnamento, della ricerca e dell'innovazione.

TARGET adotta un approccio riflessivo che va oltre l'adozione formale di un GEP, enfatizzando una riflessione iterativa sul progresso e stabilendo una comunità di pratica al fine di attuare cambiamenti strutturali. In questa sezione vengono presentati i concetti di base dell'approccio.

Parità di genere e cambiamento strutturale

La parità di genere è stata a lungo riconosciuta come una questione afferente alla giustizia sociale. Si tratta di un diritto umano fondamentale, uno degli obiettivi di sviluppo sostenibile delineati dalle Nazioni Unite e un valore fondante dell'Unione Europea. Vi sono sempre più prove che la promozione della parità di genere nell'istruzione superiore, nella ricerca e nell'innovazione abbia un impatto positivo per gli individui, per le organizzazioni di ricerca e la società in generale.

La parità di genere¹⁶:

- + Crea migliori ambienti di istruzione e di lavoro che aiutano ad attrarre, trattenere e potenziare i talenti;
- + Migliora la qualità e l'impatto dell'istruzione superiore, della ricerca e dell'innovazione, assicurando che sia rispondente alle esigenze, alle aspettative e ai valori della società.

Le università e l'intero mondo accademico sono caratterizzati da persistenti squilibri di genere. Le donne sono sottorappresentate ai vertici accademici e molti campi di ricerca continuano ad essere connotati da una forte predominanza maschile o femminile¹⁷. Tuttavia, la parità di genere va oltre la rappresentanza paritaria di donne e uomini nelle varie discipline e nei livelli gerarchici:

¹⁵ EC, 2012b.

¹⁶ EC, 2021.

¹⁷ UNESCO-IESALC, 2021; EC, 2020b.

- + Essa implica la rimozione delle **barriere strutturali** per l'avanzamento di carriera. Queste si basano sul concetto di "scienziato eccellente" e fanno riferimento ad una carriera maschile tipica e ormai obsoleta, fatta di devozione assoluta verso il mondo accademico e libera da qualsiasi altro obbligo. Questo concetto ha implicazioni di genere per la definizione del merito e dei criteri per l'assunzione e la promozione. Ha un impatto negativo su tutti i gruppi che non si adattano al modello di scienziato eccellente, ad esempio le persone con responsabilità di cura o con problemi di salute¹⁸;
- + Il **pregiudizio di genere inconscio** è pervasivo nella società e il mondo accademico non fa eccezione. Si basa sull'associazione involontaria alle norme, ai valori e agli stereotipi di genere tradizionali, che hanno un impatto negativo sul riconoscimento del lavoro e del potenziale delle donne¹⁹;
- + Nelle università possono essere presenti forme palesi di discriminazione e vi è una crescente evidenza di **violenza di genere**, molestie sessuali incluse²⁰;
- + La conoscenza e lo sviluppo tecnologico sono spesso considerati neutri dal punto di vista del genere. Tuttavia, trascurare **il sesso e l'analisi di genere** porta ad errori cognitivi, opportunità sprecate per la ricerca e l'innovazione e rafforza le disuguaglianze di genere nella società²¹;
- + Le disuguaglianze di genere si intersecano con altre forme di discriminazione basate, ad esempio, su: origine sociale, religione, etnia, background migratorio, orientamento sessuale, identità di genere, età, responsabilità di cura, problemi di salute.
- + Questa interpretazione **intersezionale** del genere ha implicazioni sia per le pratiche organizzative che per il contenuto dell'insegnamento, della ricerca e dell'innovazione²²;
- + La **competenza in materia di genere nel processo decisionale** è un fattore fondamentale per affrontare tali questioni a livello istituzionale²³.

Promuovere la parità di genere nell'istruzione superiore, nella ricerca e nell'innovazione richiede un cambiamento strutturale, sostenuto e a lungo termine, volto a costruire un ambiente istituzionale (valori, norme, strutture e procedure) in cui la parità sia ampiamente discussa ed esplicitamente abbracciata nelle pratiche organizzative e individuali²⁴.

18 si veda in merito: EC, 2004; Van den Brink, 2010.

19 Science Europe, 2017.

20 Bondestam e Lundkvist, 2020.

21 Schiebinger, 2008; EC, 2020b.

22 si veda per esempio: Woods et al, 2021; EC, 2020b.

23 per esempio: Lipinsky e Wroblewski, 2021.

24 EC, 2012a, 2021.

Riflessività e cambiamento strutturale

Il lavoro per l'affermazione della parità di genere non è un compito facile per nessuna organizzazione.

“La questione di genere non è un problema semplice, ma piuttosto disordinato, malvagio, o semplicemente politico: ciò significa che non c'è un vero consenso su quale sia esattamente il problema, sul perché e per chi la questione sia un problema, su chi sia responsabile dell'esistenza del problema, o chi sia responsabile della sua risoluzione. C'è una lotta politica in corso su queste definizioni.”²⁵

TARGET ritiene che la **riflessività individuale e istituzionale** sia al centro di un cambiamento strutturale²⁶. Il GEP dovrebbe fornire un quadro che consenta alle parti interessate di riflettere sulle pratiche organizzative, identificare i bias e agire sviluppando pratiche alternative e non di genere. Il GEP è concepito come un processo di apprendimento organizzativo, basato su prove empiriche e discussioni aperte e critiche sugli sviluppi verso la parità di genere. Questo processo costruisce l'impegno istituzionale, la competenza di genere e il consenso intorno alle priorità d'azione. Fornisce la base per un GEP sensibile al contesto, su misura per le esigenze specifiche dell'organizzazione.

Inoltre, TARGET sostiene che il cambiamento nelle università sia particolarmente complesso²⁷. Le università non sono solo organizzazioni molto interessate dalle questioni di genere²⁸, ma seguono anche logiche diverse quando si tratta di parità di genere²⁹: una **logica accademica** (relativa al mondo accademico) e una **logica organizzativa** (come farebbe una qualsiasi organizzazione). Il genere gioca un ruolo diverso in ciascuna di queste logiche. Ad esempio, un'azione positiva per la promozione di donne qualificate potrebbe essere accettata nella logica organizzativa e al contempo essere ferocemente contestata nella logica accademica, allorché si presume che il merito sia neutro dal punto di vista del genere. Queste due diverse logiche implicano anche strutture di potere diverse. Il management (rettorato, presidenza) ha un potere decisionale in materia di strategia e risorse, ma il processo decisionale in ambito accademico è assegnato alle più alte cariche scientifiche (professori ordinari, consigli accademici). Queste strutture di potere esistono in parallelo e rimangono nella maggior parte dei casi non collegate l'una all'altra. Per questo motivo, riteniamo che non solo sia necessario includere il management nel GEP, ma anche gli stakeholders che rappresentano la logica accademica. Un GEP dovrebbe fornire spazio alla riflessività per collegare queste due diverse logiche e affrontare le pratiche di genere in modo coerente.

Teoria del cambiamento ed evidenza empirica

La teoria del cambiamento consente di integrare la riflessività nel processo del GEP. Una teoria del cambiamento è “un

²⁵ Verloo, 2001, pp. 14-15.

²⁶ Wroblewski, 2015; Martin, 2006.

²⁷ Wrowbleski e Palmén, prossima pubblicazione.

²⁸ Acker, 1990.

²⁹ Heintz, 2018.

approccio basato sui risultati, che applica il pensiero critico alla progettazione, all'attuazione e alla valutazione di iniziative e programmi destinati a sostenere il cambiamento nei propri contesti³⁰. Si tratta di effettuare un audit iniziale per mappare il contesto dell'iniziativa, lo stato del problema che l'intervento mira ad affrontare e gli attori rilevanti da coinvolgere. Sulla base di questo audit, il cambiamento di lungo termine che l'iniziativa mira a promuovere è definito attraverso lo sviluppo di vision, obiettivi e traguardi. Vengono specificate le azioni, accompagnate dai risultati e dagli impatti attesi. L'approccio teorico del cambiamento richiede l'elaborazione di un processo o di una sequenza di cambiamenti che spieghi il percorso verso il risultato desiderato di lungo termine, nonché ipotesi esplicitamente formulate su come questo cambiamento potrebbe accadere.

Vogel³¹ sottolinea che la qualità di una teoria del cambiamento si basa sul “rendere esplicite le ipotesi” e sul rendere il pensiero strategico realistico e trasparente. Una teoria del cambiamento comporta un profondo processo riflessivo in cui le ipotesi di cambiamento, legate al programma, sono esplicitate. Articolare le ipotesi è la parte principale dello sviluppo di una teoria del cambiamento. Le ipotesi sono le premesse su cui gli interventi del programma sono implicitamente basate, ma non sono ancora state dimostrate. L'utilizzo delle prove per identificare, verificare e contestare queste ipotesi, così da mappare i collegamenti impliciti ed espliciti dell'intervento (input, output, risultato, impatto e contesto), fa parte dello sviluppo di una teoria del cambiamento. In questo processo, il pensiero critico viene incrociato con prove qualitative e quantitative e le diverse intuizioni derivanti dalla conoscenza delle parti interessate. Sulla base dell'audit, il monitoraggio regolare fornisce la base per una solida riflessività istituzionale.

Un approccio da comunità di pratica

Un elemento chiave dell'approccio TARGET è la creazione di una comunità di pratica nell'istituzione³². Le esperienze hanno dimostrato che è difficile avviare un cambiamento strutturale se esso si fonda su una sola persona o su un piccolo gruppo con scarsa influenza. La nozione di comunità di pratica (CoP) è stata coniata da Wenger³³ ed è composta da tre elementi principali: interesse e impegno condivisi circa un ambito di pratica (ambito d'interesse), reciprocità (comunità) e sviluppo di un repertorio condiviso di risorse (pratica)³⁴. In TARGET, **l'ambito** è lo sviluppo e l'implementazione di un GEP; la **comunità** è composta dal gruppo di persone che interagiscono attraverso attività, discussioni e incontri, si impegnano nell'apprendimento reciproco e supportano lo sviluppo e l'implementazione di un GEP; la **pratica** si riferisce allo sviluppo di competenze di genere guidate dalla “conoscenza esperienziale” che consente ai membri della CoP di identificare pratiche istituzionali di genere, sviluppare alternative non di genere e affrontare resistenze. L'approccio TARGET concepisce la CoP come un aspetto chiave per rafforzare la riflessività individuale e istituzionale, collegando le diverse fasi dello sviluppo del GEP alle discussioni in seno alla CoP. Un

30 Vogel, 2012, p. 3.

31 Vogel, 2012.

32 Palmén e Caprile, prossima pubblicazione.

33 Wenger, 1998.

34 Wenger-Trayner e Wenger-Trayner, 2015.

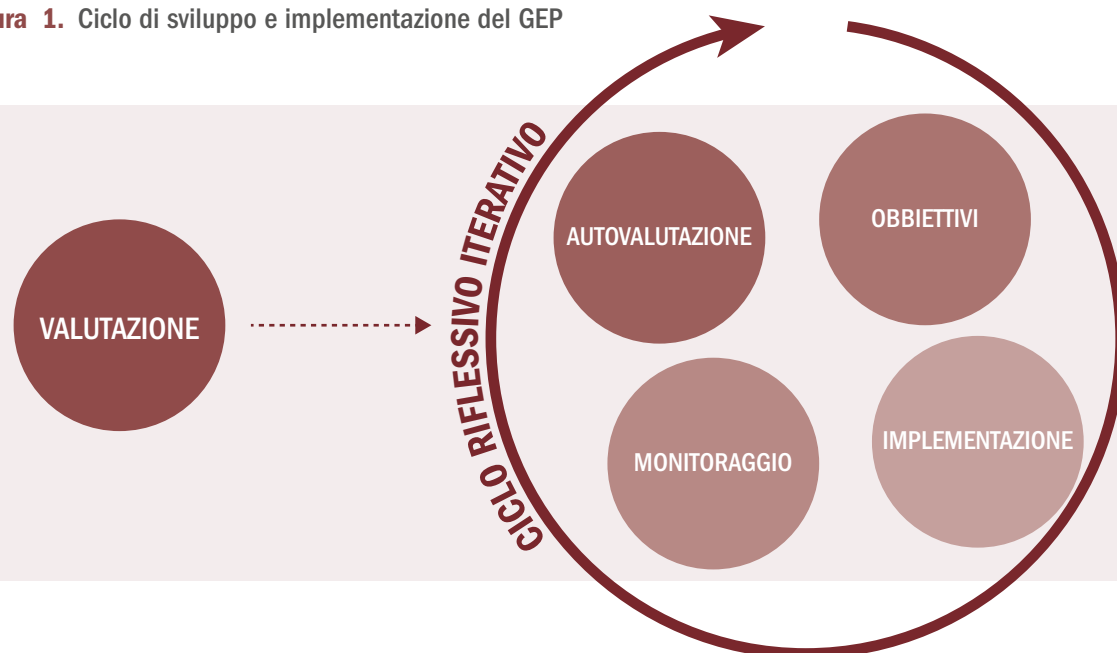
aspetto cruciale è che la CoP coinvolge rappresentanti sia della logica organizzativa che di quella accademica (management e docenti).

Un processo ciclico e sostenuto

L'approccio al GEP sviluppato nell'ambito del progetto TARGET si riferisce ai concetti discussi sopra: cambiamento strutturale, riflessività, doppia logica delle università, teoria del cambiamento e comunità di pratica.

Il processo di sviluppo e implementazione del GEP segue un **ciclo di policy** completo (Figura 1). Il processo inizia con un'analisi empirica dello status quo per quanto riguarda la parità di genere e il contesto istituzionale (audit). Sulla base dei risultati dell'audit vengono formulate le priorità e gli obiettivi in materia di parità di genere. Vengono sviluppate, attuate e monitorate misure concrete per perseguire gli obiettivi. Il processo di monitoraggio mira a descrivere eventuali cambiamenti nel contesto pertinente e nello status quo della parità di genere, nonché l'attuazione di misure concrete per la parità di genere. Idealmente, il processo è completato da una valutazione esterna del GEP. Sulla base del monitoraggio (e della valutazione, quando disponibile) vengono adottate misure concrete o viene sviluppato un nuovo GEP.

Figura 1. Ciclo di sviluppo e implementazione del GEP



In questo processo, la resistenza al cambiamento può assumere molte forme, emergere in fasi diverse e provenire da vari attori. La resistenza è in genere forte quando le norme, le credenze, gli atteggiamenti e i valori culturali di un'organizzazione sono l'obiettivo stesso del cambiamento³⁵. Questo è anche il caso del cambiamento strutturale nelle università, in quanto sfida pratiche di genere profondamente radicate. La resistenza al cambiamento può essere intenzionale ed "esplicita" o sottile ed "implicita". Può essere attiva o assumere la forma di "non azione", rafforzando così lo status quo semplicemente non

³⁵ Benshop e Verloo, 2011, p. 286.

facendo nulla per promuovere la parità di genere. Una panoramica completa delle resistenze all'interno degli istituti di ricerca e delle strategie per superarle può essere reperita nel Manuale FESTA sulle resistenze³⁶.

La resistenza al cambiamento nelle università può essere particolarmente forte nella logica accademica, dove le questioni di genere possono essere viste come una minaccia ad un presunto sistema meritocratico neutro dal punto di vista del genere e vi è la negazione del significato della dimensione di genere nell'istruzione e nei contenuti della ricerca. In TARGET, lo sviluppo e l'implementazione di un GEP riflessivo è concepito come un processo iterativo, ciclico e sostenuto: affrontare la resistenza è una parte fondamentale.

Il ciclo del GEP dovrebbe fornire un quadro in cui:

- + La duplice logica scientifica e organizzativa (e le pratiche relative) possono essere mediate;
- + La riflessività è supportata da una teoria del cambiamento e da un monitoraggio regolare;
- + Le competenze di genere possono essere rafforzate combinando e riconfigurando diversi tipi di conoscenze e competenze pratiche nei settori del cambiamento di genere e organizzativo;
- + La resistenza agli interventi sulla parità di genere può essere identificata e affrontata con successo; ciò a volte porta a miglioramenti della qualità degli interventi riformulando gli obiettivi o ridisegnando misure concrete.

36 FESTA, 2016.

3. Gettare le basi

L'impegno formale della dirigenza è un prerequisito per lo sviluppo del GEP. Senza il supporto del livello dirigenziale e la volontà di avviare un processo di cambiamento organizzativo non potrà essere sviluppato e implementato con successo un piano per la parità di genere.

L'agente del cambiamento deve garantire questo impegno formale e avere un mandato chiaro per poter avviare il processo. Ciò include la fornitura delle risorse necessarie (umane e finanziarie) per lo sviluppo dell'audit e per la progettazione del GEP. In termini di risorse umane, è fondamentale includere esperti in materia di genere e di riassetamenti organizzativi. Qualora non vi fosse la possibilità di contare su competenze interne, andrebbero coinvolti esperti esterni.

Inoltre, lo sviluppo di un GEP richiede il coinvolgimento di tutte le parti interessate. Ciò è necessario per garantire il loro impegno pratico e la loro disponibilità a partecipare ad un cambiamento strutturale.

Per accertare l'impegno dei principali gruppi istituzionali di stakeholders e coinvolgerli fin dall'inizio del processo, l'approccio partecipativo di TARGET si concentra su due elementi fondamentali:

- + Accertare l'impegno della direzione e della ricerca di alto livello;
- + Creare una comunità di pratica che coinvolga i rappresentanti di tutti i livelli del personale dell'istituzione.

3.1. Impegno e coinvolgimento dei livelli gestionali e senior

Mentre la dirigenza dell'università può esprimere l'impegno formale ad attuare un GEP, sarà necessario consolidare tale impegno, renderlo operativo a livello pratico e, soprattutto, estenderlo ai livelli gerarchici superiori, sia in materia di gestione che accademica: si veda, ad esempio, Deans, Academic Boards, Heads of Department³⁷.

Suggerimenti pratici per consolidare e rafforzare l'impegno ai livelli organizzativi più alti dell'università:

- + Presentare argomenti che collegano le priorità dell'università nei settori delle risorse umane, della comunicazione, del riconoscimento esterno e del finanziamento alle questioni relative alla parità di genere, e che mostrano come queste priorità potrebbero essere sostenute dall'introduzione di politiche per la parità di genere (ad esempio, migliorare le condizioni di lavoro, attrarre e trattenere talenti, essere presenti sui media e costruire un'immagine positiva, accrescere legittimità a livello UE e internazionale; accedere ai finanziamenti di Horizon Europe);

37 Chizzola, De Micheli e Vingelli, 2018.

- + Presentare argomenti che collegano le priorità per l'istruzione e la R&I all'adozione di una dimensione di genere, migliorando la qualità dell'istruzione e della ricerca, il potenziale d'innovazione e la reattività verso le esigenze dell'intera società;
- + Favorire una partecipazione attiva dei membri del top e upper management alle attività istituzionali quali workshop, attività di divulgazione e comunicazione. Ciò dà visibilità al personale chiave nei livelli più alti della dirigenza nelle attività istituzionali correlate al GEP, aumentando così la legittimità percepita delle attività;
- + Assicurarsi che la direzione si impegni a svolgere un ruolo centrale nella strategia di comunicazione. Ad esempio, dovrebbe essere il rettore o un senior manager ad annunciare l'audit, gli obiettivi dello sviluppo di un GEP e le opportunità, nonché i benefici attesi.

Un impegno deciso ed esplicito della dirigenza è fondamentale per legittimare il tempo e gli sforzi che dovranno essere investiti dal personale dell'università per attuare l'audit, per autorizzare i flussi di informazioni e per affrontare i problemi che possono sorgere in questa fase iniziale. Ciò aumenta la visibilità e la legittimità percepita del processo e facilita le procedure per la raccolta dei dati necessari. La partecipazione del management è altrettanto importante nelle successive fasi del processo, ovvero la progettazione e il monitoraggio del GEP.

3.2. Creare una comunità di pratica

La creazione di una comunità di pratica che coinvolga le parti interessate istituzionali è fondamentale per costruire la capacità istituzionale di una politica riflessiva in materia di parità di genere. È importante creare questa comunità fin dall'inizio. La mobilitazione di diversi attori garantisce che l'audit non dipenda solo dall'agente del cambiamento e anzi arricchisca la raccolta e l'analisi dei dati³⁸.

Come identificare gli stakeholders? È importante tenere presente che **non ci si dovrebbe aspettare che i membri della comunità di pratica abbiano competenze specifiche in materia di parità di genere**. Il criterio principale per la selezione dei membri dovrebbe essere la loro funzione nell'organizzazione e il loro interesse a essere coinvolti nel processo. La comunità di pratica dovrebbe coinvolgere figure strategiche che rappresentino la duplice logica dell'università (accademica e organizzativa), compreso il personale amministrativo che ha accesso a documenti istituzionali e statistiche pertinenti per l'attuazione dell'audit.

I potenziali partecipanti:

- + Direzione e membri degli organi decisionali;
- + Membri di comitati accademici e gruppi di ricerca strategici;
- + Professionisti dei dipartimenti amministrativi (risorse umane, contabilità, statistica);

38 Chizzola, De Micheli e Vingelli, 2018.

- + Studiosi di genere; studiosi del cambiamento organizzativo;
- + Rappresentanti del personale (personale amministrativo e docente/ricercatori) di diversi livelli gerarchici (compreso il consiglio dei docenti);
- + Rappresentanti di organizzazioni della società civile (ad esempio, associazioni femministe o donne ricercatrici);
- + Rappresentanti delle organizzazioni studentesche.

Quando si contattano potenziali membri della comunità di pratica, è necessario evidenziare gli obiettivi e i possibili benefici derivanti dall'implementazione di un GEP. È inoltre necessario specificare, almeno in via preliminare, il tipo di contributo che possono fornire e le attività di auditing in cui potrebbero essere coinvolti, in funzione del loro ruolo nell'istituzione.

Il compito di identificare e coinvolgere le parti interessate dovrebbe essere visto come un processo iterativo da portare avanti durante l'intero ciclo di attuazione del GEP. Man mano che questo processo va avanti, è probabile che si sarà in grado di trovare nuovi stakeholder dai quali ricevere input e supporto (mentre altri membri della CoP potrebbero abbandonare o optare per un ruolo meno attivo) e potrà farsi strada la necessità di adeguare le responsabilità e i compiti di coloro che sono già coinvolti nella CoP.

La comunità di pratica nel suo complesso di solito si riunisce regolarmente per discutere lo stato attuale dello sviluppo o dell'attuazione del piano. La dinamica di lavoro della comunità di pratica può variare: da poche riunioni molto formali e lunghe, a riunioni più informali e brevi a intervalli più ravvicinati. Un'altra opzione è quella di collegare le riunioni della comunità di pratica ad altre riunioni istituzionali. Qualunque sia la modalità scelta, la questione chiave è che le riunioni dovrebbero consentire la funzione centrale della comunità di pratica: stabilire una comprensione comune in materia di parità di genere, nell'istituzione e tra le parti interessate. Pertanto, è importante garantire una discussione estesa ai rappresentanti della dirigenza.

L'interazione regolare e il lavoro congiunto tra i membri della comunità di pratica consentono di **costruire e rafforzare le competenze di genere**, combinando e riconfigurando diversi tipi di conoscenze e pratiche sul genere e sul cambiamento organizzativo. Ad esempio, uno studioso di genere può avere una profonda comprensione teorica della parità di genere, ma poca esperienza nell'attuazione delle politiche pertinenti, a differenza dei professionisti attivi sul campo sia della parità di genere che del cambiamento organizzativo. Un esperto di statistica può sviluppare competenze di genere nel corso del processo attraverso una riflessione critica su come raccogliere e costruire indicatori di genere pertinenti. Lo stesso vale per un professionista della finanza, che sviluppa procedure specifiche per raccogliere dati rilevanti ai fini del gender-budgeting. Il risultato complessivo è che tutti i membri della comunità di pratica imparano dagli altri e sviluppano congiuntamente **“conoscenze esperienziali”**³⁹.

39 Palmén e Caprile, prossima pubblicazione.

4. Audit sulla parità di genere

L'obiettivo dell'audit è di analizzare la situazione corrente o lo status quo dell'università in termini di parità di genere, al fine di identificare sfide specifiche. Un audit si basa sull'analisi dei dati disponibili (documenti, registri amministrativi, banche dati) integrata da interviste qualitative e, ove possibile, da metodi aggiuntivi (in particolare, indagini di campo per personale e studenti).

È importante sottolineare che un audit di successo richiede lo sviluppo di un'efficace strategia di comunicazione, adattata allo specifico contesto nazionale e all'impostazione istituzionale dell'università. Il personale universitario deve capire perché gli viene chiesto di partecipare al processo, il valore di condurre l'audit di genere e quali sono i vantaggi e i benefici che possono derivare da esso, sia a livello organizzativo che individuale. Inoltre, al personale dell'organizzazione dovrebbe essere comunicata una tempistica chiara e realistica che descriva in dettaglio ogni fase del processo.

4.1. Struttura e contesto istituzionale

Ogni università è un'entità organizzativa unica, con una specifica struttura interna ed un ben determinato contesto esterno. L'obiettivo della prima fase dell'audit è di raccogliere informazioni di base sul contesto nazionale e locale, fornire una descrizione generale dell'università (obiettivi, organi decisionali, istituzioni, strutture, processi fondamentali, dimensioni) e svolgere una valutazione iniziale circa due aspetti principali: 1) livello di consapevolezza istituzionale in merito alle questioni relative alla parità di genere; 2) disponibilità di dati disaggregati per sesso e genere⁴⁰.

Consapevolezza istituzionale sulla parità di genere

La valutazione circa la consapevolezza istituzionale sulla parità di genere si fonda sull'analisi dei documenti organizzativi di base, sulle comunicazioni interne ed esterne e sulle presentazioni istituzionali. Esistono **domande qualitative chiave** volte a valutare il livello di consapevolezza istituzionale:

- + Quali sono i documenti chiave dell'università? In che misura le questioni di genere sono integrate in essi?
- + L'organizzazione ha un codice etico o un codice di condotta? Se sì, include specificamente la parità di genere come componente chiave?
- + Quali sono le principali modalità di comunicazione interne ed esterne (sito web, newsletter, ecc.)? In che misura le

40 Chizzola, De Micheli e Vingelli, 2018.

questioni di genere sono integrate in questi canali?

- + L'università ha ricevuto l'Award HR Excellence in Research?⁴¹
- + L'università ha adottato norme riguardanti un linguaggio sensibile al genere? L'università ha adottato regole sulle immagini sensibili al genere?
- + L'università ha adottato una politica per l'equilibrio tra lavoro e vita privata? Se sì, questa politica mira a promuovere un'equa condivisione delle responsabilità di assistenza tra donne e uomini?
- + L'università ha adottato una politica volta a prevenire la violenza di genere, comprese le molestie sessuali?
- + Quali sono le principali politiche nazionali e locali in materia di istruzione superiore, ricerca e innovazione? Esistono politiche specifiche per promuovere la parità di genere? Se sì, esistono misure specifiche a sostegno dell'attuazione del GEP?
- + L'università è in linea con la media nazionale circa la consapevolezza sulle questioni di genere, così come definito nella legislazione nazionale sull'uguaglianza di genere e nelle politiche nazionali per la parità di genere nell'istruzione superiore, nella ricerca e nell'innovazione?

Dati rilevanti per il genere

I **dati disaggregati per sesso** sono essenziali al fine di analizzare gli squilibri di genere nelle istituzioni. Come primo passo per un audit, è di primaria importanza accertare quale tipo di dati disaggregati per sesso siano già disponibili nei registri amministrativi del personale e degli studenti, chi li raccoglie e per quale scopo. Ad un livello molto elementare, questo passaggio intende identificare se l'università raccolga dati disaggregati per sesso per:

- + Personale, suddiviso per funzione (gestione, amministrazione, istruzione e ricerca);
- + Organi decisionali (comprese le commissioni per il reclutamento e la promozione);
- + Personale addetto all'istruzione e alla ricerca, suddiviso per disciplina e livello gerarchico;
- + Retribuzione del personale, ripartita per funzione (direzione, amministrazione, istruzione e ricerca), livello gerarchico e disciplina (se del caso);
- + Studenti e laureati, suddivisi per disciplina e livello (Bachelors, Masters, PhD).

Inoltre, donne e uomini non sono gruppi omogenei. È importante sapere se l'università raccolga dati su **altre variabili sociali** che possono essere d'interesse per analizzare i dati disaggregati per sesso (età, responsabilità di cura, religione, etnia e background migratorio).

In questa fase iniziale, è altresì importante identificare la disponibilità di **altri dati pertinenti**, ad esempio dati disaggregati per sesso provenienti da indagini climatiche; dati su corsi e programmi relativi al genere; assegnazione del bilancio per genere (gender-budgeting).

41 Ulteriori informazioni sull'Award sono disponibili qui: <https://euraxess.ec.europa.eu/jobs/hrs4r#hrs4r-acknowledged-institutions>

4.2. Raccolta e analisi approfondita dei dati

Una volta raccolti e analizzati i dati disponibili, il passo successivo consiste nel riflettere sulle lacune: quali ulteriori informazioni sono necessarie per identificare e comprendere le principali sfide in materia di parità di genere e come affrontarle? L'audit dovrebbe essere il più completo possibile e comprendere tre aree d'intervento cruciali: carriere, processo decisionale, contenuti.

Per ciascuna area, la seguente tabella fornisce un'indicazione dell'obiettivo principale e degli aspetti chiave dell'auditing.

Tabella 1. Panoramica di aree, obiettivi e aspetti dell'auditing

Area	Obiettivo	Aspetti dell'auditing
Carriere	Creazione di una base di conoscenze per rimuovere gli ostacoli istituzionali legati al genere nell'avanzamento di carriera	• Dati disaggregati per sesso su reclutamento e promozione. • Dati disaggregati per sesso sulle commissioni per il reclutamento e la promozione. • Criteri e procedure per l'assunzione e la promozione. • Divario retributivo di genere, per disciplina e livello gerarchico. • Politiche di conciliazione vita-lavoro. • Politiche antidiscriminazione, comprese misure contro la violenza di genere e le molestie sessuali. • Formazione sulla parità di genere per tutto il personale.
Processo decisionale	Creazione di una base di conoscenze per affrontare gli squilibri di genere e i pregiudizi di genere nel processo decisionale	• Dati disaggregati per sesso sulle posizioni manageriali e gli organi decisionali. • Livello di consapevolezza di genere e competenza di genere nel processo decisionale, compreso il gender-budgeting. • Attuazione del gender-budgeting. • Formazione sulla parità di genere per il personale dirigenziale e gli organi decisionali.
Contenuti	Creazione di una base di conoscenze per l'integrazione della dimensione di genere nell'insegnamento, nella ricerca e nell'innovazione dei contenuti	• Numero di corsi sul genere (facoltativi/obbligatori), per disciplina e livello. • Livello di integrazione della dimensione di genere nei piani di studio generali. • Formazione per insegnanti e ricercatori sull'analisi del sesso e del genere nell'insegnamento e nei contenuti della ricerca. • Presenza di gruppi di ricerca legati al genere, per disciplina. • Livello di integrazione dell'analisi sul sesso e sul genere nei curricula e nei progetti di ricerca.

I modi per affrontare questi aspetti dipenderanno dai dati disponibili in ciascuna università e dai settori che saranno, in linea di principio, considerati più rilevanti. L'attuazione dell'audit non è fine a se stessa. Piuttosto, è un mezzo per preparare il GEP, identificando le sfide specifiche dell'organizzazione verso la parità di genere. L'audit può concentrarsi su alcuni di questi aspetti e individuare quali carenze debbano essere affrontate nell'ambito del GEP. Ad esempio, può accadere che un'università non abbia traccia dei corsi relativi al genere: un obiettivo del GEP potrebbe essere quello di costruire un database per i corsi relativi al genere. In altri casi, i dati potrebbero essere raccolti specificamente durante l'audit; ad esempio la composizione di genere degli organi decisionali e delle commissioni esaminatrici per l'assunzione e la promozione. Un obiettivo del GEP sarà quello di garantire che questi dati siano regolarmente raccolti.

Metodi principali

I metodi principali per la raccolta dei dati consistono nell'analisi documentale di registri amministrativi etc. (risorse umane, processi decisionali, curricula) nonché in interviste semi-strutturate con rappresentanti dei principali organi universitari (risorse umane, decisori, consigli accademici). Se l'università dispone di politiche per la parità di genere (come quelle che si occupano di formazione in materia di parità di genere, equilibrio tra vita professionale e vita privata e molestie sessuali), l'audit dovrebbe prestare particolare attenzione ad analizzarle. L'analisi delle politiche dovrebbe combinare l'analisi documentale ad interviste semi-strutturate con le parti interessate (responsabili, attuatori e beneficiari: personale e studenti, se del caso).

La strategia per l'attuazione dell'audit dipenderà dalla composizione della comunità di pratica e dalla misura in cui la raccolta di dati sarà facilitata dalla dirigenza. Non esiste un elenco univoco di indicatori quantitativi o linee guida per le interviste. A titolo esemplificativo, forniamo di seguito un esempio di come controllare la parità di genere nelle procedure di promozione.

Box 2. Auditing sulla parità di genere nelle procedure di promozione

Per analizzare le tendenze di genere nell'avanzamento di carriera/promozione, possono risultare utili diversi **indicatori quantitativi**:

- » Numero di promozioni all'interno dell'università dall'anno x, suddivise per ambito disciplinare; progressione verso una posizione temporanea o permanente; inquadramento part-time o full-time; e – ove possibile – per età, responsabilità di assistenza, religione, etnia, contesto migratorio e qualsiasi altra caratteristica socio-demografica disponibile;
- » Quota di donne e uomini tra i candidati o le persone selezionate per la promozione dall'anno x, categorizzata come sopra;
- » Quota di donne e uomini promossi dall'anno x, categorizzata come sopra;
- » Tasso di successo dei candidati alla promozione di sesso femminile e maschile, ripartito come sopra (il tasso di successo è calcolato come il numero di persone promosse, diviso per il numero totale di candidati).

Queste informazioni possono essere integrate da dati disaggregati per sesso sulla composizione delle commissioni di **promozione**.

La principale fonte amministrativa di informazioni saranno i registri interni sulle progressioni di carriera, conservati dal dipartimento delle risorse umane dell'università. Ciò dovrebbe essere integrato da un'analisi dei documenti che stabiliscono i criteri e le procedure per la promozione, ove disponibili.

Interviste semi-strutturate con rappresentanti del dipartimento delle risorse umane e con membri delle commissioni di promozione saranno utili per interpretare il significato dei dati raccolti e integrare ulteriori informazioni. Di seguito è riportato un elenco di domande qualitative chiave che possono servire da pietre angolari per le interviste:

- » Le opportunità di promozione sono pubbliche e ampiamente diffuse? Le donne sono esplicitamente

incoraggiate a candidarsi?

- » Esistono procedure standard formalizzate e linee guida per le procedure di promozione interne? In caso affermativo, sono avanzate e trasparenti?
- » I criteri per la promozione sono espliciti, trasparenti e ponderati secondo uno standard? Sono fissi per l'intero processo?
- » Esiste una procedura volta a garantire che solo i criteri esplicitamente indicati abbiano un impatto sulle decisioni di promozione e che i criteri siano applicati allo stesso modo per ogni candidato?
- » Le competenze di genere fanno parte del profilo richiesto al candidato? In caso contrario, sono considerate favorevolmente?
- » L'università ha formalizzato politiche per promuovere la parità di genere nella progressione di carriera? La direzione si impegna a promuovere la rappresentanza femminile ai massimi livelli?
- » I panel per la promozione sono equilibrati dal punto di vista del genere? Il livello di autorità e responsabilità è bilanciato tra i membri del panel?
- » Esistono iniziative di sensibilizzazione sul genere e/o sulla formazione di pregiudizi di genere inconsci per i membri dei comitati di promozione, in particolare per quanto riguarda l'avanzamento di carriera verso posizioni più influenti?
- » Esistono incentivi per sostenere/promuovere i dipendenti nella fase iniziale della carriera? Le questioni legate al genere sono considerate?

Intervista allo staff

Un'intervista al personale è un metodo aggiuntivo di raccolta dati e può essere importante per esplorare informazioni che non sono disponibili attraverso registri amministrativi o un numero limitato di interviste semi-strutturate. Nel progetto TARGET, questo approccio è stato utilizzato in alcune istituzioni e si è rivelato particolarmente utile per esplorare le percezioni su questioni quali le difficoltà di equilibrio tra lavoro e vita privata, gli ostacoli per l'avanzamento di carriera o l'accesso a posizioni dirigenziali, i livelli generali di sensibilità di genere e il livello di conoscenza e supporto delle politiche per la parità di genere nell'organizzazione. Un sondaggio può anche essere lo strumento per monitorare le tendenze nell'organizzazione, se regolarmente diffuso. Il progetto ACT ha sviluppato il sondaggio Gender Equality Audit and Monitoring (**GEAM**)⁴², che è disponibile pubblicamente e consente alle organizzazioni di adattarlo alle proprie esigenze. Adotta un approccio intersezionale per la raccolta di dati socio-demografici, di grande rilevanza per analizzare come la disuguaglianza di genere si intersechi con altre disuguaglianze sociali. Sugeriamo l'uso del GEAM. Tuttavia, l'avvio di un sondaggio potrebbe non essere l'approccio migliore se si tratta del primo audit. Richiede un forte impegno sia da parte del management che del dipartimento HR, nonché tempo e competenze statistiche per analizzare i risultati. Una possibilità, in questo caso, è quella di includere l'indagine come **una delle misure del GEP**.

42 Ulteriori informazioni sono disponibili qui: <https://act-on-gender.eu/nes/gender-equality-audit-and-monitoring-geam-tool>

Analisi SWOT

Per supportare la riflessione, una volta raccolti i dati per ciascuna area, è possibile eseguire un'analisi SWOT (S: punti di forza, W: debolezze, O: opportunità e T: minacce). Un'analisi SWOT è un metodo di pianificazione strutturato che valuta punti di forza, debolezze, opportunità e minacce per quanto riguarda il processo di promozione di obiettivi organizzativi specifici – nel nostro caso, il cambiamento strutturale verso la parità di genere. Il Box 3 fornisce un esempio di analisi SWOT.

Box 3. Analisi SWOT: rimozione degli ostacoli istituzionali legati al genere nelle carriere

Punti di forza: caratteristiche dell'organizzazione che le conferiscono un vantaggio in termini di rimozione delle barriere istituzionali legate al genere nelle carriere » Esiste un quadro giuridico in materia di parità di genere e antidiscriminazione sul posto di lavoro. » Sono state formalizzate procedure standard e linee guida per le promozioni interne. » Il numero di uomini e donne in posizioni di insegnamento e ricerca è relativamente ben bilanciato.	Punti deboli: caratteristiche dell'organizzazione che le conferiscono uno svantaggio in termini di rimozione delle barriere istituzionali legate al genere nelle carriere » Squilibri di genere tra le discipline e i ruoli. » Nessun progresso quanto alla sottorappresentazione delle donne nel più alto grado accademico. » Squilibri di genere nelle commissioni per la promozione. » Nessun sistema in atto per monitorare le tendenze nei percorsi di carriera. » Nessuna politica di contrasto alle molestie sessuali.
Opportunità: elementi che l'organizzazione potrebbe sfruttare per favorire la rimozione delle barriere istituzionali legate al genere nelle carriere » Gran numero di studentesse (con probabilità di aumento). » I documenti di policy potrebbero essere facilmente utilizzati come strumento di sensibilizzazione mediante l'uso di un linguaggio e di una terminologia sensibili al genere. » Esiste un sistema informativo centralizzato che potrebbe monitorare le tendenze dei percorsi di carriera.	Minacce: elementi dell'ambiente organizzativo che potrebbero impedire il cambiamento strutturale verso la rimozione delle barriere istituzionali legate al genere nelle carriere » Backlash – il clima generale di “ri-tradizionalizzazione” nella società e l'emergere di movimenti conservatori e di estrema destra con un discorso anti-uguaglianza di genere. » Mancanza di misure nazionali concrete e di incentivi per sostenere la parità di genere nell'istruzione superiore, nella ricerca e nell'innovazione.

L'analisi supporta l'identificazione delle priorità d'azione. In linea di principio, le priorità dovrebbero essere correlate ai settori in cui le disuguaglianze di genere sono più pronunciate e presentano maggiori opportunità di azione. La discussione dei risultati dell'audit all'interno della CoP, compresa la gestione, è il punto di partenza per la progettazione del GEP.

5. Progettazione del GEP

L'audit analizza lo status quo dell'organizzazione e fornisce una base empirica per identificare le priorità del GEP, stabilire gli obiettivi, le misure concrete per la parità di genere ed i traguardi.

Cruciale in questa fase è il consolidamento dei processi già avviati a seguito dell'audit, rafforzando l'impegno del management e definendo ruoli, responsabilità e risorse⁴³.

In linea con il criterio di eleggibilità GEP di Horizon Europe, la progettazione del GEP richiede anche l'identificazione delle risorse e delle competenze di genere che saranno dedicate alla sua attuazione. Ciò apre la strada alla creazione di una struttura per la parità di genere ben attrezzata, con adeguate competenze di genere e buona capacità operativa.

5.1. Accrescere il coinvolgimento del management

L'impegno della leadership e del top management sono essenziali per un GEP di successo. Durante la fase di audit, questo impegno è fondamentale per dare legittimità istituzionale e visibilità all'audit e facilitare la raccolta dati. È altrettanto importante garantire che la direzione sia attivamente coinvolta nella discussione sulle priorità del GEP, sui principali obiettivi e le sue misure.

I rappresentanti della direzione dovrebbero partecipare alle riunioni della CoP in cui vengono discussi i risultati dell'audit e viene progettato il GEP. La dirigenza dovrebbe, inoltre, svolgere un ruolo centrale nella strategia di comunicazione e nella diffusione delle informazioni. Dovrebbe essere il Rettore o un manager ad annunciare i risultati dell'audit, l'avvio del processo di progettazione del GEP e l'approvazione dello stesso. Un requisito formale dei criteri di ammissibilità di Horizon Europe è che il GEP sia firmato da rappresentanti dei vertici aziendali e reso pubblico tramite il sito web dell'istituzione.

È necessario coinvolgere il management nel processo di definizione del GEP per integrare efficacemente la parità di genere all'interno dell'istituzione. L'EIGE⁴⁴ evidenzia tre condizioni che contribuiscono a rendere la parità di genere un **obiettivo di lungo termine**:

1. Integrare la prospettiva e gli obiettivi per la parità di genere nei documenti di orientamento delle istituzioni;
2. Assegnare il lavoro sulla parità di genere a un bilancio pluriennale specifico;
3. Creare e implementare processi regolari di responsabilità, monitoraggio e valutazione, al fine di riuscire a segnalare carenze nella sostenibilità e la necessità di ulteriori azioni.

⁴³ Palmén e Caprile, 2018.

⁴⁴ EIGE 2016b, p. 3.

Le tre condizioni possono essere soddisfatte solo con il supporto e l'impegno del management nel processo di definizione del GEP. Ciò richiede non solo la sensibilizzazione in materia di genere, ma anche la costruzione di competenze di genere e il rafforzamento della responsabilità. Il GEP dovrebbe, pertanto, includere misure concrete.

Il requisito del GEP avanzato da Horizon Europe richiede una formazione sui bias di genere dedicata - almeno - ai decisori. In base all'esperienza di TARGET, si ritiene sia importante considerare attività di **formazione per il management** che offrano spazio alla discussione:

- + La prova che la parità di genere avvantaggia le priorità dell'università nei settori dell'istruzione, delle risorse umane, della comunicazione e del riconoscimento esterno (ad esempio, migliorando le condizioni di apprendimento e di lavoro; attirando, trattenendo e potenziando i talenti; attraverso la presenza dei media e la costruzione di un'immagine positiva; acquisendo legittimità a livello UE e internazionale);
- + L'evidenza che l'integrazione di una dimensione di genere nei curricula e nelle attività di ricerca avvantaggia le priorità dell'università nell'istruzione e nella R&I (ad esempio, migliorando la qualità dell'insegnamento e della ricerca; aumentando il potenziale di innovazione; e migliorando la rispondenza dell'istruzione, della ricerca e dell'innovazione rispetto alle esigenze dell'intera società).

5.2. Definire ruoli, responsabilità e risorse

Nella fase iniziale è stata istituita una CoP. Lo sviluppo e il consolidamento di questa CoP sono fondamentali per il successo della progettazione, dell'attuazione e del monitoraggio del GEP.

EIGE, attraverso lo strumento GEAR, raccomanda di lavorare in questo modo e sottolinea come questo approccio di **responsabilità diffusa** (non eccessiva dipendenza da uno o due attori) possa impedire cambiamenti di leadership, tagli di bilancio o apatia che ostacolano i progressi compiuti verso i GEP. In fase di progettazione, ciò ha implicazioni sulla distribuzione dei ruoli e delle responsabilità all'interno della CoP. In effetti, la ricerca della sostenibilità inizia proprio all'avvio del processo del GEP. Un approccio che tenga conto della sostenibilità deve incorporare la possibilità di una fase di transizione - "in cui i team continuano ancora a cooperare per la realizzazione dell'azione, riducendo gradualmente i propri sforzi man mano che nuovi attori istituzionali prendono il sopravvento"⁴⁵.

La comunità di pratica dovrebbe anche discutere delle **risorse** necessarie per attuare il piano. Ciò include la creazione di un **organismo permanente per la parità di genere** all'interno dell'istituzione. La ricerca afferma come "un organismo per la parità di genere ben attrezzato e ben posizionato (come un'unità dedicata, un gruppo di lavoro, un team o un ufficio) sia stato identificato come un fattore di successo per promuovere la parità di genere attraverso il cambiamento organizzativo

⁴⁵ Cacace et al., 2015, p. ix.

negli istituti per l'educazione superiore"⁴⁶. Questi organi dovrebbero essere allineati ai massimi organi di governo e dovrebbero detenere un titolo che rifletta la vicinanza al potere. È un modo per ottenere legittimità all'interno dell'istituzione. Inoltre, questi organismi dovrebbero avere accesso a risorse adeguate e permanenti, tra cui personale, esperti di genere e un bilancio, in modo da poter svolgere le proprie attività⁴⁷. Il requisito del GEP avanzato da Horizon Europe afferma che il Piano debba includere un "impegno di risorse e competenze in materia di parità di genere per attuare il piano"⁴⁸.

5.3. Definire vision, obiettivi, indicatori e target

All'interno di TARGET, la parità di genere è definita in modo completo e comprende una vision per ciascuna delle tre aree sostanziali definite: **carriere, processo decisionale e contenuti**.

Tabella 2. Parità di genere: aree di intervento e vision

Aree di intervento		Vision
Carriere	Rimuovere le barriere istituzionali legate al genere nelle carriere	- La discriminazione palese e la violenza di genere sono sradicate. - I pregiudizi di genere e gli ostacoli strutturali sono aboliti. - Donne e uomini beneficiano di un sano equilibrio tra lavoro e vita privata. - Donne e uomini sono equamente rappresentati in tutte le discipline e livelli gerarchici.
Processo decisionale	Affrontare gli squilibri di genere e i pregiudizi di genere nel processo decisionale	- Donne e uomini sono equamente rappresentati negli organi decisionali. - Gli organi decisionali sono consapevoli delle questioni di genere e competenti in materia.
Contenuti	Integrare la dimensione di genere nei contenuti dell'insegnamento, della ricerca e dell'innovazione	- Il genere è integrato nei programmi di istruzione superiore, compresa la presenza di materie specifiche sul genere. - La ricerca e l'innovazione considerano il genere in tutte le fasi.

La progettazione del GEP dovrebbe contenere una discussione:

- + del concetto o della **vision** sottostante (Come viene definito il genere?)
- + gli **obiettivi** di parità di genere (Cosa dovrebbe essere raggiunto?)
- + le **ipotesi** sulle ragioni delle disuguaglianze di genere (Quali sono i meccanismi che portano alla disuguaglianza di genere?) all'interno dell'organizzazione.

Ciò consente di identificare misure e obiettivi concreti⁴⁹.

⁴⁶ Sekula e Pustulka, 2016, p. 18.

⁴⁷ CE, 2012a, p. 27.

⁴⁸ CE, 2021, p. 9.

⁴⁹ Wroblewski e Eikstein, 2018.

Vision, obiettivi e target

Il concetto o la **vision** della parità di genere è altamente sensibile al contesto e può essere formulato in modi diversi in ciascuna università. Un'organizzazione può avere una vision stabile, che non cambia nel tempo. Tuttavia, può avere obiettivi diversi che vengono adattati di volta in volta alla vision. Inoltre, la vision potrebbe evolversi nel lungo periodo: uno degli obiettivi di TARGET consisteva nel supportare le università verso il raggiungimento di una vision globale circa la parità di genere, non solo focalizzata sui “numeri”. Un altro esempio di questa vision in evoluzione è la crescente attenzione rivolta alla lotta contro le molestie sessuali, un aspetto che è stato relativamente assente in molte università fino a poco tempo fa.

Sebbene una vision sia idealistica, gli obiettivi devono essere realistici. **L'obiettivo** è ciò che dev'essere, in ultima istanza, raggiunto; la forma o la situazione finale che vorremmo vedere. Tali obiettivi devono essere espliciti e basati su elementi concreti, sulla base del lavoro svolto nell'ambito dell'audit. È opportuno stabilire un collegamento esplicito tra i risultati dell'audit e gli obiettivi individuati nel GEP. Dovrebbero, inoltre, riflettere l'impatto previsto e desiderato che il GEP avrà in ciascun ambito. La seguente tabella fornisce un esempio dei principali risultati dell'audit, e li collega a possibili obiettivi successivi per ciascuna delle aree.

Tabella 3. Esempi di risultati dell'audit e relativi obiettivi

Area	Risultati dell'audit	Possibili obiettivi
Carriere	Persistenti squilibri di genere nella progressione di carriera. Nessun sistema in atto per monitorare le tendenze nei percorsi di carriera di donne e uomini nell'università.	• Aumentare la percentuale di professoressse di nuova nomina. • Rivedere i criteri di reclutamento e promozione. • Stabilire un sistema per la raccolta dati per monitorare le tendenze nella progressione di carriera.
Processo decisionale	Le donne sono sottorappresentate negli organi decisionali. Non esiste una raccolta regolare di dati disaggregati per sesso per gli organi decisionali.	• Aumentare la consapevolezza dell'importanza dell'equilibrio di genere negli organi decisionali. • Stabilire un sistema per la raccolta regolare di dati disaggregati per sesso.
Contenuti	I corsi relativi al genere sono scarsi; il genere non è integrato nei programmi di studio. I corsi correlati al genere non sono tracciati.	• Formazione per il personale docente sul significato dell'analisi del sesso e del genere. • Stabilire un database di corsi relativi al genere.

L'obiettivo non dovrebbe essere formulato in termini vaghi, per es. “aumentare la percentuale di donne tra i professori”, ma dovrebbe contenere un concreto valore **target** da raggiungere entro un certo lasso di tempo. Quanto alle modalità per raggiungere l'obiettivo, questo si potrebbe formulare in modo che non si riferisca alla percentuale di donne tra i professori nel loro complesso, ma piuttosto alla percentuale di donne tra i professori di nuova nomina.

Gli obiettivi dovrebbero essere SMART⁵⁰:

- + Specific (formulati nel modo più concreto possibile);
- + Measurable (associati a metriche quantitative e/o qualitative);
- + Accepted (sostenuti da tutti i portatori d'interesse);
- + Realistic (realizzabili nei tempi e con le risorse previste);
- + Scheduled (raggiungibili entro un periodo di tempo definito).

La tabella sottostante illustra le differenze tra vision e obiettivi relativamente a target concreti.

Tabella 4. Esempi di vision, obiettivi e target

Vision	Obiettivi	Target
Le barriere strutturali per le carriere delle donne sono rimosse	Aumentare la quota di donne tra i professori di nuova nomina	Aumentare la quota di donne tra i professori di nuova nomina dell'X% entro Y (data)
Donne e uomini sono equamente rappresentati nel processo decisionale	Aumentare la percentuale di donne nei comitati decisionali e nei consigli di amministrazione	Aumentare la quota di donne coinvolte in A, dell'X% entro Y (data)
La dimensione di genere è integrata nei piani di studio	Aumentare il numero di corsi relativi al genere	Sviluppare (#) corsi relativi al genere in (#) discipline entro Y (data)
	Aumentare la consapevolezza della rilevanza dell'analisi su sesso/genere tra il personale docente	X% del personale docente che partecipa alla formazione di genere entro Y (data)

Definizione di misure concrete

La seconda fase prevede lo sviluppo di una serie di dimensioni concrete per affrontare gli obiettivi individuati. A tal fine, è essenziale rispondere alle seguenti domande:

- + Qual è il risultato minimo desiderato?
- + Qual è il gruppo target?
- + Qual è il lasso di tempo?
- + Chi è responsabile?
- + Quali risorse saranno necessarie?

⁵⁰ Wroblewski, 2021.

+ Come sarà monitorata la misura della dimensione?

Nel corso della progettazione delle dimensioni da misurare, le ipotesi su come gli interventi si tradurranno nel risultato desiderato (target) sono solitamente formulate tramite la teoria del cambiamento (**quadro logico**). “Il quadro logico è l'immagine di come la tua organizzazione faccia il suo lavoro - la teoria e le ipotesi alla base del programma. Si tratta di un modello che collega i risultati (sia di breve che lungo termine) con le attività/processi del programma e le ipotesi/principi teorici del programma”⁵¹.

Figura 2. Come leggere il Quadro logico



Fonte: W.K. Kellogg Foundation, 2004, p.1, p. 3

Un quadro logico dovrebbe indicare prima l'obiettivo (impatto previsto), quindi le modifiche (risultati) che devono essere apportate per raggiungere tale obiettivo, poi tutto ciò che deve essere realizzato (output) per apportare tali cambiamenti e le attività che devono essere svolte al fine di garantire che i risultati pianificati vengano conseguiti. Un modello del genere fornisce una comprensione semplificata e lineare dell'intervento. Sebbene questo sia un utile punto di partenza, va notato che di solito tutti gli interventi prevedono dei loop⁵².

Ad esempio, sviluppiamo di seguito il quadro logico per la formazione sui bias di genere, rivolto al personale di un dipartimento delle risorse umane. L'esempio illustra che è necessario definire obiettivi diversi per fasi diverse. L'intervento presuppone che la partecipazione ad attività di formazione (compresi seminari e workshop) aumenterà la competenza in materia di genere dei partecipanti e consentirà loro di rilevare pregiudizi inconsci nelle pratiche quotidiane, cambiando tali pratiche per evitare decisioni determinate dal genere. Ciò cambierà i processi decisionali, porterà a decisioni "migliori" e contribuirà nel lungo

⁵¹ W.K. Kellogg Foundation, 2004, p. 3.

⁵² Wroblewski, 2021.

termine al raggiungimento dell'obiettivo di una partecipazione paritaria di uomini e donne in tutti i campi e livelli gerarchici di un'organizzazione.

Tabella 5. Quadro logico per misure di sensibilizzazione (seminari, workshop) rivolte allo staff

	1 Risorse/Input	2 Attività	3 Output	4 Outcome	5 Impatto
Descrizione	Concept del seminario, gruppo target, formatori/esperti	Processo di selezione, seminario o workshop	Seminari completati	I partecipanti svolgono il proprio lavoro quotidiano in modo più consapevole dal punto di vista del genere	Gli organi decisionali si comportano in modo diverso
Target	Il concept è sviluppato, i formatori sono disponibili, il gruppo target è invitato	Seminari / workshop si svolgono secondo il programma	I partecipanti completano la formazione come previsto	I partecipanti applicano il contenuto della formazione nel proprio lavoro quotidiano	Le decisioni vengono prese senza pregiudizi di genere

Il conseguimento degli obiettivi, tuttavia, non comporta necessariamente il raggiungimento dei risultati attesi. Benché dovrebbe per logica essere così, le ipotesi potrebbero rivelarsi errate o potrebbero verificarsi circostanze impreviste tali da influenzare i risultati. Come vedremo, il monitoraggio consente un'analisi continua di questi aspetti e la riformulazione delle ipotesi e delle misure, quando necessario.

Misure per la definizione delle priorità

Dare priorità alle misure sopra identificate può rivelarsi utile quando si pensa di allocare risorse ad azioni che mirano ad avere un impatto su obiettivi specifici. Si possono identificare tre assi principali: implementazione (facile, media o difficile), livello di impatto (basso, medio o alto) e intervallo di tempo per l'attuazione del GEP (breve/medio termine). La seguente tabella costituisce uno strumento per ordinare gli obiettivi in base alle prime due dimensioni.

Tabella 6. Matrix: implementation & impact

	Impatto basso	Impatto medio	Impatto alto
Facile da implementare			
Mediamente difficile da implementare			
Difficile da implementare			

Una volta mappate le misure lungo la matrice di impatto e implementazione, queste possono essere ordinate in base al periodo di tempo. Ad esempio, le misure e le azioni identificate come “facili da implementare” con un “impatto elevato” a breve termine dovrebbero essere prese in considerazione all’inizio del processo del GEP. Ciò significa che la CoP e le parti interessate inizieranno a vedere risultati concreti e visibili nelle prime fasi del processo. Questa potrebbe essere una chiave per portare avanti l’intero processo. La definizione delle priorità dovrebbe essere giustificata e resa esplicita⁵³.

Incorporamento dei processi di raccolta dati

Il progetto TARGET adotta un approccio autoriflessivo nel monitoraggio istituzionale, con l’obiettivo di sviluppare la capacità dell’organizzazione di identificare dati pertinenti, nonché di stabilire e adattare le procedure, i processi e i sistemi informativi esistenti per migliorare la raccolta dati e colmare le lacune. La fase di audit non solo ha fornito un primo ciclo di dati, ma ha anche permesso di identificare le lacune rilevanti circa lo status quo dell’università in termini di parità di genere. Ciò significa che il miglioramento della raccolta dati, principalmente nei settori interessati dall’azione, è cruciale nella progettazione del GEP.

Integrazione del GEP nei documenti istituzionali strategici

Il GEP non dovrebbe soltanto essere reso pubblico. Incorporare il GEP nei documenti chiave dell’università è un aspetto cruciale per dare rilevanza e visibilità all’impegno dell’istituzione verso la parità di genere e per garantirne la sostenibilità. Ciò include gli statuti dell’università e altri documenti strategici (ad esempio, dichiarazione di missione, codice etico, regole interne di operazioni, linee guida per le procedure di nomina, ecc.).

Implementazione di successo: un approccio riflessivo

Sebbene la definizione degli obiettivi e la progettazione delle misure successive siano parti fondamentali del processo di progettazione del GEP, non si può dare per scontato che misure e azioni ben ponderate siano automaticamente implementate con successo e creino l’impatto desiderato. Ci sono molti esempi di politiche ben ponderate e progettate che alla fine non hanno portato il cambiamento previsto. Ad esempio, Wroblewski⁵⁴ discute di come, nonostante lo sviluppo di linee guida per aumentare la trasparenza e ridurre i pregiudizi di genere nelle procedure di nomina dei professori ordinari nelle università austriache, le pratiche di genere rimangano radicate. La persistenza del pregiudizio è stata attribuita a una mancanza di riflessività. Un altro esempio può essere trovato nelle misure di equilibrio tra lavoro e vita privata - come evidenziato da Oetke et al.⁵⁵: le politiche e le misure concepite in questo settore dovrebbero mettere in discussione la visione tradizionale delle

⁵³ Palmén e Caprile, 2018.

⁵⁴ Wroblewski, 2015.

⁵⁵ Oetke et al., 2016.

donne come svolgenti un ruolo di assistenza e dovrebbero contribuire a promuovere la corresponsabilità dell'assistenza. Le misure in questo settore dovrebbero essere formulate in modo da essere inclusive sotto il profilo del genere. Un aspetto chiave consiste nell'evitare di pensare che le opportunità di congedo parentale e/o le modalità di lavoro flessibili siano sfruttate solo dalle donne.

6. Monitoraggio e autovalutazione

Il monitoraggio si riferisce all'osservazione continua di: 1) lo status quo circa la parità di genere in un'istituzione, prendendo come base l'audit; 2) i progressi compiuti verso l'attuazione delle misure concrete per la parità di genere incluse nel GEP.

I risultati del monitoraggio dovrebbero essere utilizzati per avviare un **discorso interno sulla parità di genere**. Com'è cambiata la situazione? Cosa ha funzionato? Cosa non ha funzionato? Perché? Quali sono le ragioni del successo o del fallimento di una dimensione? È necessario fissare obiettivi più concreti o sviluppare ulteriormente le dimensioni da misurare? **Imparare dal fallimento** costituisce una parte fondamentale del processo riflessivo e può portare a miglioramenti nelle misure esistenti o allo sviluppo di nuove. Il fallimento non dovrebbe essere punito, ma trasformato in "lezioni costruttive"⁵⁶.

Per ottenere questi effetti, è necessario creare uno **"spazio per la riflessività"** che consenta una discussione aperta e fornisca una base per l'apprendimento organizzativo⁵⁷. Ciò richiede un impegno di lungo termine della dirigenza verso una politica per la parità di genere. Questo processo potrebbe includere l'implementazione di attività che non hanno successo o si basano su presupposti errati. La creazione di uno spazio per la riflessività richiede anche un clima di fiducia e apprezzamento che faciliti una discussione aperta quanto al fallimento. La discussione dei risultati del monitoraggio può portare all'adeguamento delle misure concrete attuate o addirittura alla riformulazione del GEP.

Box 4. Monitoraggio e valutazione

Il monitoraggio è definito come una funzione che utilizza la raccolta sistematica di dati su indicatori specifici per fornire al management e ai principali stakeholders indicazioni circa lo stato di avanzamento del percorso e il raggiungimento degli obiettivi, nonché l'utilizzo di eventuali fondi stanziati. Diversamente, la valutazione è un'analisi sistematica e obiettiva di un progetto, programma o politica in corso o completati, che ne copre la progettazione, l'attuazione e i risultati. Lo scopo di una valutazione è determinare la pertinenza e il raggiungimento degli obiettivi, nonché la loro efficienza, efficacia, impatto e sostenibilità. Una valutazione dovrebbe fornire informazioni credibili e utili che consentano alle lezioni apprese di confluire nel processo decisionale. La valutazione si riferisce anche al processo di determinazione del valore o del significato di un'attività, di una politica o di un programma e si basa idealmente sui dati di monitoraggio (si vedano Espinosa et al., 2016; Salminen-Karlsson, 2016; Lipinsky e Schäfer, 2015).

Monitoraggio e valutazione vanno di pari passo. Il monitoraggio assicura che venga fatta la cosa giusta, mentre la valutazione assicura che vengano raggiunti i risultati giusti.

⁵⁶ Wroblewski e Eckstein, 2018.

⁵⁷ Wroblewski, 2015; Moldaschl, 2005.

6.1. Indicatori di monitoraggio

Il monitoraggio dovrebbe contenere indicatori per ciascuna dimensione che descrivano lo status quo della parità di genere nell'istituzione (indicatori del contesto istituzionale) nonché indicatori che descrivano l'attuazione di misure o politiche (indicatori di attuazione). Questi ultimi contengono informazioni su input (risorse), attività, output e risultati.

Un indicatore è una variabile misurabile, utilizzata per rappresentare un fattore o una quantità (ma non misurati o non misurabili). Ad esempio, la quota di membri del personale che ha superato la formazione sulle competenze di genere viene utilizzata come uno dei numerosi indicatori della competenza di genere dell'istituzione. Un indicatore deve fare riferimento a uno specifico obiettivo per la parità di genere menzionato nel GEP. Questi obiettivi per la parità di genere dovrebbero, a loro volta, essere coerenti con la vision per la parità di genere⁵⁸. Esempi di come gli indicatori possono riflettere diversi obiettivi e visioni della parità di genere: la parità di genere viene raggiunta quando donne e uomini sono equamente rappresentati? La parità di genere si ottiene quando le donne sono rappresentate in base alla quota di donne qualificate per una posizione? La parità di genere viene raggiunta quando viene raggiunta una quota-obiettivo specifica, fissata dall'istituzione? La parità di genere viene raggiunta quando il genere è integrato in tutti i corsi?⁵⁹.

Gli indicatori possono essere quantitativi (ad esempio, numeri, percentuali o rapporti) o qualitativi (ad esempio, valutazione in termini qualitativi).

Poiché nella maggior parte dei casi i dati (ad esempio, i dati amministrativi) utilizzati per il monitoraggio esistono già, è necessario valutare esplicitamente se tali dati siano adeguati per l'analisi. L'analisi dei dati, disaggregata per genere, è solo un primo passo verso un'analisi di genere completa. Una **valutazione critica** delle fonti disponibili, se appropriata, deve essere condotta per evitare ulteriori stereotipi. I dati disaggregati per genere hanno un valore limitato per l'analisi di genere se il processo di raccolta dati è fallace. Se la validità dei dati sulle questioni di genere è limitata, ciò deve essere considerato in fase di analisi e durante l'interpretazione.

Un aspetto rilevante di questa riflessione critica sulla validità dei dati è la discussione esplicita delle eventuali lacune. L'interpretazione degli indicatori dovrebbe colmare le lacune nei dati che forniscono informazioni importanti per l'ulteriore sviluppo del monitoraggio.

6.2. Esempio di monitoraggio

In questa sezione forniamo un esempio di come sviluppare un processo di monitoraggio in un ambito specifico: rimuovere

⁵⁸ Wroblewski et al., 2017.

⁵⁹ Wroblewski e Leitner, imminente.

le barriere istituzionali legate al genere nell'avanzamento di carriera.

Nell'audit di genere, lo status quo può essere descritto come segue:

- + Composizione del personale, differenziata per genere, facoltà o disciplina;
- + Composizione del personale, differenziata per genere in base al livello gerarchico, alla facoltà o disciplina;
- + Studenti e laureati differenziati per genere, facoltà o disciplina;
- + Descrizione dei processi interni per la selezione, la fidelizzazione e la promozione del personale.

Le misure proposte possono comprendere:

- + Attività di sensibilizzazione (workshop) per i membri del personale;
- + Uso di un linguaggio attento al genere negli annunci di lavoro;
- + Istituzione di un organismo per la parità di genere presso l'università.

Possibili **indicatori di contesto**:

- + Quota di donne tra i membri del personale di nuova nomina nell'anno X in relazione alla quota di candidate donne, per disciplina e livello gerarchico (richiede una raccolta dati disaggregata per genere, relativa alle diverse fasi della procedura di nomina).

Per quanto riguarda gli **indicatori di attuazione**, di seguito sviluppiamo il quadro logico di sensibilizzazione per i membri del personale. Come spiegato sopra (Tabella 5), vanno definiti obiettivi diversi per le diverse fasi. In questo caso, includiamo gli indicatori di monitoraggio corrispondenti.

Tabella 7. Indicatori di attuazione per il quadro logico riferito alle misure di sensibilizzazione (seminari, workshop) rivolte allo staff

	1 Risorse/Input	2 Attività	3 Output	4 Outcome	5 Impatto
Descrizione	Concept del seminario, gruppo target, formatori/esperti	Processo di selezione, seminario o workshop	Seminari completati	I partecipanti svolgono il proprio lavoro quotidiano in modo più consapevole dal punto di vista del genere	Gli organi decisionali si comportano in modo diverso
Target	Il concept è sviluppato, i formatori sono disponibili, il gruppo target viene invitato	Seminari / workshop si svolgono secondo il programma	I partecipanti completano la formazione come previsto	I partecipanti applicano il contenuto della formazione al lavoro quotidiano	Le decisioni vengono prese senza un pregiudizio di genere implicito
Indicatore di attuazione	Sì/No	Numero di seminari	Numero di partecipanti per genere e altri criteri pertinenti (come il gruppo target)	Numero di partecipanti che applicano il contenuto della formazione al lavoro quotidiano	Quota di donne nelle diverse fasi delle procedure di nomina

6.3. Autovalutazione

TARGET riconosce che l'attuazione di un GEP sia un progetto di lungo termine che richiede una riflessione costante sullo sviluppo della parità di genere, sugli obiettivi e i traguardi formulati e sulle misure proposte. Come il processo stesso, obiettivi, traguardi e misure possono essere adattati in funzione di cambiamenti nel contesto, di progressi o di una comprensione più approfondita del problema specifico⁶⁰.

I risultati del monitoraggio forniscono un punto di partenza per il processo riflessivo. Per avviare un discorso sulla parità di genere all'interno di un'organizzazione, è necessario trovare un format che permetta di discutere internamente i risultati del monitoraggio. Ciò richiede la pubblicazione interna dei risultati del monitoraggio sotto diverse forme (un rapporto stampato, un sito web) e diverse modalità discorsive (una presentazione, un workshop). I risultati del monitoraggio potrebbero altresì essere utilizzati per la pubblicazione esterna, al fine di presentare l'università come un'organizzazione sensibile al genere, dimostrare i progressi e evidenziare le iniziative per la parità di genere e contribuire al discorso nazionale/regionale sulla parità. È inoltre possibile utilizzare una combinazione di strategie e format, interni ed esterni.

⁶⁰ Wroblewski e Eckstein, 2018.

È fondamentale riconoscere l'importanza di stabilire uno “spazio interno per la riflessività”. Dovrebbero essere creati spazi per la riflessività al fine di discutere i risultati del monitoraggio e fornire ai partecipanti un ambiente sicuro per una discussione aperta. Nel nostro caso, questo spazio è fornito dalla CoP, che coinvolge anche il management delle università.

Per molte università, l'implementazione del GEP è il primo tentativo di perseguire obiettivi per la parità di genere in modo strutturato e coerente. Si può quindi presumere che alcune delle misure previste non raggiungeranno gli obiettivi fissati o che le ipotesi alla base delle misure si riveleranno irrealistiche. I tentativi fallimentari forniscono lezioni rilevanti per l'evoluzione delle misure esistenti o lo sviluppo di nuove misure. Dovrebbe essere chiaro che, anche se gli obiettivi non vengono raggiunti immediatamente, la parità di genere rimarrà una priorità. Il fallimento non dovrebbe tradursi in sanzioni, ma dovrebbe essere trasformato in lezioni apprese, rivelandosi quindi costruttive. Questo rientra nell'impegno del management.

Il discorso sulla parità di genere che emerge dallo “spazio per la riflessività” dovrebbe essere usato per ottenere impegno da parte di tutti i membri dell'istituzione. Un aspetto chiave dell'impegno del management richiede un'azione competente in materia di genere da parte di tutti i membri del personale, rispetto al proprio ambito di responsabilità (compresi gli insegnanti nel contesto dell'insegnamento, gli amministratori nei loro compiti amministrativi, i ricercatori nel contesto dei progetti di ricerca). Questo fa parte del processo di apprendimento organizzativo e coinvolge tutti i membri del personale. Per favorire ciò, la direzione dovrebbe trovare un equilibrio tra requisiti e incentivi (ad esempio, incentivi finanziari).

7. Strategia di comunicazione

L'attuazione del GEP dovrebbe includere lo sviluppo di una strategia di comunicazione interna ed esterna sulla parità di genere⁶¹.

Abbiamo fatto riferimento a questioni riferibili alla comunicazione in tutti i capitoli precedenti – qui forniamo una sintesi dei punti chiave.

All'interno dell'università, le fasi dello sviluppo del GEP dovrebbero essere rese trasparenti al fine di informare i membri dell'istituzione circa l'impegno della direzione verso la parità di genere e dovrebbero essere fornite informazioni dettagliate in ogni fase (auditing, progettazione e approvazione del GEP, monitoraggio).

Al fine di coinvolgere il personale istituzionale, è di primaria importanza annunciare l'inizio dell'audit e designare un team responsabile.

Altri aspetti da comunicare sono:

- + Istituzione, composizione e missione della Comunità di pratica;
- + Presentazione dei risultati dell'audit;
- + Priorità e obiettivi in materia di parità di genere;
- + Presentazione delle misure attuate nel quadro del piano per la parità di genere;
- + Presentazione dei risultati del monitoraggio e conclusioni chiave.

Le informazioni sullo status quo della parità e sull'attuazione del GEP possono essere messe a disposizione dei membri dell'istituzione tramite intranet o aggiornamenti regolari via e-mail.

Oltre alla comunicazione interna sulla parità, l'impegno dell'università può essere comunicato anche esternamente in momenti specifici, ad esempio quando il processo per il GEP viene avviato o quando il documento viene adottato, o ancora quando vengono avviate misure particolari. Durante la fase di attuazione, le relazioni di monitoraggio potrebbero essere utilizzate anche per la comunicazione esterna.

La comunicazione esterna può avvenire seguendo format distinti, ad esempio attraverso una relazione annuale sul genere o sulla parità accessibile al pubblico. Inoltre, è possibile utilizzare le modalità di comunicazione esistenti, come il sito web, il rapporto annuale o il rapporto delle attività, o ancora i social media. Così, l'impegno dell'università per la parità di genere acquisterà maggiore rilievo e sarà chiaramente collegato ad altri obiettivi strategici.

⁶¹ Wroblewski, 2021.

Riferimenti

Acker, Joan (1990). Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organisations. *Gender and Society*, 4(2), 139-158. <https://doi.org/10.1177%2F089124390004002002>

ANVUR (2019). Linee Guida per la Gestione Integrata dei Cicli di Performance e di Bilancio delle Università Statali Italiane. Retrieved from: <https://www.anvur.it/wp-content/uploads/2019/01/Linee-Guida-per-la-gestione-integrata-del-ciclo-della-performance-e-del-bilancio.pdf> [16.10.2021]

Benschop, Yvonne & Verloo, Mieke (2011). Gender Change, Organizational Change, and Gender Equality Strategies. In: Emma Jeanes, David Knights & Patricia Yancey Martin (Eds.) *Handbook of Gender, Work & Organization* (pp. 277-290). London: John Wiley.

Bondestam, Fredrik & Lundqvist, Maja (2020). Sexual harassment in higher education—a systematic review. *European Journal of Higher Education*, 10(4), 397-419.

Cacace, Marina; Balahur, Doina; Bleijenbergh, Inge; Falcinelli, Daniela; Friedrich, Michaela & Kalpazidou Schmidt, Evanthis (2015). Structural Transformation to Achieve Gender Equality in Science. Guidelines. STAGES Project. Retrieved from: http://www.stages.unimi.it/upload/documents/Guidelines_STAGES_new.pdf [17.11.2021]

Chizzola, Valentina; De Micheli, Barbara & Vingelli, Giovanna (2018). Gender Equality Audit Tool (GEAT), TARGET Deliverable D3.1. Retrieved from: http://www.gendertarget.eu/wp-content/uploads/2018/12/741672_TARGET_GEAT_D3.pdf [07.10.2021]

CRUI (2019). Linee guida per il bilancio di genere negli Atenei italiani. Retrieved from: https://www2.cru.it/crui/Linee_Guida_Bilancio_di_Genere_negli_Atenei_italiani.pdf [16.10.2021]

CRUI (2021). Vademecum per l'elaborazione del Gender Equality Plan negli Atenei italiani. Retrieved from: <https://www.cru.it/archivio-notizie/vademecum-per-l%E2%80%99elaborazione-del-gender-equality-plan-negli-atenei-italiani.html> [16.10.2021]

EIGE (2016a). Integrating gender equality into academia and research organisations: Analytical paper. Retrieved from: <https://eige.europa.eu/publications/integrating-gender-equality-academia-and-research-organisations-analytical-paper> [17.11.2021]

EIGE (2016b). Roadmap to Gender Equality Plans in research and higher education institutions: Success factors and common obstacles. Retrieved from: https://eige.europa.eu/sites/default/files/gear_roadmap_02_successfactors_obstacles_0.pdf [17.11.2021]

Espinosa, Julia; Bustelo, Maria & Velasco, Maria (2016). Evaluating Gender Structural Change. Guidelines for Evaluating Gender Equality Action Plans. Retrieved from: www.genovate.eu [16.10.2021]

European Commission (2004). Gender and Excellence in the Making. Brussels: European Commission. Retrieved from: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/ce10dfb-4e36-49ed-a9ec-b2182c8b986f> [12.08.2021]

European Commission (2012a). Structural change in research institutions: Enhancing excellence, gender equality and efficiency in research and innovation. Directorate-General for Research and Innovation. Retrieved from: <http://dx.publications.europa.eu/10.2777/32045> [12.11.2021]

European Commission (2012b). Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. A Reinforced European Research Area Partnership for Excellence and Growth. COM(2012) 392. Retrieved from: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52012DC0392&from=EN> [10.11.2021]

European Commission (2019). European Research Area Progress Report 2018. Country Profile Italy. Brussels. Retrieved from: https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/research_and_innovation/era/era-2018_country_profile_it.pdf [16.10.2021]

European Commission (2020a). Commission Staff Working Document. Accompanying the document: Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: A new ERA for Research and Innovation. COM/2020/628 final. Retrieved from: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020SC0214> [17.11.2021]

European Commission (2020b). Gendered Innovations 2: How inclusive analysis contributes to research and innovation. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Retrieved from: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/33b4c99f-2e66-11eb-b27b-01aa75ed71a1/language-en> [10.11.2021]

European Commission (2021). Horizon Europe Guidance on Gender Equality Plans (GEPs) Retrieved from: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/ffc06c3-200a-11ec-bd8e-01aa75ed71a1> [17.11.2021]

FESTA (Female Empowerment in Science and Technology Academia) (2016). Handbook On Resistance to Gender Equality in Academia. Deliverable WP 7. Retrieved from: <http://www.festa-europa.eu/sites/festa-europa.eu/files/FESTA%20D7.1%20Handbook%20on%20Resistance%20to%20Gender%20Equality%20in%20Academia.pdf> [12.11.2021]

Gottardi, Donata & Calafà, Laura (2009). Il diritto antidiscriminatorio tra teoria e prassi applicativa, Roma:

Ediesse

Heintz, Bettina (2018). Ohne Ansehen des Geschlechts? Bewertungsverfahren in Universität und Wissenschaft [Regardless of gender? Assessment procedures in university and science]. In: Sabine Hark & Johanna Hofbauer (Eds.) Vermessene Räume, gespannte Beziehungen. Unternehmerische Universitäten und Geschlechterdynamiken. Berlin: Suhrkamp.

LEGGE 11 gennaio 2018, n. 3. Delega al Governo in materia di sperimentazione clinica di medicinali nonché disposizioni per il riordino delle professioni sanitarie e per la dirigenza sanitaria del Ministero della salute. (18G00019). Retrieved from: <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2018/1/31/18G00019/sg> [16.10.2021]

Lipinsky, Anke & Schäfer, Maria (2015). INTEGER Guidelines for the Self-Assessment of Transformational Gender Action Plans set up in Higher Education and Research Institutions. Retrieved from: http://www.integer-tools-for-action.eu/sites/www.integer-tools-for-action.eu/files/file_fields/2015/06/25/integerevaluationguidelines-draft-23-06-15.pdf [16.10.2021]

Lipinsky, Anke & Wroblewski, Angela (2021). Re-visiting Gender Equality Policy and the Role of University Top Management. In: Pat O'Connor & Kate White (Eds.) Gender, Power and Higher Education in a Globalised World (pp. 163-186). Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-69687-0_8

Martin, Patricia (2006). Practicing Gender at Work: Further Thoughts on Reflexivity. Gender, Work and Organization, 13(3), 254-276. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2006.00307.x>

MIUR (Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca) (2016). Italy's Roadmap towards the European Research Area. Objectives, indicators and targets. Rome. Retrieved from: https://era.gv.at/object/document/2763/attach/IT_ERA_Roadmap_en.pdf [16.10.2021]

MIUR (Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca) (2018). Indicazioni per azioni positive del MIUR sui temi di genere nell'università e nella ricerca. Retrieved from: https://www.miur.gov.it/documents/20182/991467/Documento_+Indicazioni_azioni_positive_MIUR_su_temi_genere.pdf/23e81cb6-f15a-4249-9bd6-cf4fcd113a8?version=1.0 [16.10.2021]

Moldaschl, Manfred (2005). Institutionelle Reflexivität. Zur Analyse von "Change" im Bermuda- Dreieck von Modernisierungs-, Organisations- und Interventionstheorie. In: Michael Faust, Maria Funder & Manfred Moldaschl (Eds.) Die "Organisation" der Arbeit (pp. 355-382), Hampp, München/Mering.

Oetke, Nicole; Holzinger, Florian & Baraba, Irene (2016). GENERA Fields of Action. Retrieved from: https://www.genera-network.eu/media/genera:genera_fields_of_action.pdf [07.10.2021]

Palmén, Rachel & Caprile, Maria (2018) TARGET. Guidelines to design customised GEPs, TARGET Deliverable

D3.3. Retrieved from: http://www.gendertarget.eu/wp-content/uploads/2019/02/741672_TARGET_D3.3-GEP-Guidelines.pdf [07.10.2021]

Palmén, Rachel & Caprile, Maria (forthcoming). Relevance of a CoP for a Reflexive Gender Equality Policy: A Structural Change Approach. In: Angela Wroblewski & Rachel Palmén (Eds.) Overcoming the Challenge of Structural Change in Research Organisations. A Reflexive Approach to Gender Equality. Bingley: Emerald.

Salminen-Karlsson, Minna (2016). The FESTA handbook of organizational change. Implementing gender equality in higher education and research institutions. Retrieved from: www.festa-europa.eu [16.10.2021]

Schiebinger, Londa (2008). Gendered Innovations in Science and Engineering. Stanford: Stanford University Press.

Science Europe (2017). Practical Guide to Improving Gender Equality in Research Organisations. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4980162>

Sekula, Paula & Pustulka, Paula (2016). Successful Gender Equality Measures and Conditions for improving research environment in the fields linked to physics. Technical Report from the GENERA Project. Retrieved from: https://genera-project.com/dl_assets/WorkingPaper1.pdf [07.10.2021]

UNESCO-IESALC (2021). Women in higher education: has the female advantage put an end to gender inequalities? Retrieved from: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000377182> [17.11.2021]

Van den Brink, Marieke (2010). Behind the Scenes of Science: Gender practices in the recruitment and selection of professors in the Netherlands. Amsterdam: Pallas Publications.

Verloo, Mieke (2001). Another Velvet Revolution? Gender mainstreaming and the politics of implementation. IWM Working Paper No. 5/2001: Vienna.

Vogel, Isabel (2012). Review of the use of 'Theory of Change' in international development. UK Department for International Development (DFID). London. Retrieved from: http://www.theoryofchange.org/pdf/DFID_ToC_Review_VogelV7.pdf [12.08.2021]

W.K. Kellogg Foundation (2004). Logic Model Development Guide. Using Logic Models to Bring Together Planning, Evaluation, and Action, Battle Creek/Michigan. Retrieved from: <https://www.bttop.org/sites/default/files/public/W.K.%20Kellogg%20LogicModel.pdf> [16.10.2021]

Wenger-Trayner, Etienne & Wenger-Trayner, Beverly (2015). Communities of Practice a Brief introduction. Retrieved from: <https://wenger-trayner.com/wp-content/uploads/2015/04/07-Brief-introduction-to-communities-of-practice.pdf> [12.08.2021]

Wenger, Etienne (1998). Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity. Cambridge: Cambridge

University Press.

Woods, Dorian R.; Benschop, Yvonne & van den Brink, Marieke (2021). What is intersectional equality? A definition and goal of equality for organizations. *Gender, Work & Organization*, 29(1), 92-109. <https://doi.org/10.1111/gwao.12760>

Wroblewski, Angela (2015). Individual and institutional reflexivity – a mutual basis for reducing gender bias in unquestioned practices. *International Journal of Work Innovation*, 1(2), 208-225. <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJWI.2015.071190>

Wroblewski, Angela (2021). Leitfaden zur Entwicklung von Gleichstellungsplänen in österreichischen Hochschul- und Forschungseinrichtungen. Institute for Advanced Studies (IHS).

Wroblewski, Angela & Eckstein, Kirstin (2018). Gender equality monitoring tool and guidelines for self-assessment, TARGET Deliverable 4.1. Retrieved from: http://www.gendertarget.eu/wp-content/uploads/2018/12/741672_TARGET_Monitoring_Tool_D4.pdf

Wroblewski, Angela & Leitner, Andrea (forthcoming). Relevance of Monitoring for a Reflexive Gender Equality Policy. In: Angela Wroblewski & Rachel Palmén (Eds.) *Overcoming the Challenge of Structural Change in Research Organisations. A Reflexive Approach to Gender Equality*. Bingley: Emerald.

Wroblewski, Angela & Palmén, Rachel (forthcoming) (Eds.) *Overcoming the Challenge of Structural Change in Research Organisations: A Reflexive Approach to Gender Equality*. Bingley: Emerald.

Wroblewski, Angela & Palmén, Rachel (forthcoming), A Reflexive approach to Structural Change. In: Angela Wroblewski & Rachel Palmén (Eds.) *Overcoming the Challenge of Structural Change in Research Organisations. A Reflexive Approach to Gender Equality*. Bingley: Emerald.

Wroblewski, Angela; Kelle, Udo & Reith, Florian (Eds.) (2017). *Gleichstellung messbar machen –die Entwicklung von Gender-Indikatoren. Grundlagen und Anwendungen*, Wiesbaden: Springer VS.

TARGET } Taking a Reflexive approach to Gender Equality for institutional Transformation



Questo progetto ha ricevuto finanziamenti dal programma di ricerca e innovazione Orizzonte 2020 dell'Unione europea nell'ambito della convenzione di sovvenzione n. 741672.

Le opinioni espresse in questo documento riflettono solo quelle dell'autore e non riflettono in alcun modo quelle della Commissione Europea. La Commissione Europea non è responsabile dell'uso delle informazioni ivi contenute.