

# **GUIDA AI CAMBIAMENTI STRUTTURALI NEL MONDO ACCADEMICO E NELLE ORGANIZZAZIONI DI RICERCA PASSO DOPO PASSO**



La presente pubblicazione, nata nell'ambito del programma sull'integrazione di genere dell'Istituto europeo per l'uguaglianza di genere, è disponibile online sulla piattaforma sull'integrazione della dimensione di genere dell'EIGE: <http://eige.europa.eu/gender-mainstreaming>

L'Istituto europeo per l'uguaglianza di genere ha predisposto la piattaforma online sull'integrazione della dimensione di genere per aiutare le istituzioni dell'UE e gli organismi governativi a integrare una prospettiva di genere nel loro lavoro. La piattaforma contiene approfondimenti sulla rilevanza del genere in una serie di ambiti politici e mette a disposizione strumenti online per l'integrazione della dimensione di genere.

La piattaforma aiuta a migliorare le competenze dei singoli e delle istituzioni utili a integrare la dimensione di genere nei vari settori e nelle diverse fasi dello sviluppo di ogni politica, programma e progetto. Capire come ideare, programmare, attuare, monitorare e valutare le politiche da una prospettiva di genere porta a una maggiore efficacia delle stesse politiche, incrementandone la pertinenza e l'adeguatezza in risposta alle esigenze della società.

### **Istituto europeo per l'uguaglianza di genere**

L'Istituto europeo per l'uguaglianza di genere (EIGE) è il centro europeo di conoscenza sull'uguaglianza di genere. L'EIGE supporta le politiche e le istituzioni che promuovono ed operano affinché l'uguaglianza tra donne e uomini diventi una realtà per ogni persona europea. L'EIGE fornisce consulenza specifica e dati comparabili e affidabili sull'uguaglianza di genere in Europa.

#### **Per ulteriori informazioni:**

Istituto europeo per l'uguaglianza di genere, EIGE

Gedimino pr. 16

LT-01103 Vilnius

LITUANIA

Tel. +370 5 215 7444

E-mail: [eige.sec@eige.europa.eu](mailto:eige.sec@eige.europa.eu)

<http://www.eige.europa.eu>

<http://www.twitter.com/eurogender>

<http://www.facebook.com/eige.europa.eu>

<http://www.youtube.com/eurogender>

<http://eurogender.eige.europa.eu>

**Europe Direct è un servizio a vostra disposizione per aiutarvi a trovare le risposte ai vostri interrogativi sull'Unione europea.**

**Numero verde unico (\*):  
00 800 6 7 8 9 10 11**

(\*) Le informazioni sono fornite gratuitamente e le chiamate sono nella maggior parte dei casi gratuite (con alcuni operatori e in alcuni alberghi e cabine telefoniche il servizio potrebbe essere a pagamento).

Numerose altre informazioni sull'Unione europea sono disponibili su Internet consultando il portale Europa (<http://europa.eu>).

Lussemburgo: Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea, 2017

Print ISBN 978-92-9493-646-2 doi:10.2839/709964 MH-04-17-155-IT-C

PDF ISBN 978-92-9493-665-3 doi:10.2839/263 MH-04-17-155-IT-N

© Unione europea, 2017

Riproduzione autorizzata con citazione della fonte.

# **Guida ai cambiamenti strutturali nel mondo accademico e nelle organizzazioni di ricerca Passo dopo passo**





# Indice

<b>1. Fasi .....</b>	<b>4</b>
Fase 1. Fase iniziale.....	4
Fase 2. Analisi e valutazione della situazione in seno all'istituto .....	6
Fase 3. Predisposizione del Piano per l'uguaglianza di genere (GEP).....	8
Fase 4. Attuazione del Piano per l'uguaglianza di genere .....	10
Fase 5. Monitoraggio dei progressi e valutazione del Piano per l'uguaglianza di genere .....	12
Fase 6. Dopo il Piano per l'uguaglianza di genere.....	15
<b>2. Requisiti di base e fattori di successo.....</b>	<b>16</b>
Fattori determinanti a livello organizzativo.....	16
Fattori determinanti a livello di processo .....	17
<b>3. Ostacoli noti e relativo superamento.....</b>	<b>18</b>



# 1. Fasi

## Fase 1. Fase iniziale

### Comprendere il contesto

Anziché limitarsi a copiare azioni di successo o strategie messe in atto da altri, è meglio domandarsi quali siano le azioni che darebbero i migliori risultati nel proprio istituto, tenendo in considerazione il contesto in cui è inserito. Quali sono le iniziative che possono risultare in linea con gli obiettivi e il contesto dell'istituto stesso, una volta attuati alcuni adeguamenti per meglio rispondere alle condizioni locali? A tal fine, esistono diversi elementi di tale «contesto» che possono risultare determinanti.

Negli Stati Uniti, si stanno effettuando ricerche sulle esperienze e i dati ottenuti dagli istituti che hanno ricevuto riconoscimenti ADVANCE per le trasformazioni a livello strutturale interno da parte della Fondazione nazionale delle scienze (*National Science Foundation, NSF*). Uno dei risultati richiama l'attenzione sull'importanza del ruolo svolto dal contesto.

- 1. Luogo:** il luogo in cui è situato un istituto di istruzione superiore è fondamentale per la scelta degli interventi più efficaci e pertinenti. Per esempio, le politiche che tengono conto delle duplice esigenze lavorative per ogni membro del corpo accademico saranno probabilmente molto più importanti per gli istituti inseriti in contesti rurali, dove la comunità può offrire minori opportunità di occupazione per i partner rispetto a quelle offerte in un contesto urbano.
- 2. Economia:** la situazione economica locale o regionale spesso incide sulle opportunità di assunzione dell'istituto e può pregiudicare gli sforzi compiuti nell'ambito dei progetti ADVANCE. Per esempio, il momento in cui un istituto soggetto a vincoli sulle nuove assunzioni passa a una fase di assunzione intensiva risulta essere particolarmente opportuno per offrire sostegno e assistenza ai e alle presidi e capi dipartimento in materia di equità delle pratiche di selezione e assunzione. È in questo momento che gli istituti potrebbero mostrare un forte interesse per l'integrazione di strategie innovative ed efficaci e ADVANCE può incidere direttamente presentando il progetto come fonte di sostegno e aiuto agli obiettivi degli stessi istituti in materia di assunzioni.
- 3. Caratteristiche dell'istituto:** l'elenco e gli esempi di seguito riportati evidenziano una gamma di aspetti istituzionali che creano i presupposti per il lavoro di introduzione dei cambiamenti a livello organizzativo.
  - (a) Storia:** la storia di un istituto incide sui fattori che i e le docenti, gli amministratori e le

amministratrici ritengono importanti e quelli che percepiscono come realizzabili. Il verificarsi di eventi importanti o problemi talvolta può essere il punto di partenza affinché la facoltà e gli amministratori considerino l'importanza degli obiettivi ADVANCE.

- (b) Dimensione:** la dimensione dei dipartimenti e di tutto l'istituto può contribuire a definire problematiche, esigenze e opzioni. Nei dipartimenti minori, ad esempio, il numero di docenti anziani in grado di fungere da mentore è ridotto e i piani di tutoraggio richiedono l'integrazione di approcci innovativi. Le esigenze in termini di tutela della vita privata possono altresì essere maggiori, e le donne a inizio carriera potrebbero anche preferire la creazione di rapporti di tutoraggio con colleghe e colleghi di altri dipartimenti, al fine di tutelare la propria vita privata.
- (c) Dirigenza:** gli obiettivi, le priorità, gli interessi e le strategie dei responsabili sono fattori chiave per il successo dei progetti ADVANCE. I cambiamenti ai vertici dirigenziali, come spesso avviene, possono rappresentare sfide e opportunità per i progetti di cambiamento a livello organizzativo, i quali richiedono ai responsabili ADVANCE di stabilire un eventuale adattamento delle strategie al nuovo contesto dirigenziale. Talvolta, i nuovi responsabili individuano nuove problematiche da affrontare: ADVANCE può essere proposto come «soluzione» per le problematiche individuate da un membro dell'alta dirigenza.
- (d) Struttura e governance:** sono da considerarsi fattori contestuali importanti l'eventuale tendenza di un istituto al decentramento o alla centralizzazione nonché la presenza di una struttura amministrativa lineare o gerarchica. I responsabili ADVANCE devono tenere in considerazione il luogo in cui ubicare i propri uffici e con chi interessare contatti presso l'amministrazione centrale nonché il modo in cui relazionarsi con gli organi preposti alla governance. La presenza o meno di un'organizzazione sindacale all'interno dell'istituto rappresenta un altro degli aspetti strutturali importanti ai fini della pianificazione.
- (e) Politiche:** alcuni istituti hanno sempre attuato politiche in favore delle famiglie e altre politiche che contribuiscono alla creazione di ambienti inclusivi, al contrario di altri. Ciò che è già in atto incide di conseguenza sulle priorità in base alle quali considerare le politiche come uno stimolo per il cambiamento.
- (f) Cultura:** gli istituti di istruzione superiore si distinguono tra loro per gli aspetti che definiscono la vita all'interno degli stessi nonché per le modalità di svolgimento del lavoro e di attuazione

dei cambiamenti. Se il campus risulta essere un ambiente più «familiare» o invece ha un orientamento imprenditoriale, le modalità con le quali interagiscono dirigenti e docenti e i valori che stanno alla base delle interazioni della vita di tutti i giorni sono solo alcune delle variabili culturali fondamentali.

Tutte queste caratteristiche sono pertinenti ai fini delle decisioni da prendere in merito a quali interventi vadano inclusi o esclusi in una raccolta di cambiamenti sul modello ADVANCE nonché in merito alle modalità di definizione di tali interventi affinché possano essere recepiti nel modo migliore all'interno del campus <sup>(1)</sup>.

## Trovare assistenza

La comprensione del contesto e delle dinamiche del proprio istituto permette di capire dove è possibile trovare assistenza all'interno e all'esterno dell'organizzazione.

1. Identificare i soggetti attivi con esperienza in materia di uguaglianza di genere. Oltre a fornire dati pertinenti in tale ambito, possono altresì agire da attivisti, al fine di mettere in moto i processi e contribuire a individuare altri soggetti.
2. Individuare (potenziali) alleati: tenere in considerazione, tra gli altri, la dirigenza di livello alto e intermedio, il personale delle risorse umane e i colleghi di lavoro di pari livello. Cercare di individuare coloro che sono interessati e desiderosi di promuovere il cambiamento orientato all'uguaglianza di genere per creare un ambiente di lavoro migliore, più equilibrato e inclusivo. Tutto ciò contribuirà alla realizzazione dei programmi esistenti e promuoverà le attività di supporto per quelli futuri.
3. Trovare opportunità di finanziamento per predisporre e attuare il Piano per l'uguaglianza di genere (GEP) o per realizzare azioni specifiche. A livello di UE, la Commissione europea sta finanziando i progetti di cambiamento istituzionale attraverso Horizon 2020. A livello nazionale

o regionale, possono esistere iniziative simili in grado di fornire i mezzi finanziari per promuovere il cambiamento istituzionale. A livello degli istituti, potrebbero essere già attuate misure volte a finanziare conferenze che promuovano una composizione più equilibrata dei comitati dal punto di vista del genere o a finanziare progetti di ricerca che integrino una dimensione di genere ecc.

4. Cercare e stringere eventuali alleanze con reti regionali e nazionali per la dimensione di genere nella ricerca. Tali reti esistono e sono di fondamentale importanza per poter lavorare.

## Comprendere il ciclo dell'integrazione della dimensione di genere

Possedere una visione chiara del ciclo di integrazione della dimensione di genere può essere di fondamentale aiuto per la comprensione generale delle fasi da attuare per lo sviluppo di un Piano per l'uguaglianza di genere, nonché delle relative modalità di avviamento e di mantenimento in essere. Il ciclo di integrazione della dimensione di genere dell'EIGE può essere adattato al contesto specifico delle organizzazioni di ricerca e degli istituti di istruzione superiori. Ogni fase corrisponde a un passo nello sviluppo di un Piano per l'uguaglianza di genere, come di seguito riportato.

**Fase 1. Definizione:** come analizzare e valutare la situazione in seno all'istituto

**Fase 2. Pianificazione:** come predisporre un Piano per l'uguaglianza di genere

**Fase 3. Attuazione:** come attuare un Piano per l'uguaglianza di genere

**Fase 4. Controllo:** come monitorare i progressi e valutare un Piano per l'uguaglianza di genere

<sup>(1)</sup> Il testo che presenta i «fattori contestuali chiave» è tratto dal seguente documento: Austin, A. E. and Laursen S. L. (2015), *Organisational change strategies in ADVANCE institutional transformation projects: synthesis of a working meeting*, pagg. 3-5 (disponibile al seguente indirizzo: [http://www.colorado.edu/eer/re-search/documents/workshopReportPUBLIC\\_113015.pdf](http://www.colorado.edu/eer/re-search/documents/workshopReportPUBLIC_113015.pdf)).



## Fase 2. Analisi e valutazione della situazione in seno all'istituto

Il punto di partenza migliore per lo sviluppo di una serie di azioni efficaci è quello di raccogliere informazioni dettagliate sulle modalità di promozione della parità di genere da parte dell'organizzazione. In seguito alla valutazione della situazione all'interno del proprio istituto, si saprà quali sono le misure che è necessario attuare. La portata di tale analisi preliminare dipenderà dalle risorse disponibili. La verifica di quali risorse umane e finanziarie si hanno a disposizione è fondamentale al fine di assolvere tale compito. Individuare le risorse interne (ad esempio esperti in materia di genere), tenendo tuttavia in considerazione anche eventuali risorse esterne (per es. finanziamenti, partenariati locali).

L'approccio standard adottabile comprende i seguenti punti.

### 1. Revisione della legislazione e delle politiche pertinenti nel proprio paese

È utile conoscere la legislazione generale e le politiche in materia di parità di genere e non discriminazione, nonché quelle specifiche per il mercato del lavoro e della ricerca e/o quelle relative all'istruzione superiore.

La revisione del quadro giuridico e politico consentirà di comprendere la posizione della propria organizzazione e di sostanziare le motivazioni alla base delle iniziative che si prenderanno. Tali nozioni possono altresì svolgere una funzione di sostegno ad alcune delle misure

del Piano per l'uguaglianza di genere che si intende predisporre.

Per esempio:

- se il proprio paese stabilisce obiettivi a livello politico, tale aspetto può essere un argomento per convincere i propri colleghi, colleghe e dirigenti di alto livello che si rende necessaria l'attuazione di tali misure nell'organizzazione;
- l'istituto interessato può aderire a un'iniziativa esistente, come la «Giornata internazionale per le donne e le ragazze nella scienza».

### 2. Analisi dei dati disaggregati per sesso relativi a personale, studenti e studentesse

I dati disaggregati per sesso servono a rilevare eventuali differenze in termini di genere. L'analisi di tali dati fornirà informazioni essenziali all'identificazione delle aree in cui è più urgente intervenire. Per esempio, quando l'analisi rivela che l'equilibrio di genere è particolarmente carente in determinate materie, si possono compiere sforzi per attirare in queste aree le persone del sesso sottorappresentato.

Il primo passo da compiere è quello di verificare quali sono i dati immediatamente disponibili. Qualora tali dati non siano ancora disponibili nella propria organizzazione, è necessario fare il possibile per reperirli. Occorre effettuare un'analisi statistica non appena si ha la possibilità di accedere a tali dati.



I dati da analizzare comprendono (a titolo esemplificativo ma non esaustivo):

- (a) il numero di unità di personale, a tutti i livelli, suddiviso per genere, per materie, per funzioni (incluso il personale amministrativo e di supporto) nonché per rapporto contrattuale con l'organizzazione;
- (b) la media degli anni necessari a donne e uomini rispettivamente per compiere avanzamenti di carriera (per gradi);
- (c) i divari in termini di salario a seconda del genere e del posto di lavoro;
- (d) il numero di donne e uomini che ricoprono posizioni decisionali in ambito accademico e amministrativo (per es. consigli, comitati, giurie);
- (e) il numero di candidati di sesso femminile e maschile che presentano la propria candidatura per specifiche posizioni professionali;
- (f) il numero di donne e uomini che hanno lasciato l'organizzazione negli anni precedenti, specificando il numero di anni trascorsi all'interno dell'organizzazione stessa;
- (g) il numero di membri del personale suddiviso per genere che ha richiesto/esercitato il congedo parentale, la durata dello stesso e il numero di coloro che hanno ripreso l'attività professionale dopo il periodo di congedo;
- (h) il numero dei giorni di assenza dal lavoro da parte di donne e uomini, suddiviso in base ai motivi dell'assenza;
- (i) il numero di ore di formazione frequentate e di crediti ottenuti da donne e uomini rispettivamente;
- (j) il numero di studenti e studentesse a tutti i livelli e per tutte le materie.

### In cerca di ispirazione?

1. *She figures* («dati al femminile») è la fonte principale di statistiche comparabili paneuropee sullo stato dell'uguaglianza di genere nell'ambito della ricerca e dell'innovazione. È possibile esaminare le medesime dimensioni contemplate nel presente documento, al fine di effettuare una valutazione del comportamento della propria organizzazione rispetto al relativo paese e all'UE. *She figures* viene pubblicato ogni tre anni. Il manuale allegato, *She figures handbook*, fornisce una guida metodologica per il calcolo degli indicatori inclusi nella pubblicazione *She figures 2015*.
2. Il progetto per i cambiamenti strutturali finanziato dall'UE sull'effettiva uguaglianza di genere nell'ambito della ricerca e nel mondo accademico (*Effective gender equality in research and academia, EGERA*) ha redatto la *First gender equality report* (prima relazione sull'uguaglianza di genere). Tale relazione era finalizzata a comprendere la situazione in materia di parità di genere e uguaglianza in termini generali all'interno degli istituti partecipanti, tramite l'analisi dei dati disponibili, delle

informazioni e delle politiche in vigore negli istituti partner. Tra le aree coperte figurano: i) risorse umane e gestione delle carriere, comprese occupazione e promozione; ii) equilibrio tra lavoro e vita privata e condizioni di lavoro; iii) crimini e violenza di genere, compresi mobbing e molestie di genere; iv) la dimensione di genere nella ricerca e nei programmi di formazione.

3. Il progetto di cambiamento strutturale finanziato dall'UE sulle trasformazioni istituzionali per indurre l'uguaglianza di genere nel campo della ricerca (*Institutional transformation for effecting gender equality in research, INTEGER*) fornisce alcuni consigli pratici per conoscere il proprio istituto attraverso la raccolta di dati e la realizzazione di indagini. Ad esempio, le modalità di organizzazione dei metodi, delle indagini e delle visite in loco e/o delle discussioni a livello dei gruppi di riflessione; le modalità di raccolta di tali informazioni (per es. il fatto che diverse unità possano essere contattate per informazioni riguardanti i dati disaggregati per sesso); chi può essere incaricato di tale compito (per es. unità risorse umane, unità di garanzia della qualità e unità di valutazione della ricerca).
4. L'università di Beira Interior ha effettuato una valutazione periodica (dal 2011 fino a oggi) dei medesimi indicatori a partire da quella preliminare della situazione in seno all'istituto. Consultare l'approccio che è stato seguito e gli indicatori utilizzati.

### Identificare le misure esistenti per la promozione dell'uguaglianza di genere

Le misure esistenti volte alla promozione delle donne, alla sensibilizzazione in materia di uguaglianza di genere, al miglioramento dell'equilibrio tra lavoro e vita privata ecc. dovranno essere catalogate e mappate. L'attuazione e i risultati delle misure esistenti dovranno essere analizzati criticamente, insieme ai soggetti coinvolti, cercando di migliorarne la relativa efficacia.

**A completamento dell'approccio standard**, esiste la possibilità di prendere le iniziative riportate di seguito.

1. Un'analisi dei dati che integri altre dimensioni, quali l'età, l'etnia, eventuali disabilità, l'orientamento sessuale e la religione: è importante capire quali sono i punti di collegamento tra il sesso e le altre dimensioni, giacché possono emergere discriminazioni di varia natura che è necessario contrastare. Tuttavia, bisogna essere consapevoli delle questioni riguardanti la protezione dei dati nei casi in cui il numero di membri del personale con trasversalità particolari sia molto basso, fattore che può portare al collegamento dei dati e a problematiche relative alla divulgazione (vale a dire se è presente, ad esempio, solamente una persona di colore, un disabile o una donna musulmana tra il personale).
2. Un'analisi della letteratura in materia di uguaglianza di genere nel campo della ricerca, dell'insegnamento



e dell'istruzione superiore: tale analisi, effettuata a livello europeo e internazionale, ha come scopo quello di acquisire informazioni, fra l'altro, sugli stereotipi di genere nel campo della ricerca e dell'insegnamento, sulle attuali disuguaglianze nei contesti della ricerca e dell'istruzione superiore nonché sulle misure o azioni volte a contrastare tali problemi (consultare alcune delle risorse fondamentali proposte in questa sede).

3. Un sondaggio tra i membri del personale per valutarne le conoscenze ed esperienze riguardo le (dis)uguaglianze di genere nell'istituto, le pratiche organizzative volte a promuovere l'uguaglianza di genere, gli atteggiamenti e i comportamenti sessisti ecc.
4. Interviste o discussioni di gruppo con rappresentanti di tutti i livelli del personale e/o riguardanti varie materie. Le interviste possono contemplare alcuni degli aspetti sopra menzionati, ma possono altresì sondare la percezione da parte del personale in merito alla necessità e al livello di accettazione delle misure per l'uguaglianza di genere.

### Chi può effettuare l'analisi?

Se l'organizzazione è dotata di una struttura il cui compito include responsabilità a sostegno dell'uguaglianza di genere (ad esempio, un ufficio/unità per l'uguaglianza di genere), i membri del personale di tale struttura potrebbero assumere l'incarico di eseguire la valutazione preliminare della situazione in materia di uguaglianza di genere in seno all'organizzazione. È possibile altresì coinvolgere rappresentanti (eletti) del personale. Non dimenticarsi di coinvolgere esperti in materia di genere che lavorano all'interno dell'istituto e possono fornire contributi utili e/o partecipare a tale operazione.

Laddove non esista una struttura simile, o questa non possa assumersi tale compito, va considerata la possibilità di formare un piccolo gruppo il cui obiettivo sia quello di eseguire tale valutazione di base. Il gruppo può essere composto da membri provenienti dalle strutture per l'uguaglianza di genere, dal personale docente e/o di ricerca e da membri del dipartimento delle risorse umane.

In entrambi i casi sopra menzionati, al fine di eseguire una valutazione di base risulta fondamentale ottenere un mandato esplicito da parte dell'alta dirigenza per avere il tempo necessario a tale valutazione, non essere ostacolati e ottenere collaborazione.

I compiti di ogni componente del gruppo devono essere chiari e concordati fin dal principio. Disporre di un numero sufficiente di risorse (umane e finanziarie) è fondamentale ai fini di un'analisi e valutazione efficace della situazione in materia di uguaglianza di genere all'interno della propria organizzazione. In queste circostanze, risulta fondamentale ottenere un mandato esplicito da parte dell'alta dirigenza per eseguire una valutazione di base, al fine di ottenere collaborazione senza essere ostacolati.

In tale fase, è utile avere un'idea sui membri del personale che possono essere coinvolti in un Piano per l'uguaglianza di genere.

## Fase 3. Predisposizione del Piano per l'uguaglianza di genere (GEP)

Dopo aver portato a termine una valutazione preliminare sulla situazione relativa all'uguaglianza di genere all'interno dell'organizzazione interessata, si può iniziare ad avviare il GEP. I risultati dell'analisi preliminare consentono l'individuazione dei settori di intervento da includere nel piano. Tuttavia, non tutti i settori possono essere affrontati allo stesso tempo e alcuni potrebbero essere più pressanti di altri. Definire le priorità per l'organizzazione, considerando la valutazione preliminare e le risorse disponibili. Considerare la possibilità di riunire membri del gruppo che hanno eseguito la valutazione preliminare sullo sviluppo del GEP. In questa fase, risulta fondamentale coinvolgere la dirigenza di alto livello e i responsabili nella definizione delle misure del piano. Il loro coinvolgimento assicurerà un'attuazione più omogenea ed efficace delle misure proposte.

Durante il relativo sviluppo, bisogna tenere in considerazione che il GEP deve essere **olistico e integrato**. Ciò significa che i settori di intervento individuati sono interdipendenti. Il piano affronterà una serie di questioni pertinenti per tutta la comunità e per il sistema organizzativo. Di seguito sono riportati alcuni elementi di base che devono essere presi in considerazione nell'istituzione del GEP:

1. Obiettivi
2. Misure
3. Indicatori
4. Scopi
5. Calendario
6. Ripartizione delle responsabilità.

Più oltre si spiega come vengono presi in considerazione tali elementi nel processo di istituzione del GEP.

### 1. Promuovere la partecipazione di attori di tutti i livelli nella definizione delle misure e delle azioni del Piano per l'uguaglianza di genere

È possibile programmare seminari dinamici, comuni o separati, con dirigenti di alto livello e responsabili, personale dei dipartimenti delle risorse umane e delle comunicazioni, insegnanti e/o personale di ricerca, studenti e studentesse, e altri soggetti. Si possono impiegare tecniche di tipo partecipativo o il cosiddetto *serious game* (letteralmente «gioco serio»).

Cercare di comprendere quale sia il significato attribuito da tali gruppi all'uguaglianza di genere. Alcuni enunciati

possono causare disagio o forme di resistenza. Ad esempio, «attrarre più ricercatori donne» per una determinata materia può essere identificata come una priorità. Tuttavia, questo tipo di frasi può creare difficoltà o provocare reazioni di resistenza. Il testo di una misura può essere adattato, in molte occasioni, per affrontare le priorità dell'istituto e al contempo tenere conto di determinate sensibilità. Ad esempio, l'utilizzo dell'espressione «attrarre i talenti» potrebbe essere largamente più accettata dalla comunità dell'organizzazione. Anche il significato di concetti specifici espressi nella lingua nazionale può svolgere un ruolo importante. Alcuni termini possono essere accolti con maggiore diffidenza. Per esempio, il termine «equilibrio di genere» è impiegato in alcuni paesi al fine di accrescere la cooperazione e l'interesse.

Un approccio partecipativo potrà essere d'aiuto alla definizione di misure significative per i soggetti attivi coinvolti e al contempo rispettare la cultura dell'organizzazione. Tale approccio farà sì che tali soggetti siano più propensi ad attuare le misure definite nel GEP.

## 2. Prendere ispirazione dalle misure adottate da altre organizzazioni, considerando sempre il contesto in cui si inserisce il proprio istituto

Non c'è alcuna necessità di reinventare la ruota. Esistono alcuni buoni esempi di misure e azioni adottate con esito positivo da altre organizzazioni. Tuttavia, una ripetizione pedissequa di tali misure può risultare inefficace nel proprio istituto. È importante valutare il contesto in cui tali provvedimenti sono stati adottati. Occorre assicurarsi di adattare tali misure tenendo in considerazione le specificità del proprio contesto. Controllare la gamma di strumenti di azione per i cambiamenti strutturali per prendere spunti riguardo ai settori che possono essere coperti dal GEP, di cui ulteriori esempi sono forniti in questa sede.

## 3. Definire obiettivi e misure SMART per il proprio piano

Si ritiene che gli obiettivi e le misure di ciascun GEP possano essere attuati con maggiore successo se sono SMART, ossia:

- (a) specifici — gli obiettivi e le misure dovrebbero rispondere a domande di base: chi, cosa, come, quando, dove, perché;
- (b) misurabili — stabilire indicatori quantitativi e/o qualitativi e i rispettivi obiettivi;
- (c) attuabili — occorre assicurarsi che gli obiettivi e le misure non siano fuori portata e che possano essere raggiunti (anche se richiedono uno sforzo maggiore);
- (d) realistici — assicurarsi che obiettivi e misure siano pertinenti per l'organizzazione e che siano attuabili

entro un determinato periodo di tempo e con le risorse disponibili;

- (e) temporalmente definiti — indicare quando possono essere raggiunti obiettivi e misure.

Occorre ricordare che l'UE sottolinea l'importanza degli obiettivi per l'equilibrio di genere nei processi decisionali nel campo della ricerca. Il Consiglio dell'Unione europea ha invitato gli Stati membri e gli istituti a perseguire il raggiungimento degli obiettivi indicativi, con lo scopo di migliorare ulteriormente l'equilibrio di genere per professoressa e professori. Il Consiglio ha incoraggiato le autorità a definire obiettivi indicativi, ad esempio quantitativi, per un migliore equilibrio di genere all'interno degli organi decisionali, compresi i consigli scientifici e amministrativi, i comitati di assunzione e promozione nonché i gruppi di valutazione. Consultare il testo [Conclusioni del Consiglio sulla promozione della parità di genere nello spazio europeo della ricerca](#) (adottato nel 2015) per maggiori informazioni su tali obiettivi.

## 4. Individuare e utilizzare le risorse esistenti nella pianificazione delle nuove misure

Le risorse umane e finanziarie disponibili per i lavori sull'uguaglianza di genere solitamente sono scarse. Lavorare in tali condizioni può rivelarsi un compito molto arduo. Individuare le risorse esistenti che possono essere utili alla definizione delle misure che si desidera attuare. Talvolta, alcuni piccoli ritocchi a procedure e servizi esistenti aiuteranno a conseguire gli obiettivi definiti senza costi o sforzi aggiuntivi. Inoltre, il vantaggio di impostare le misure sulla base di risorse esistenti risiede anche nel fatto che così facendo si promuove l'istituzionalizzazione di attività o procedure sensibili alla dimensione di genere e/o specifiche per genere.

Si osservino i seguenti esempi:

- (a) le organizzazioni solitamente offrono programmi di «formazione sul posto di lavoro». Una formazione obbligatoria preliminare sulla dimensione di genere potrebbe essere offerta all'interno di questo programma all'inizio di ogni anno (accademico) con l'obiettivo di sviluppare le capacità dei nuovi membri del personale o di riutilizzare le conoscenze e/o le competenze di altri membri dello stesso;
- (b) la redazione (o il rinnovo) di nuovi documenti strategici di tipo organizzativo rappresenta una preziosa opportunità per integrare misure sensibili alla dimensione di genere o specifiche per genere in tali documenti;
- (c) durante la pianificazione delle conferenze che dovranno essere tenute dall'organizzazione, occorre assicurarsi di integrare una disposizione che preveda una rappresentazione equilibrata di donne e uomini nei gruppi di esperti.

## In cerca di ispirazione?

Il progetto finanziato dall'UE «Trasformazioni strutturali per conseguire l'uguaglianza di genere nella scienza» (*Structural transformation to achieve gender equality in science, STAGES*) ha condiviso le proprie conclusioni in merito all'integrazione e istituzionalizzazione dell'uguaglianza di genere nei documenti strategici, nelle disposizioni e nelle procedure dell'organizzazione. Le Linee guida per le trasformazioni strutturali per conseguire l'uguaglianza di genere nella scienza (*Guidelines for structural transformation to achieve gender equality in science*, pagg. 42-45) forniscono alcuni spunti d'interesse.

Ulteriori esempi di attività di sensibilizzazione e di sviluppo delle capacità sono reperibili nel kit di strumenti per l'azione.

1. Stabilire un termine per il GEP e un calendario realistico per la relativa attuazione, definendo anche la durata complessiva del piano (per es. tre anni). Considerando le misure proposte e le risorse disponibili è opportuno definire il calendario in modo tale da poterle eseguire tutte. Non dimenticare di fissare periodi specifici per il monitoraggio al fine di segnalare i progressi compiuti.
2. Concordare una definizione chiara delle responsabilità del personale per ciascuna misura: si deve stipulare un accordo sul gruppo impegnato nell'attuazione del GEP. Dopo avere deciso quali membri del personale collaboreranno a questo compito, è necessaria una definizione chiara delle responsabilità. Il GEP dovrebbe indicare in modo chiaro «chi fa che cosa e quando». Di seguito si riportano raccomandazioni riguardanti quali soggetti vadano coinvolti nel GEP e il ruolo che possono ricoprire.
3. Stringere alleanze: il GEP può comprendere misure innovative ed efficaci, che tuttavia non funzioneranno se non ha il sostegno delle parti interessate a tutti i livelli. Il coinvolgimento delle parti interessate è estremamente importante durante la fase di avvio. Il piano deve essere concepito come qualcosa di più che un semplice pezzo di carta. Per tale motivo occorre: investire tempo nella spiegazione dei benefici derivanti dall'uguaglianza di genere nelle organizzazioni di ricerca; adattare i termini del dialogo a seconda del profilo a cui ci si rivolge; dedicare il tempo necessario a spiegare quali sono gli elementi di interesse nel GEP per le parti interessate, dall'alto verso il basso e viceversa, nonché dall'esterno. NB: tale impegno deve essere mantenuto durante tutto il processo di attuazione del piano.

## In cerca di ispirazione?

1. Verificare gli esempi di «note per gli interventi» a sostegno della tutela di genere.  
Il progetto STAGES finanziato dall'UE ha condiviso le proprie conclusioni in materia di coinvolgimento

della dirigenza. Le *Linee guida per le trasformazioni strutturali per conseguire l'uguaglianza di genere nella scienza* (pagg. 35-39) forniscono alcuni dati interessanti:

- (a) allineare il GEP alle strategie emergenti e alle politiche chiave dell'istituto;
- (b) coinvolgere direttamente i singoli responsabili nel piano come protagonisti attivi e non solo come interlocutori dell'istituto;
- (c) coinvolgere organizzazioni, esperte ed esperti esterni al fine di migliorare la visibilità del piano sia all'interno che all'esterno dell'istituto, in modo da favorire la partecipazione dei responsabili.

Questa è una rappresentazione visiva del *Transformational Gender Action Plan Wheel* (piano d'azione a schema circolare sulle trasformazioni in materia di genere) adottato dall'organizzazione di ricerca francese CNRS (*Centre National de la Recherche Scientifique*).

2. Iniziare a pensare alla sostenibilità. Le risorse necessarie a promuovere i cambiamenti strutturali orientati verso l'uguaglianza di genere non sono illimitate come non lo è la durata del piano. I cambiamenti da attuare dovrebbero avere effetti a lungo termine. Al fine di assicurare la sostenibilità delle azioni per l'uguaglianza di genere, occorre integrarne le pratiche nelle normali prassi e procedure dell'organizzazione. Tale obiettivo può essere raggiunto mediante il cambiamento delle prassi e procedure esistenti in seno all'istituto o tramite l'integrazione strutturale delle stesse con quelle nuove.

## Aspetti da prendere in considerazione

1. La fase di avviamento può essere la più difficile da affrontare e più dispendiosa in termini di tempo: tentare di definire un GEP significativo per l'intera comunità richiederà tempo e impegno. Ma arriva un momento in cui bisogna andare avanti!
2. Un GEP non è statico, bensì evolve in continuazione: l'organizzazione, le persone e le priorità possono cambiare drasticamente da un momento all'altro. È necessario essere flessibili: le trattative sul significato dell'uguaglianza di genere in relazione alle diverse azioni e parti interessate coinvolte sono un processo costante.
3. Orientare il lavoro alla creazione di una cultura organizzativa che sia sensibile a una molteplicità di identità di genere: evitare la trappola di adottare un approccio eteronormativo o di intendere il genere come una dicotomia tra donna e uomo.
4. Il coinvolgimento delle parti interessate è un'attività continua che ha inizio con il convincimento dei dirigenti di alto livello e dei responsabili nel creare un GEP per l'organizzazione, ma non finisce con questo: continuare a coinvolgere sempre più soggetti attivi per poter stringere alleanze più salde.

«È probabile che dedicare troppo tempo alla pianificazione sia controproducente. Anche dopo un'accurata pianificazione ci sono molte cose che cambiano rapidamente (e continuano a cambiare): è meglio iniziare dopo una verifica di base, per non sprecare tempo prezioso». Marina Cacace, ASDO (Assemblea delle donne per lo sviluppo e la lotta all'esclusione sociale), esaminatrice del progetto STAGES finanziato dall'UE.

## Fase 4. Attuazione del Piano per l'uguaglianza di genere

Dopo essere stato predisposto, il Piano per l'uguaglianza di genere (GEP) è pronto per essere attuato. Avviare le misure del GEP sulla base del calendario stabilito. Cercare di integrare e istituzionalizzare il maggior numero possibile di misure/iniziative al fine di assicurarne la sostenibilità.

Organizzare regolarmente riunioni con la squadra responsabile dell'attuazione del GEP. Dette riunioni non solo sono importanti ai fini della progettazione e pianificazione delle attività in maniera partecipativa, ma anche per discutere dei progressi, dei risultati importanti raggiunti e degli aspetti che possono essere migliorati. Così facendo sarà possibile individuare eventuali problemi e agire proattivamente per risolverli.

Convocare riunioni con i dirigenti di alto livello e i responsabili, con il personale delle risorse umane o con altri collaboratori pertinenti. In questo modo sarà possibile conseguire i seguenti aspetti:

1. Coinvolgimento di più persone quali titolari del GEP
2. Motivazione del personale coinvolto
3. Rafforzamento del potenziale del piano
4. Ottimizzazione degli effetti delle azioni del piano

Si può considerare di organizzare una sessione di formazione preliminare per la squadra responsabile dell'attuazione del piano e per altri destinatari specifici direttamente coinvolti (ad esempio direttrici o direttori e personale delle risorse umane). Compiere sforzi continui per la sensibilizzazione e lo sviluppo di competenze ottimizzerà le possibilità di successo e di istituzionalizzazione. Ad esempio, durante l'attuazione del GEP è possibile fornire assistenza personalizzata, organizzare ulteriori sessioni di sensibilizzazione, condurre campagne su una selezione di argomenti o pianificare seminari per sviluppare competenze specifiche.

Proseguire nel processo di coinvolgimento delle parti interessate con continuità. Spiegare i benefici derivanti dall'uguaglianza di genere nelle organizzazioni di ricerca. Adattare sempre il discorso sulla base del profilo a cui ci si rivolge. Non dimenticare di tenersi in contatto con le parti interessate che sono state coinvolte in una fase precedente. In tal modo, si possono ottenere informazioni sulle misure attuate o sul modo in cui migliorare le iniziative che si vogliono attuare.

### Aspetti da prendere in considerazione

Mentre all'inizio possono essere di dimensione modesta, successivamente la portata e lo spettro delle attività potrebbero subire un'espansione graduale nel corso del tempo. Allo stesso tempo, anche il numero degli alleati e delle parti interessate coinvolte può subire un aumento.

### Dare visibilità al Piano per l'uguaglianza di genere

Informare l'organizzazione riguardo l'esistenza del GEP. Utilizzare canali di comunicazione differenti per diffondere le informazioni relative al piano, i principali settori d'intervento e la relativa tempistica. È fondamentale che il GEP sia disponibile e facilmente accessibile all'intera comunità sul sito web dell'istituto. Inoltre, può essere utile organizzare sedute pubbliche al fine di presentarlo all'intera organizzazione. La partecipazione di dirigenti di alto livello e responsabili a questa presentazione preliminare può essere di sostegno all'attuazione delle misure previste dal piano. Le attività di comunicazione sono essenziali allo scopo di fornire una visibilità costante al GEP.

1. Sviluppare messaggi chiave mirati a gruppi differenti di destinatari.
2. Pubblicizzare le attività anticipatamente, mediante l'utilizzo di canali di comunicazione adeguati, al fine di assicurare un tasso di partecipazione soddisfacente.
3. Stimolare l'intera comunità ad agire suggerendo modalità in cui è possibile apportare un contributo.
4. Promuovere, dal di fuori dell'organizzazione, eventi esterni (ad esempio, conferenze) o fornire informazioni interessanti in materia di integrazione dell'uguaglianza di genere negli istituti di ricerca e nelle università.
5. Fornire relazioni periodiche (in base ai periodi fissati nel piano per i monitoraggi) sui progressi raggiunti verso l'uguaglianza di genere in seno all'istituto. Le attività di monitoraggio forniranno informazioni approfondite sui progressi conseguiti dall'organizzazione. Condividere messaggi chiave riguardanti tali risultati con l'intera organizzazione e fornire accesso online completo alle pubblicazioni e/o ai dati sulle relazioni.

### In cerca d'ispirazione per sviluppare e condividere messaggi chiave riguardo al piano e ai suoi risultati?

Il progetto di cambiamento strutturale INTEGER finanziato dall'UE ha condiviso alcuni dati ed esempi sullo sviluppo e la divulgazione di messaggi chiave durante il processo di cambiamento strutturale (cfr. <http://www.Integer-tools-for-action.eu/en/resource/sharing-your-results>).

L'Università Alexandru Ioan Cuza (UAIC, Iași, Romania) è stata partner del progetto di cambiamento strutturale STAGES



finanziato dall'UE. È stato formato un gruppo di esperti nel settore delle comunicazioni (<http://stages.csmcd.ro/index.php/communication>) per aumentare la visibilità pubblica delle prestazioni scientifiche delle ricercatrici nonché pubblicizzare e divulgare le azioni in materia di uguaglianza di genere promosse dall'UAIC (cfr. le principali attività di comunicazione esterna e i migliori dieci prodotti delle comunicazioni dell'UAIC su <http://stages.csmcd.ro/index.php/media>).

In un contesto in cui esistono molteplici progetti di cambiamento strutturale finanziati dall'UE, sono stati creati appositi siti web e account Facebook. È stato altresì promosso l'utilizzo attivo degli altri canali dei media sociali (come Twitter e LinkedIn, in cui è possibile creare dei gruppi). Consultare, ad esempio, i canali dei media sociali mobilitati dal progetto Garcia finanziato dall'UE (<http://garciaproject.eu/>).

Considerare la possibilità di coinvolgere in questo compito il dipartimento delle comunicazioni dell'organizzazione, che può svolgere effettivamente un ruolo chiave nel cambiamento strutturale finalizzato all'uguaglianza di genere. In particolare, può realizzare quanto riportato di seguito.

1. Garantire l'impiego di un linguaggio neutro sotto il profilo del genere nelle comunicazioni, sia interne che esterne
2. Garantire l'uso di immagini non sessiste e non conformi agli stereotipi nelle comunicazioni interne ed esterne
3. Mobilitare i canali di comunicazione disponibili per promuovere le azioni promosse nel quadro del GEP
4. Comunicare periodicamente i progressi compiuti dall'organizzazione verso l'uguaglianza di genere.

### In cerca di ispirazione?

Consultare le linee guida dell'Unesco in materia di linguaggio neutro sotto il profilo del genere (<http://unesdoc.unesco.org/Images/0011/001149/114950mo.pdf>).

Il progetto STAGES finanziato dall'UE ha messo a disposizione le proprie esperienze in materia di comunicazione e visibilità. Le *Linee guida per le trasformazioni strutturali a supporto dell'uguaglianza di genere nella scienza* (pagg. 51-54) contengono alcuni dati pertinenti, riportati di seguito.

1. Eseguire un inventario preliminare delle risorse per le comunicazioni (ad esempio, siti web, media sociali, newsletter, reti e associazioni, media locali e nazionali, canali di comunicazione dei partner, oppure eventi interni e pubblici).
2. Definire in modo dettagliato un piano per le comunicazioni, adottando gli strumenti di comunicazione basati su Internet e interazioni faccia a faccia al fine di raggiungere un determinato tipo di pubblico.
3. Ideare messaggi accattivanti.

4. Prendere in considerazione di istituire un gruppo specifico per le comunicazioni (ad esempio, «gruppo di comunicazione sulle donne e la scienza»).
5. Progettare una campagna di promozione a livello interno, locale e/o nazionale sul GEP dell'organizzazione con l'obiettivo di stimolare il dibattito pubblico e politico in materia di uguaglianza di genere.
6. Dare maggiore visibilità al contributo delle donne.

Consultare il sito web della campagna della Commissione europea «La scienza: un gioco da ragazze» (<http://science-girl-thing.eu/it>) e il progetto finanziato dall'UE Hypatia (<http://www.expecteverything.eu/hypatia/>) e la sua attivissima pagina Facebook®: <https://www.facebook.com/expecteverything/>

### Essere consapevoli della possibilità che possano rendersi necessarie modifiche del piano

Il GEP non è statico o immutabile. Esistono molteplici circostanze che possono richiedere delle modifiche al piano, come un eventuale cambiamento all'interno della struttura dell'organizzazione (ad esempio, a causa della nomina di nuove o nuovi dirigenti di alto livello) o l'introduzione di una nuova legislazione o di nuove politiche che si applicano alle organizzazioni di ricerca e/o alle università. Inoltre, possono cambiare anche le priorità dell'organizzazione durante il periodo di attuazione del piano. Occorre seguire da vicino tali eventi e discutere con la squadra interessata se e quando il GEP possa essere adattato.

Nonostante gli sforzi profusi per sviluppare un piano solido, durante l'attuazione dello stesso possono presentarsi altre problematiche urgenti in seno all'organizzazione. È necessario cercare di comprendere le ragioni per le quali alcune misure non vengono attuate e, laddove si renda necessario, effettuare delle modifiche. Mantenersi aggiornati sulle azioni innovative che sono state utilizzate nelle altre organizzazioni.

### In cerca di ispirazione?

Consultare le pratiche più comuni e innovative utilizzate in istituti selezionati che sono stati catalogati da *Gender-Net*.

Prepararsi ad affrontare ostacoli o forme di resistenza durante l'attuazione di determinate misure e agire a tal proposito.

Non dimenticarsi di verificare l'attuazione delle misure del GEP: potrebbero esserci insegnamenti molto importanti da trarre dalle regolari attività di monitoraggio. Dare ascolto ai feedback di coloro che organizzano o partecipano ad attività particolari (ad esempio mediante questionari di valutazione). In tal modo si riceveranno suggerimenti pertinenti su come migliorare le questioni operative e/o relative ai contenuti delle attività del piano.

## Fase 5. Monitoraggio dei progressi e valutazione del Piano per l'uguaglianza di genere

### Monitoraggio e valutazione sono da considerarsi parte integrante del processo di cambiamento

Il GEP è finalizzato ad affrontare molteplici questioni simultaneamente e può fare affidamento su una complessa serie di misure. Pertanto, gli strumenti di monitoraggio e valutazione devono essere previsti fin dalle fasi iniziali. Detti strumenti consentono ad altri di valutare i progressi compiuti verso gli obiettivi, sulla base di indicatori. Tuttavia, gli strumenti di monitoraggio e valutazione sono spesso carenti, cosa che compromette il potenziale di trasformazione delle iniziative pianificate. Se gli obiettivi non sono indicizzati in base a pertinenti indicatori di progresso, successo o portata della comunicazione, risulta difficile valutare se l'organizzazione è effettivamente in fase di trasformazione. Tale aspetto potrebbe altresì ridurre l'impegno delle parti interessate nei confronti di tali obiettivi.

Per tali motivazioni, gli strumenti di monitoraggio e valutazione devono essere visti, in primo luogo, come strumenti di supporto ad azioni efficaci e di attribuzione delle responsabilità. In secondo luogo, definendo indicatori che possono servire a valutare le azioni e le risorse stanziare, si migliora altresì la conoscenza dei cambiamenti in atto.

### Valutazione di base (o «valutazione *ex ante*»)

La valutazione è spesso concepita solo come *ex post*. Eppure, i GEP sono progettati meglio se si basano su una valutazione approfondita dello stato dell'uguaglianza di genere in quel determinato momento. Tale valutazione può assumere forme differenti. Può essere effettuato un audit con il supporto di esperti esterni e imparziali. Possono essere altresì mobilitate le conoscenze interne in materia di genere e sull'istituto stesso. Si possono utilizzare strumenti differenti per indagare le disuguaglianze di genere, i pregiudizi e gli squilibri a tutti i livelli, compresi studi pilota, indagini, gruppi di approfondimento, interviste o osservazioni etnografiche. Consultare la sezione «analisi e gestione della situazione in seno all'istituto». I GEP attuati con le risorse e l'esperienza adeguate, come quelli sostenuti dalla Commissione europea, spesso si fondano su diagnosi approfondite. Di conseguenza, le azioni vengono pianificate a partire dalle conoscenze di situazioni e processi concreti. Sono anche maggiormente orientate a rispondere alle esigenze dell'istituto.

In aggiunta, la valutazione *ex ante*, richiamando l'attenzione sulle questioni relative al genere, contribuisce a fornire supporto, a sensibilizzare nonché a mobilitare le parti interessate e ha il potenziale di dare voce alle parti interessate

che non si trovano in una posizione privilegiata nonché di creare forme di sostegno ai cambiamenti. I processi di collaborazione aperti, che coinvolgono molteplici categorie di parti interessate, possono contribuire a creare consenso in merito alla valutazione della situazione e alle soluzioni previste.

Spesso esistono requisiti giuridici per la raccolta di dati basilari sull'uguaglianza di genere negli istituti di ricerca e di istruzione superiore (ad esempio, sul numero di donne e uomini che hanno una cattedra universitaria). Tali sforzi sono solitamente formali. Tuttavia, possono già fornire una base per l'analisi. Pertanto, la valutazione *ex ante* dovrebbe integrare gli strumenti esistenti al fine di accrescerne la leggittimità e di sfruttare al meglio i dati disponibili.

### Attuazione del monitoraggio

Il monitoraggio delle iniziative attuate risulta essenziale per ottenere informazioni su come queste rispondono alle esigenze concrete e come sostengono il cambiamento in modo efficace. I GEP dovrebbero mobilitare un'ampia gamma di soggetti attivi all'interno dell'organizzazione. È di fondamentale importanza, per coloro che dirigono le operazioni, avere un buon controllo della situazione. Il monitoraggio non solo permette di controllare se e come vengono attuate le iniziative, ma indica altresì se è in corso o meno una dinamica di trasformazione. Meccanismi di controllo studiati in modo accurato possono contribuire a individuare e affrontare potenziali fonti di resistenza al cambiamento. Infine, un circolo virtuoso può rendere gli strumenti di monitoraggio parti integranti di un processo di miglioramento continuo.

In quanto tali, detti strumenti possono fare parte sia della gestione delle iniziative che essere esterni a essa, al fine di garantirne la messa in atto, senza perdere di vista gli obiettivi generali e allo stesso tempo osservandole con maggiore distacco. In tutti i casi, saranno indispensabili donne e uomini esperti in materia di genere, possibilmente insieme ad altri esperti sulle dinamiche di cambiamento o altre questioni specifiche affrontate dal GEP.

Di conseguenza, le iniziative possono essere monitorate regolarmente tramite indicatori e strumenti di verifica adeguati. Gli indicatori dovrebbero essere orientati all'attuazione e adattati alle finalità di tali iniziative. Quelle intese ad accrescere la partecipazione delle donne nelle posizioni dirigenziali più alte non dovrebbero essere monitorate soltanto in base alle cifre: è importante valutare anche l'iscrizione a regimi di sostegno (quali attività di formazione, tutoraggio o borse di studio riservate) e i relativi effetti sul reale equilibrio di genere. Sono altresì necessari indicatori sulla trasparenza delle procedure di assunzione, promozione e valutazione. Analogamente, nell'affrontare le violenze di genere e le molestie sessuali, non è possibile concentrarsi solamente sulla valutazione dei casi segnalati e sul



funzionamento dei sistemi di allarme e dei meccanismi di risoluzione. Controllare come vengono gestiti qualitativamente i casi concreti può sostenere in modo efficace le iniziative da prendere; anche determinare le modalità attraverso le quali si sta sviluppando una cultura sensibile al genere nell'organizzazione, per esempio mediante indagini periodiche, può essere un'altra fonte di supporto efficace a tali iniziative.

*«Le sessioni di monitoraggio con gruppi di base e/o ampliati, in base alla nostra esperienza, rappresentano un momento cruciale di autoriflessione sui processi che sono stati messi in atto e su come orientare strategicamente il progetto per ottenere maggiori risultati». Marina Cacace, ASDO (Assemblea delle donne per lo sviluppo e la lotta all'esclusione sociale), esaminatrice del progetto STAGES finanziato dall'UE*

## Una valutazione sensibile al contesto

La valutazione sta assumendo un ruolo sempre più importante nelle organizzazioni di ricerca e negli istituti di istruzione superiore, dei quali sono sempre più valutate le prestazioni globali in materia di gestione, solidità finanziaria, innovazione e risultati raggiunti. La valutazione è diventata spesso la chiave per accedere ai finanziamenti pubblici e la classificazione internazionale svolge un ruolo fondamentale nelle strategie delle organizzazioni di ricerca. Le ricercatrici e i ricercatori stessi non sono immuni alla valutazione e oltre alle verifiche *inter pares*, i loro risultati vengono analizzati su vari livelli. Ma la valutazione non è intesa solo a sostenere l'eccellenza nel campo della scienza: occorre altresì valutare le azioni mirate alla trasformazione degli istituti di ricerca per prevenire i pregiudizi di genere, comprese le modalità con le quali le ricercatrici e i ricercatori sono valutati.

Tale valutazione dovrebbe tenere conto delle caratteristiche specifiche del contesto, tra cui, a titolo esemplificativo e non esclusivo, quelle riportate di seguito:

1. Il tipo di organizzazione
2. I settori di ricerca coperti dalle iniziative pianificate
3. Chi è coinvolto nel processo di cambiamento e a chi è mirato tale processo
4. L'esistenza di precedenti politiche in materia di uguaglianza di genere o di altro tipo
5. Lo stato attuale dell'organizzazione: sta attraversando una fase di cambiamento più ampia?

## Indicatori quantitativi

Gli indicatori quantitativi sono pertinenti ogniqualvolta vengono adattati agli obiettivi delle iniziative pianificate. È ampiamente risaputo nel campo della ricerca sulla valutazione che non esiste valutazione e, di conseguenza, indicatori che possano adattarsi a tutte le situazioni. Gli indicatori quantitativi molto spesso includono:

1. Il numero di candidate per posizioni in cui sono sottorappresentate
2. Il numero di donne e uomini presenti nei gruppi di selezione (per le assunzioni e le promozioni)
3. La segregazione orizzontale rispetto al sesso nelle rispettive categorie di occupazione
4. Il numero di individui destinatari o raggiunti dalle azioni di sensibilizzazione in materia di genere o altre azioni di formazione pianificate
5. Le percentuali, ripartite in base al genere, di accesso alle sovvenzioni di ricerca (e altre risorse, ad esempio laboratori o personale)
6. Il divario di salario in base al genere tra le diverse categorie di personale, compresi i ricercatori e le ricercatrici.

Tale elenco non è in alcun modo esaustivo e gli indicatori possono altresì essere impostati per determinare le posizioni di donne e uomini rispettivamente in relazione all'equilibrio tra lavoro e vita privata, ai congedi, ai punteggi di valutazione ecc. Detti indicatori contribuiscono a configurare le responsabilità per i successi o i fallimenti delle misure attuate, creando anche nuove prospettive.

Tuttavia, da soli, non forniscono previsioni affidabili per le trasformazioni a lungo termine o per i cambiamenti che possono essere continui e collaterali agli obiettivi principali. Il processo di trasformazione di organizzazioni complesse, mettendo in discussione i processi, le prassi e i rapporti di forza che contribuiscono a definire la distribuzione delle posizioni fra ricercatrici e ricercatori, richiede tempo. Questa cronologia non è necessariamente quella attribuita dalla valutazione. Pertanto, si deve altresì fare attenzione alle tappe fondamentali a breve e medio termine e ai risultati potenziali.

I cambiamenti nella prospettiva di una maggiore uguaglianza di genere sono possibili solo attraverso il sostegno e il coinvolgimento delle parti interessate principali e di una vasta parte della comunità. Di conseguenza, la valutazione dovrebbe sostenere le dinamiche esistenti e contribuire a misurare i successi e affrontare le sfide che potrebbero emergere lungo il percorso.

## Indicatori qualitativi

Gli indicatori quantitativi non bastano: sono necessari anche gli indicatori qualitativi, che possono valutare dimensioni come quelle di seguito riportate.

1. L'integrazione delle conoscenze di genere e la consapevolezza tra le differenti categorie di personale, compresi i ricercatori e le ricercatrici. Tale aspetto può essere valutato, ad esempio, sulla base dell'importanza attribuita allo sviluppo di conoscenze in materia di uguaglianza di genere all'interno dell'istituto e la relativa istituzionalizzazione (sotto forma di programmi o dipartimenti appositi), nonché tramite la diffusione



di tali conoscenze fra le materie e i vari settori di ricerca, comprovata da seminari e progetti di ricerca che prevedono una componente di genere ecc. In merito alla sensibilizzazione alla dimensione di genere, può essere d'aiuto, per comprovare i cambiamenti, l'attenzione attribuita al genere dalle diverse categorie di parti interessate, attraverso iniziative di comunicazione, codici di comportamento e attività incentrate su aspetti relativi a tale dimensione.

2. La comprensione degli obiettivi di uguaglianza di genere definiti dal GEP da parte di differenti categorie di parti interessate, che deve trovare ad esempio riscontro nelle diverse configurazioni delle disuguaglianze di genere all'interno dell'organizzazione e la relativa evoluzione verso una maggiore consapevolezza sul tema.
3. Le trasformazioni concrete orientate a una maggiore sensibilità rispetto al genere sia delle pratiche formali che di quelle informali quali effetti delle iniziative attuate, in particolare nei settori della gestione delle risorse umane, del processo decisionale, della valutazione e della governance.
4. La diffusione di una cultura sull'uguaglianza di genere in termini di condizioni di lavoro e di interazioni verbali e non verbali, in modo da riflettere i cambiamenti relativi alla gestione dell'equilibrio tra lavoro e vita privata, alla sensibilizzazione rispetto alle molestie sessuali e altri aspetti delle violenze di genere e alla comunicazione non sessista.

Gli indicatori qualitativi possono contribuire a migliorare le conoscenze dei processi di cambiamento stessi, attestando che il cambiamento è in corso e che la sensibilizzazione e l'uguaglianza di genere non sono fuori portata.

Gli indicatori qualitativi possiedono anche un forte potenziale didattico in quanto sostengono l'autoriflessione e possono fornire indicazioni per un continuo miglioramento delle misure e delle iniziative attuate.

### Risorse per un efficace sistema di monitoraggio e valutazione

Consultare la sezione «misure analitiche, monitoraggio e valutazione», nella quale sono indicate le risorse per un efficace sistema di monitoraggio e valutazione. Tali risorse si fondano sulle esperienze dei progetti finanziati dall'UE e sulle complesse strategie di integrazione di genere. Hanno altresì il potenziale per essere riutilizzate in molteplici contesti.

Tuttavia, ogni organizzazione opera in un contesto istituzionale e disciplinare differente e deve confrontarsi con sfide diverse riguardanti l'uguaglianza di genere. Pertanto, è opportuno riflettere sulle reali condizioni per capire quali sono gli indicatori disponibili da utilizzare in modo

costruttivo nell'istituto interessato. Analogamente, nei contesti in cui sono disponibili esperti ed esperte provenienti sia da strutture private che pubbliche, è utile mobilitare le competenze di esaminatrici ed esaminatori esterni per gli audit sul genere e/o per valutazioni *ex post* delle misure attuate. Quando si fa affidamento su competenze esterne per la valutazione, è consigliabile fare incontrare esaminatrici ed esaminatori esterni con i responsabili dell'attuazione delle modifiche all'interno dell'istituto: in tal modo potranno progettare in collaborazione gli strumenti di monitoraggio e valutazione adattati agli obiettivi e ai vincoli del caso.

### In cerca di ispirazione?

Al fine di sostenere gli istituti di istruzione superiore e quelli di ricerca nella valutazione dei relativi GEP, il progetto IN-TEGER finanziato dall'UE ha preparato una serie di modelli pronti all'uso (cfr. <http://www.integer-tools-for-action.eu/en/resource/assessment-toolkit>), tra cui:

1. Un elenco di controllo per la preparazione dell'autovalutazione che fornisca una panoramica sui passi più importanti da compiere nella realizzazione della fase di preparazione della valutazione del GEP.
2. Un modello di monitoraggio dei dati mirato a semplificare la raccolta regolare dei dati disaggregati per sesso sul numero di donne e uomini rappresentati nelle varie categorie del personale e negli organi decisionali dell'organizzazione.
3. Un modello di relazione sul contesto, un modello di relazione sui processi e un modello di relazione sugli effetti per analizzare i dati qualitativi e quantitativi.
4. Un modello di relazione di autovalutazione, il cui scopo è quello di fornire assistenza per la stesura della relazione finale, fornendo una struttura e un elenco di questioni per le quali si suggeriscono misure.

### La valutazione quale chiave di accesso alla sostenibilità e a ulteriori miglioramenti

La valutazione *ex post* delle iniziative sull'uguaglianza di genere presenta spesso delle carenze. Tale aspetto compromette notevolmente il potenziale di integrazione della dimensione di genere. La valutazione non fornisce solo prove di cambiamenti reali o di tentativi falliti, ma sottolinea anche le dinamiche positive introdotte dalle strategie di integrazione della dimensione di genere e le relative opportunità. Oltre agli obiettivi ascritti, le misure attuate potrebbero produrre effetti collaterali positivi:

1. Un senso di appartenenza alla comunità rafforzato, una maggiore trasparenza nelle procedure di assunzione, verifica e valutazione.
2. Una pluridisciplinarietà maggiore nel campo della ricerca.
3. Condizioni di lavoro migliori.



Valutare gli effetti di tali trasformazioni a breve, medio e lungo termine rappresenta un'opportunità di miglioramento del sostegno alle politiche per l'uguaglianza di genere. Prepara inoltre la strada per azioni future e possibilmente ancora più decise, offrendo insegnamenti ai fini della relativa progettazione.

Un approccio alla valutazione globale, misto e sensibile al contesto non dovrebbe costituire un peso, ma contribuire a fare in modo che la strategia adottata faccia la differenza.

## Fase 6. Dopo il Piano per l'uguaglianza di genere

Un GEP ha un termine, che tuttavia non segna «la fine» delle attività di promozione dell'uguaglianza di genere nel proprio istituto ma l'inizio di un nuovo ciclo. Sulla base dei

risultati ottenuti dalla valutazione del piano è possibile trarre conclusioni circa i progressi compiuti nei confronti dell'uguaglianza di genere all'interno dell'istituto. È probabile che la sostenibilità di alcune delle misure e procedure sia già stata assicurata, mentre altre invece richiedono ulteriori azioni. Inoltre, la valutazione finale potrebbe aver individuato nuovi settori che richiedono attenzione. È questo il momento in cui decidere come proseguire gli sforzi compiuti finora e che cosa dovrebbe affrontare un nuovo GEP:

1. Tenere conto degli insegnamenti tratti dalle precedenti esperienze;
2. Valutare comparativamente le iniziative attuate o in corso di attuazione da parte delle altre organizzazioni (adattando tali misure e iniziative al proprio contesto);
3. Proseguire con il coinvolgimento di (nuove) parti interessate;
4. Pensare a come rendere sostenibili le proprie misure e iniziative.

## 2. Requisiti di base e fattori di successo

Si può mettere in evidenza una serie di elementi a supporto dei lavori per l'uguaglianza di genere nelle organizzazioni di ricerca e negli istituti di istruzione superiore. Tali elementi rappresentano fattori fondamentali per l'efficacia dei cambiamenti. Quando detti fattori determinanti sono presenti all'interno dell'organizzazione, gli sforzi tesi alla realizzazione dell'uguaglianza di genere hanno maggiori probabilità di successo.

### Fattori determinanti a livello organizzativo

#### Supporto della dirigenza di alto livello

Un sostegno esplicito e chiaramente comunicato da parte dei vertici dell'organizzazione conferisce legittimità ai lavori per l'uguaglianza di genere. Tale legittimità, a sua volta, offre la prospettiva di integrare i cambiamenti in modo sostenibile nelle procedure e nei sistemi interni. Riduce inoltre significativamente la possibilità che le iniziative per l'uguaglianza di genere incontrino opposizione. Quando i vertici sostengono apertamente l'uguaglianza di genere, risulta più facile mobilitare tutte le componenti, i livelli e le comunità, nonché le risorse interne all'organizzazione. Il sostegno da parte dei vertici può ridurre la paura del singolo di veder danneggiata la propria reputazione in campo scientifico a causa di un proprio coinvolgimento in lavori per l'uguaglianza di genere. Quando si fa riferimento ai «vertici», per

organismi di governo centrali e persone che ricoprono posizioni decisionali si intendono rettori, donne e uomini, e rispettivi vice, presidi, presidenti e presidentesse o direttrici e direttori esecutivi.

#### Un organo per l'uguaglianza di genere adeguatamente equipaggiato e posizionato

È una struttura centrale con il compito di controllare e coordinare gli sforzi compiuti per l'uguaglianza di genere, facilitando l'integrazione della dimensione di genere con le risorse umane, le conoscenze e l'esperienza. Il suo mandato e il suo posizionamento nell'istituto sono di fondamentale importanza. Deve essere posizionata al livello appropriato, in modo tale da sostenere efficacemente l'attuazione dei lavori in materia di uguaglianza di genere. La vicinanza ai livelli decisionali, la capacità di informare le risorse umane e la dirigenza scientifica offrono migliori garanzie in merito all'efficacia dell'attuazione. Le conoscenze (tra le altre cose, dei dati disaggregati per sesso) sono indispensabili per preparare tali organi. È altresì importante che gli organi per l'uguaglianza di genere esercitino una qualche forma di controllo sull'attuazione dell'integrazione della dimensione di genere, con il supporto degli organi esecutivi.

## Cooperazione fra varie categorie di parti interessate

La cooperazione fra le parti interessate è fondamentale per ottenere dei cambiamenti sostenibili in tutte le componenti dell'organizzazione. Stringere alleanze con le parti interessate principali non è sufficiente: sono necessarie reti più ampie tra le unità dell'organizzazione, che abbraccino varie sottoculture organizzative e/o disciplinari. Deve essere tuttavia assicurata una chiara distribuzione dei compiti e delle responsabilità tra le parti interessate, il cui collegamento reciproco all'interno dell'organizzazione può inoltre essere integrato in modo proficuo con alleanze esterne. Maggiore è il sostegno delle parti interessate, meno vulnerabili saranno gli sforzi per i cambiamenti.

## Integrazione delle strutture e delle procedure di gestione esistenti

Il radicamento delle disposizioni in materia di uguaglianza di genere nelle strutture e nelle pratiche esistenti assicura l'istituzionalizzazione e rafforza la sostenibilità delle misure pianificate. Per esempio, le misure volte all'assunzione e alla verifica dovrebbero essere integrate in procedure più ampie di assunzione e gestione delle carriere. Analogamente, le iniziative di formazione in materia di genere avrebbero maggiori probabilità di essere istituzionalizzate, se incorporate in sistemi più ampi di formazione o di apprendimento permanente. Gli strumenti di monitoraggio, sotto forma di indicatori quantitativi e qualitativi o di sondaggi periodici, acquisiscono importanza e sostenibilità una volta incorporati all'interno di procedure di gestione di routine.

## Fattori determinanti a livello di processo

### Coinvolgimento delle parti interessate nelle fasi di pianificazione e attuazione

La partecipazione delle parti interessate nelle fasi di pianificazione e attuazione è indispensabile, giacché crea un senso di co-responsabilità. I processi di pianificazione collaborativi producono misure destinate ad avere un impatto maggiore. Risulta vantaggioso riunire varie parti interessate (comprese quelle che ricoprono posizioni decisionali) con esperienze e conoscenze differenti circa il funzionamento dell'organizzazione. Tale pratica contribuisce a ideare politiche più mirate, ad anticipare potenziali resistenze e a conseguire un'accettazione e un sostegno maggiori. Un gruppo misto (in termini di posizioni all'interno dell'organizzazione, di genere, di anzianità o di contesti disciplinari) ha inoltre la possibilità di elaborare più facilmente strategie per l'uguaglianza di genere che abbraccino l'intera organizzazione. Un processo di collaborazione concede tempo per il

dialogo, offrendo la possibilità di chiarire obiettivi e compiti e, di conseguenza, creando sinergie nonché una legittimità e responsabilità maggiori per l'attuazione delle misure proposte.

### Chiarezza degli obiettivi e degli scopi

In una fase preliminare, occorre concepire l'uguaglianza di genere come una questione significativa, importante per l'intera comunità, fornendo spiegazioni su cosa sia un GEP e quali implicazioni abbia. Essere *pratici* e *concreti* nell'elaborazione degli obiettivi e nella definizione dei traguardi può fornire un sostegno efficace alla co-titolarietà della strategia da parte dell'intera comunità. Gli obiettivi non dovrebbero essere (solo) a lungo bensì anche a breve e medio termine, al fine di rispondere in modo migliore ai fallimenti, ai successi e alle sfide. La pianificazione dell'uguaglianza di genere dovrebbe pertanto essere guidata da obiettivi e traguardi chiari e definiti per ogni misura pianificata e/o settore d'intervento, insieme a responsabilità attribuite in modo chiaro per quanto riguarda il raggiungimento di tali obiettivi e traguardi.

### Flessibilità e resilienza

Se da un lato obiettivi e traguardi chiari e definiti tracciano l'orientamento delle iniziative, occorre adottare un approccio flessibile in merito a come raggiungerli. Dopo un determinato periodo di tempo è necessario trovare un equilibrio fra le attività pianificate e la forma reale del progetto. La chiave del successo si trova nell'abilità di adattare e reinterpretare il piano in collaborazione con il numero crescente di cerchie di parti interessate che il gruppo principale riesce a coinvolgere.

*«I piani d'azione sono stati concepiti prima della data d'inizio del progetto, mentre una pianificazione esecutiva e maggiormente dettagliata è stata realizzata durante il primo periodo di attuazione e ripetuta all'inizio di ogni anno. Ne è emerso in modo evidente che i piani d'azione hanno avuto bisogno di un adattamento e di una riprogettazione costanti al fine di mantenere il progetto in linea con le situazioni, le esigenze e le priorità dell'organizzazione che emergono dal contesto. In alcuni casi, la riprogettazione è risultata fondamentale per la riuscita del piano d'azione, giacché il gruppo di lavoro è riuscito con il tempo e l'esperienza a comprendere i reali fattori di cambiamento, adattando le azioni e le risorse di conseguenza. Da qui nasce la necessità di non esagerare con una progettazione ex ante eccessivamente dettagliata e strutturata. La cosa più importante è, piuttosto, mantenere il piano aperto a nuove esigenze e opportunità» (Linee guida STAGES, 2015)*

### Disponibilità dei dati disaggregati per sesso

I dati disaggregati per sesso e altri dati pertinenti a documentare lo stato della (dis)uguaglianza di genere all'interno



dell'organizzazione sono indispensabili alla progettazione di strategie efficaci. La disponibilità (vale a dire l'esistenza e l'accessibilità) di tali dati costituisce un prerequisito essenziale per l'impatto di misure e iniziative. Di fatto, realizzare le misure proposte sulla base di prove non solo consente di distribuire adeguatamente le risorse e affrontare i problemi, ma anche di superare potenziali resistenze e monitorare i risultati ottenuti. Qualora i dati non siano presenti, l'avvio di processi di audit approfonditi, sotto forma di sondaggi, gruppi di approfondimento e interviste pilota, crea le basi necessarie per ulteriori iniziative.

### Sviluppo delle competenze

Attuare un GEP, in qualsivoglia tipologia di organizzazione, richiede conoscenze ed esperienza. Tali fattori non devono essere garantiti solo in fase di progettazione e pianificazione delle misure, ma anche durante le fasi di attuazione e monitoraggio. Occorre pertanto continuare sulla strada dello sviluppo delle competenze, che consente di trasferire e migliorare le conoscenze tra un numero maggiore di parti interessate.

### Strumenti di monitoraggio

È indispensabile creare meccanismi di verifica dell'attuazione. Detti meccanismi possono assumere la forma di cluster o reti di attuazione, sondaggi periodici o raccolta di dati, nonché di indicatori perfettamente integrati nei sistemi di governance e di monitoraggio della gestione. Gli indicatori

di verifica aumentano la validità e la sostenibilità delle strategie per l'integrazione della dimensione di genere. In Svezia, per esempio, gli indicatori quantitativi sono utilizzati per monitorare gli obiettivi in materia di assunzione e mobilità ascendente, mentre gli ambienti di lavoro vengono monitorati attraverso sondaggi. Tali metodi forniscono strumenti indispensabili alla valutazione globale del lavoro nel campo dell'uguaglianza di genere. Sia gli indicatori qualitativi che quelli quantitativi devono essere SMART: specifici, misurabili, attuabili, realistici e temporalmente definiti.

### Valutazione

La valutazione a medio o lungo termine delle strategie di integrazione della dimensione di genere non potrà essere realizzata se i meccanismi di controllo sono assenti o insufficienti. Tale carenza va a scapito dell'efficacia delle strategie future, giacché le valutazioni consentono agli utenti di basarsi sugli insegnamenti tratti dalle iniziative precedenti. Le valutazioni forniscono altresì visibilità e misurabilità ai progressi reali, i quali non possono essere sempre formalmente attribuiti all'attuazione di misure specifiche. Questa è una realtà che compromette la capacità di coloro che si occupano della promozione di tali misure di valutarne i risultati ottenuti e di fornire informazioni in merito. Le valutazioni, come il monitoraggio, sono particolarmente indispensabili, giacché per gli istituti in fase di cambiamento, la prospettiva di un'uguaglianza maggiore e l'integrazione di una prospettiva di genere nei contenuti della ricerca rappresentano due obiettivi globali che richiedono tempo per essere raggiunti.

## 3. Ostacoli noti e relativo superamento

Sono molti e frequenti gli ostacoli alle fasi di istituzione, presentazione, attuazione, gestione, monitoraggio e valutazione di un GEP. Uno di questi può essere la mancanza di fattori che rafforzano l'impatto delle iniziative. Altri ostacoli possono essere rappresentati da forme maggiormente pervasive di resistenza e/o impedimenti amministrativi che hanno bisogno di essere affrontati in diversi modi. Occorre sottolineare che il lavoro sull'uguaglianza di genere solitamente non ha tempi brevi: può sembrare lento e caratterizzato da risultati e obiettivi concreti che non si realizzano completamente per molti anni. Quelli che seguono sono gli ostacoli più comuni, individuati nelle università e negli istituti di ricerca, in relazione ai lavori e ai piani per l'uguaglianza di genere nonché alcuni suggerimenti su come superarli.

### Resistenza

La resistenza può essere situata a livello individuale o dell'istituto e assumere molteplici forme (sia esplicite che implicite) e manifestazioni.

La resistenza individuale implicita si esprime attraverso una carenza o assenza di azioni o di impegno da parte del singolo in un processo o in un Piano per l'uguaglianza di genere.

La resistenza individuale esplicita si esprime attraverso azioni e dichiarazioni apertamente contrarie al GEP o tentativi di screditarlo o smantellarlo da parte del singolo.

La resistenza a livello istituzionale consiste in una forma sistematica, progressiva e costante di non coinvolgimento con le questioni relative all'uguaglianza di genere e una marcata assenza di sostegno al GEP. Alcune iniziative di tali

piani, come le quote proposte o il cambiamento dei meccanismi di promozione, possono essere particolarmente vulnerabili alle forme di resistenza. Possono inoltre emergere forme di resistenza quando un GEP viene considerato irrealizzabile o troppo impegnativo o se non vi sono state sufficienti informazioni e consultazioni in merito.

Il superamento delle forme di resistenza può essere difficile da affrontare. Occorre che il personale, a tutti i livelli, comprenda il valore del lavoro sull'uguaglianza di genere; a tale scopo può essere necessario prevedere processi di formazione o dedicare tempo specifico per il lavoro al GEP. Si richiede un impegno inequivocabile e visibile da parte dei livelli più alti della dirigenza per superare le forme di resistenza e assicurare che si facciano progressi in materia di uguaglianza di genere. Può anche essere utile coinvolgere le parti interessate nei processi di individuazione e definizione dei problemi e dei punti di resistenza. In tal modo, possono emergere soluzioni, la responsabilità delle quali non ricadrebbe su un unico gruppo di persone. La carenza di conoscenza e comprensione può manifestarsi come resistenza. In tal caso, i suggerimenti contenuti nella sezione «carenza di comprensione dell'uguaglianza di genere e/o di un Piano per l'uguaglianza di genere» possono essere d'aiuto. Occorre altresì notare che alcuni individui non saranno né collaborativi né di supporto in qualsivoglia circostanza; di conseguenza risulterà più vantaggioso coinvolgere altri membri del personale, colleghe e colleghi pronti a impegnarsi e a fornire supporto anziché tentare di cambiare gli individui che fanno resistenza.

*«La promozione delle pari opportunità implica un duro lavoro. Considerato che lavoro in questo campo da una vita, sono perfettamente consapevole che viene spesso accolta con sospetto, con atteggiamenti difensivi e grande fastidio. È consigliabile "sistemare" l'agenda in modo tale che sia più in linea con quelle dei colleghi. In questo caso, abbiamo utilizzato due sistemi. Il primo è stato quello di promuovere l'uguaglianza per promuovere l'eccellenza: non abbiamo permesso che il genere, la razza, l'origine etnica, un'eventuale disabilità o qualsivoglia altra variabile non pertinente potesse interferire nelle nomine e nelle promozioni. Il secondo è stato quello di integrare l'uguaglianza in una politica mirata a un ambiente di lavoro positivo, dal quale tutti possano trarre beneficio».*

*Teresa Rees, nell'articolo «Developing a research strategy at a research intensive university» (Sviluppo di una strategia di ricerca presso un'università intensamente dedicata alla ricerca) contenuto in «Sage handbook of research management» (Manuale SAGE di gestione della ricerca), a cura di R. Dingwall e M.B. McDonnell, 2015.*

### In cerca d'ispirazione o di ulteriori informazioni?

Consultare lo strumento dell'EIGE per la trasformazione degli istituti, il quale presenta una sezione dedicata alla «gestione della resistenza».

E. Lombardo e L. Mergaert, *Gender mainstreaming and resistance to gender training: a framework for studying*

*implementation* (Integrazione della dimensione di genere e resistenza alla formazione in materia: un quadro per l'attuazione degli studi), NORA — *Nordic journal of feminist and gender research* (Rivista dei Paesi nordici per la ricerca su femminismo e dimensione di genere), Vol. 21, numero 4, 2013.

### Carenza di comprensione dell'uguaglianza di genere e/o del Piano per l'uguaglianza di genere

Può esserci una grave carenza di comprensione dell'esigenza e dell'importanza dell'uguaglianza di genere all'interno di talune organizzazioni. Ciò può portare a una mancanza di impegno e coinvolgimento dei principali soggetti attivi, che minimizzano l'importanza del lavoro e considerano l'uguaglianza di genere una «questione da donna». Per neutralizzare tale aspetto è importante ribadire chiaramente che l'uguaglianza di genere non è una questione minoritaria e marginale, ma riguarda invece tutti coloro che lavorano in un'organizzazione. Potrebbe essere necessario concepire l'uguaglianza di genere come fondamentale allo sviluppo di un istituto di ricerca e istruzione superiore che sia di successo, aperto e lungimirante, che rispetti e ammetta tutti coloro che vi studiano e lavorano. Le predisposizioni di un GEP che sia pienamente e pubblicamente sostenuto dai dirigenti di alto livello e dai responsabili fornirà un contributo essenziale nel dare visibilità all'uguaglianza di genere. Potrebbe essere necessaria una formazione di base sull'uguaglianza di genere (possibilmente obbligatoria), online o de visu, per tutto il personale di un'organizzazione (cfr. gli esempi di iniziative di sensibilizzazione e sviluppo delle competenze nella gamma di strumenti per l'azione). Ciò serve ad assicurare una comprensione collettiva e condivisa dell'importanza dell'uguaglianza di genere e del lavoro a essa collegato. Assicurare che venga destinato del tempo a detta formazione negli orari di lavoro del personale conferisce risalto all'uguaglianza di genere all'interno dell'istituto e la rende una priorità dell'organizzazione. Infine, potrebbe essere necessario spiegare cos'è e cosa non è un Piano per l'uguaglianza di genere (possibilmente attraverso esempi pertinenti da divulgare tra il personale). Ciò potrebbe assicurare un apprezzamento condiviso dell'analisi, dei contenuti, delle azioni e del monitoraggio che rendono efficace e approfondito il GEP.

### Presunta inconciliabilità tra l'impegno in favore di meritocrazia e/o eccellenza e la necessità di lavorare ai fini dell'uguaglianza di genere e/o di predisporre il GEP

Alcuni individui all'interno delle organizzazioni potrebbero essere fortemente convinti che l'impegno orientato all'eccellenza in campo accademico o alla promozione in base al solo merito escludano la necessità di attuare il GEP o di lavorare ai fini dell'uguaglianza di genere. Tale convinzione sembra aver condotto a un'assenza delle donne in molti campi



e ai livelli più alti dei contesti accademici e di ricerca. In realtà, l'impegno per l'eccellenza nel campo della ricerca richiede una diversità di competenze, esperienze e di personale, nonché la garanzia di attirare e mantenere personale di altissimo livello. Esistono due modi per superare tale ostacolo. In primo luogo, fornendo e promuovendo la formazione in merito ai pregiudizi inconsci per tutto il personale all'interno di un'organizzazione. In secondo luogo, facendo riferimento a studi e relazioni in ambito internazionale ed europeo su tale argomento: può essere utile a convincere le colleghe, i colleghi e le parti interessate dell'importanza dell'uguaglianza di genere e dei GEP. Ad esempio, si possono utilizzare come riferimento:

1. *She figures*, che è la fonte principale di statistiche comparabili paneuropee sullo stato dell'uguaglianza di genere nell'ambito della ricerca e dell'innovazione;
2. *GenPort*, un portale e un archivio online che consente di accedere alla ricerca, alle politiche e ai materiali pratici in materia di genere, scienza, tecnologia e innovazione;
3. *Gendered innovations*, un sito web che illustra metodi pratici di analisi basata su sesso e genere per scienziate, scienziati e ingegneri e fornisce studi di casi a dimostrazione di come tale analisi apra la porta all'innovazione;
4. la sezione online dedicata ai pregiudizi inconsci della Royal Society (Regno Unito e Commonwealth), dove è possibile trovare informazioni, ulteriori letture e un progetto di animazione.

### **Percezione di non essere tenuti a svolgere il lavoro sull'uguaglianza di genere o il relativo rifiuto**

In alcuni contesti, paesi o discipline accademiche potrebbe esserci la convinzione che non ci sia bisogno di misure in materia di uguaglianza di genere o di GEP. Ci si potrebbe altresì trovare di fronte a un atteggiamento da «lavoro fatto e archiviato». Ciò può essere attribuito a un'adeguata rappresentazione delle donne in determinate materie, settori o facoltà o un retaggio storico di lavori sull'uguaglianza di genere in un'organizzazione. Tuttavia, in tal caso, occorre chiarire che lo sviluppo di un GEP e di un lavoro sul tema devono essere continui e reiterati e che non si tratta di attività «una tantum», in modo tale da far sì che i risultati ottenuti in precedenza siano sufficientemente sostenibili e flessibili da adattarsi ai cambiamenti che avvengono sia all'interno che all'esterno di un'organizzazione. È altresì importante sottolineare che il lavoro in corso sull'uguaglianza di genere porta benefici a tutto il personale, non solo alle donne. Anche il rifiuto può essere ricondotto alla resistenza.

### **Mancanza di autonomia delle organizzazioni di ricerca e di istruzione superiore**

In alcuni paesi o regioni, le organizzazioni potrebbero disporre di un'autonomia limitata nel creare i presupposti per le modifiche che devono essere realizzate in materia

di uguaglianza di genere. Tale mancanza di autonomia può essere particolarmente marcata in relazione alle procedure e ai regolamenti in materia di selezione, assunzione e promozione. Gli istituti di istruzione superiore e/o di ricerca devono rispettare le disposizioni di legge, ma se esiste una volontà interna e un catalizzatore per il cambiamento, si possono ottenere risultati migliori. Gli approcci dal basso verso l'alto possono spingere al cambiamento. Individuare gli attivisti all'interno dell'organizzazione per ideare soluzioni creative che soddisfino le disposizioni di legge e, contemporaneamente, promuovere pratiche più eque di assunzione e avanzamento di carriera: tali soggetti contribuiscono altresì ad avviare le iniziative e a convincere i dirigenti di alto livello e i responsabili. È opportuno stringere alleanze al fine di contribuire a realizzare un ambiente di lavoro migliore sia per le donne che per gli uomini.

### **Carenza di risorse umane e finanziarie sufficienti e regolarmente disponibili**

L'assenza di risorse specifiche, adeguate e sostenute, sia umane che finanziarie, rappresenta un ostacolo comune ai lavori in materia di uguaglianza di genere e allo sviluppo, attuazione e controllo dei GEP. L'assenza di finanziamenti può portare a un'insufficienza cronica di risorse per il lavoro, che a sua volta può indurre ad attuare iniziative e politiche che non incidano sui costi. E questo sebbene, nella maggioranza dei casi, gli investimenti e i finanziamenti siano necessari per accelerare il processo di cambiamento nonché per supportare le iniziative e le azioni del GEP. Occorre riconoscere e finanziare il tempo che il personale impiega per lo sviluppo e l'attuazione del GEP nonché per l'analisi iniziale, la valutazione e la preparazione di un piano. Aggiungere un ulteriore carico di lavoro sulle spalle di membri del personale già sovraccarichi, scaricare la responsabilità di tale compito ai membri giovani o inesperti del personale e non sostenere finanziariamente le azioni del piano darebbe la forte impressione che l'uguaglianza di genere non sia adeguatamente valorizzata a livello dell'istituto. Anche non finanziare le attività di formazione in materia di genere e non riservare del tempo nell'orario di lavoro del personale per frequentare tali attività rappresenta una forma di mancata attribuzione delle risorse al lavoro in materia di uguaglianza di genere. Per superare tale ostacolo, il valore del lavoro in materia di uguaglianza di genere deve essere illustrato in modo chiaro: attraverso una maggiore fidelizzazione del personale, un'attività di ricerca più solida, una maggiore diversità nella composizione del personale e la richiesta di un impegno manifesto da parte dei vertici. A questo proposito cfr. anche «Advocacy: rationale for gender equality change in higher education and research institutions» (Tutela: fondamenti per le modifiche in materia di uguaglianza di genere negli istituti di istruzione superiore e di ricerca). Le risorse, sia umane che finanziarie, necessarie allo sviluppo e al mantenimento di un GEP devono essere definite, concordate e documentate in modo chiaro durante le prime fasi di sviluppo del piano stesso. Ciò serve a determinare in modo accurato il «costo» totale del lavoro da svolgere e a

evitare l'esaurimento del personale, il disimpegno da parte dei soggetti attivi principali dovuto alla mancanza di risultati, una mancanza di progressi (sia a breve che a lungo termine) e il raggiungimento di obiettivi limitati. Serve altresì a dimostrare l'impegno e il sostegno da parte di un'organizzazione nei confronti del GEP e l'importanza che attribuisce all'uguaglianza di genere. Una mancanza persistente e cronica di risorse per tali lavori e per il GEP può essere indice di resistenza alla questione da parte dell'istituto.

### **Carenza di autorità organizzativa o istituzionale**

Il personale coinvolto nello sviluppo e nella presentazione di un GEP potrebbe non disporre dell'autorità o dei poteri decisionali per promuovere e indirizzare il cambiamento all'interno di un'organizzazione. Ciò può portare a sentimenti di frustrazione, progressi limitati e ostruzioni in termini di obiettivi e risultati del piano. Tale tipologia di ostacoli, generalmente, può essere risolta solo tramite il coinvolgimento, l'impegno e il continuo supporto da parte dell'alta dirigenza, fin dalle prime fasi di elaborazione del piano. Tale sostegno deve essere visibile, tangibile e spontaneo per tutti i componenti dell'organizzazione e per coloro che finanziano il lavoro dell'organizzazione stessa al fine di acquisire la reputazione di un istituto che considera fondamentale il lavoro in materia di uguaglianza di genere. È altresì indispensabile individuare, nella fase di sviluppo del GEP, coloro che conferiscono tale autorità, permettono di compiere progressi e autorizzano le decisioni: si tratta di persone con le quali mantenere stretti contatti a partire dalle fasi preliminari del processo (si veda anche «Non coinvolgimento degli alleati principali nelle fasi preliminari del processo»).

### **Carenza di dati e statistiche pertinenti**

Una carenza di disponibilità, o di accesso, ai dati disaggregati per sesso relativi alle risorse umane rappresenta un ostacolo, giacché tali statistiche sono necessarie allo sviluppo di una valutazione preliminare o di base sulle aree di intervento, all'interno dell'organizzazione, per le iniziative e i lavori in materia di uguaglianza di genere. Disporre di dati e statistiche raccolti e preparati è altresì necessario per contrastare le forme di resistenza con fatti e numeri concreti e aggiornati. In alcuni casi (in particolare nelle organizzazioni, nelle facoltà o nei dipartimenti con un numero esiguo di personale), le politiche e la legislazione in materia di protezione dei dati possono limitare la disponibilità dei dati disaggregati per sesso relativi al personale. L'aggiornamento dei sistemi di raccolta e gestione dei dati relativi alle risorse umane potrebbe essere utile all'elaborazione di statistiche ripartite per sesso e ottenute a partire dai registri del personale esistenti. Occorre prendere in considerazione, all'interno del GEP, il tempo e i costi per la raccolta e l'analisi dei dati. Risulta indispensabile salvare qualsivoglia tipologia di dati mediante modalità che siano a norma dei requisiti nazionali ed europei in materia di protezione dei dati.

### **Non coinvolgimento di potenziali alleati e/o soggetti attivi principali nelle fasi preliminari del processo del Piano per l'uguaglianza di genere**

È di fondamentale importanza individuare chi deve essere informato e coinvolto nelle fasi di sviluppo e presentazione del GEP. Ciò assicurerà un futuro e progressivo sostegno ai lavori in materia di uguaglianza di genere all'interno di un'organizzazione. In molte organizzazioni tale aspetto implica che il coinvolgimento costruttivo dei dirigenti di livello intermedio è di vitale importanza al fine di ridurre la formazione di potenziali ostacoli futuri che potrebbero ostacolare i progressi e la totale attuazione del piano. I dirigenti di livello intermedio possono altresì essere la fonte principale dei dati, delle statistiche e delle informazioni disaggregate per sesso necessarie a stabilire i numeri di base e a controllare le tendenze e i progressi riguardanti l'uguaglianza di genere. Di conseguenza, occorre reclutare tali soggetti in qualità di importanti alleati in grado di creare i presupposti per il lavoro in materia di uguaglianza di genere nelle fasi preliminari del processo. Ciò potrebbe implicare la programmazione e la realizzazione di attività di formazione, gruppi di lavoro, seminari e incontri con il personale che, pur non essendo direttamente coinvolto nella preparazione e nella presentazione del GEP, apporta un contributo necessario al raggiungimento degli obiettivi. Consultare gli esempi di iniziative per la sensibilizzazione e lo sviluppo di competenze nella gamma di strumenti per l'azione. Prendere in considerazione il tempo e il lavoro impiegati nella costruzione di alleanze è importante per evitare l'insorgenza di eventuali ostacoli in una fase successiva di attuazione del piano. Inoltre, integrare il GEP in un piano dell'istituto o dell'intera organizzazione può portare a un supporto maggiore tra i vari dipartimenti e facoltà, il che aumenterebbe la sostenibilità dei lavori in materia di uguaglianza di genere.

### **Assenza di un contesto storico in materia di studi sulla dimensione di genere all'interno di un'organizzazione**

Talune università e istituti di ricerca potrebbero non avere un passato o una tradizione nell'insegnamento o nell'effettuazione di studi sulla dimensione di genere. Ciò potrebbe riflettersi in una difficoltà maggiore nel convincere il personale e i soggetti attivi dell'importanza e dei benefici dei piani e dei lavori in materia di uguaglianza di genere. Tale ostacolo potrebbe richiedere il sostegno e l'utilizzo di reti per l'uguaglianza di genere (a livello nazionale, regionale o internazionale) nonché il ricorso a esperti in materia di genere per sviluppare le competenze e le conoscenze dell'istituto. Controllare la *Eurogender's Stakeholders Directory* (elenco delle parti interessate dell'*Eurogender*) per cercare esperti e formatori in materia di genere nel proprio paese o l'elenco *GenPort's People* (persone di *GenPort*) dove è possibile impostare dei filtri di ricerca a seconda del settore di competenza delle parti interessate (ad esempio, reti per la



dimensione di genere, consulenti e professionisti in materia di uguaglianza di genere).

### **Assicurare la sostenibilità e la resilienza dei rendimenti in relazione all'uguaglianza di genere**

I progressi e i successi in relazione all'uguaglianza di genere, nonché l'attuazione del relativo piano, possono essere vulnerabili ai cambiamenti in seguito ai quali decisioni e progressi possono invertirsi o arrestarsi.

Tale aspetto è particolarmente marcato quando i sostenitori o promotori principali a livello dell'alta dirigenza cambiano funzioni/ruoli o cessano il rapporto di collaborazione. Le modifiche e i tagli di bilancio, la ristrutturazione o l'apatia possono altresì sfociare in una sostenibilità del GEP ridotta o limitata. Per superare tale ostacolo è di fondamentale importanza integrare l'impegno sia per

l'uguaglianza di genere che per i lavori relativi al piano nelle molteplici strutture dell'organizzazione. Ciò significa che il sostegno, le procedure di acquisizione e l'impegno nei confronti del piano dovranno provenire da varie parti interessate e non essere solo destinate a un determinato dipartimento o una scuola specifica. L'assegnazione di un budget pluriennale specifico per i lavori relativi all'uguaglianza di genere, che non derivi solo da una scuola o da un dipartimento, sembra altresì contribuire alla sostenibilità. L'integrazione di una verifica periodica delle responsabilità nonché di strutture e/o strumenti di monitoraggio e valutazione all'interno di un GEP può contribuire a segnalare quando la sostenibilità inizia a venire meno e a indicare le azioni necessarie prima che si raggiungano i punti di crisi. La sostenibilità e la resilienza di qualsivoglia piano dovrebbero passare attraverso un'analisi SWOT (analisi dei punti di forza e di debolezza, delle opportunità e delle minacce) e prove di stress prima dell'approvazione e del lancio, al fine di assicurarne la flessibilità per superare le sfide future.







MH-04-17-155-IT-N

<http://eige.europa.eu>



■ Ufficio delle pubblicazioni