

L'APPLICAZIONE DELLE BUONE PRASSI DELLA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE NELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI COME STRATEGIA PER CONTRASTARE I BIAS DI GENERE

di Roberta Zonno*

Abstract

The implementation of best practices in performance evaluation within public administrations as a strategy to combat gender bias.

Le pubbliche amministrazioni italiane hanno adottato da meno di un ventennio un modello di *performance management* che rischia di aggravare i *gaps* retributivi e di carriera tra uomini e donne. Nella prima parte del presente lavoro si spiegano le motivazioni alla base di tale affermazione, svelandone le dinamiche legittimate da un approccio *gender-neutral* e dal rischio di contaminazione di *bias* di genere. La seconda parte fornisce una rilettura in chiave di genere di alcuni strumenti utili per la corretta gestione del ciclo delle performance nelle pubbliche amministrazioni, evidenziando come questi possano contribuire a mitigare il rischio di valutazioni viziate da *bias* e stereotipi.

Keywords

Gender equality, performance evaluation, public administrations.

* ROBERTA ZONNO è dottoranda di ricerca in Gender Studies presso l'Università degli Studi di Bari Aldo Moro e istruttore direttivo presso il Comune di Bari. I suoi interessi di ricerca si concentrano sulla parità di genere nelle pubbliche amministrazioni.

Email: roberta.zonno@uniba.it

DOI: [10.13131/unipi/350t-0x92](https://doi.org/10.13131/unipi/350t-0x92)

1. INTRODUZIONE

Gli ultimi decenni hanno portato le pubbliche amministrazioni italiane a vivere profondi mutamenti sia dal punto di vista legislativo che organizzativo. Tali cambiamenti hanno riguardato in particolar modo l'adozione di un approccio più "manageriale", più simile a quello delle imprese private e orientato verso quello che oggi è entrato a far parte del linguaggio tecnico come *management by objectives* (Campbell, 2015). Questa modalità di gestione del lavoro e dell'organizzazione prevede l'incentivazione al raggiungimento degli obiettivi mediante premialità, che possono essere di natura economica o di conferimento di incarichi di responsabilità.

Coerentemente con questo percorso evolutivo che l'Italia ha condotto autonomamente, da alcuni anni la spinta propulsiva del PNRR, con i suoi obiettivi per la riforma della pubblica amministrazione, ha contribuito a concentrare l'attenzione sui *civil servants* e sul loro lavoro, in una prospettiva non solo eterodiretta di costruzione della capacità amministrativa, ma anche autocentrata sulla costruzione di benessere organizzativo del personale per lo sviluppo di competenze e carriere dei dipendenti pubblici.

Questo obiettivo si interseca con un altro ambizioso target del PNRR: risalire cinque punti entro il 2026 nella classifica del *Gender Equality Index* dello *European Institute for Gender Equality* (EIGE, 2023). Difatti, a fronte di un posizionamento non troppo basso nella media degli indicatori¹, la parità di genere in Italia risulta molto compromessa sul versante lavorativo, tanto che il Paese si colloca all'ultimo posto della classifica.

Partendo dai succitati presupposti, e considerando le pubbliche amministrazioni *apparatus* rispondente alla volontà dello Stato, si ritiene fondamentale che tali enti contribuiscano in maniera sostanziale al perseguimento degli obiettivi relativi alla *gender equality* sebbene, come si evidenzierà nel corso del presente contributo, l'analisi dello stato dell'arte fa rilevare alcuni *vulnus* che sembrano compromettere i risultati prefissati, in particolare a causa dell'attuale gestione del *performance management*. Pertanto, in questo lavoro si intende stimolare una riflessione professionale su come, all'interno delle pubbliche amministrazioni italiane, l'adozione di alcune strategie definite dalle Linee Guida del Dipartimento alla Funzione Pubblica relativamente alla gestione delle performance possa fungere da strumento di contrasto per i *bias* di genere (Becker e

¹ Gli indicatori di uguaglianza di genere che il Gender Equality Index prende in analisi sono: lavoro, denaro, potere, salute, conoscenza, tempo libero. La media di questi *items* viene utilizzata come indicatore generale di parità.

Tourkoushian, 2003, Mazzara, 1997), contribuendo a ridurre i *gaps* retributivi e di carriera tra uomini e donne.

I due assi cartesiani su cui si orienta la discussione, e che sono intrinsecamente connessi per la finalità che si intende perseguire, sono le performance individuali nelle pubbliche amministrazioni e i *bias* di genere.

Pertanto, nel primo paragrafo si richiamano i principali elementi storici, normativi e teorici dell'attuale morfologia delle pubbliche amministrazioni, con particolare riferimento al *performance management*. Questa parte introduttiva della disciplina è indispensabile per introdurre chi si appropria al presente lavoro ai concetti base della gestione delle performance; nel secondo paragrafo, si presenta l'evoluzione delle questioni di genere all'interno degli enti pubblici, con un focus teorico sui *bias* e sulle azioni positive. Il terzo paragrafo si concentra sull'interazione tra questioni di genere e l'attuale sistema di misurazione e valutazione delle performance nelle pubbliche amministrazioni e su come esso possa contribuire ad acuire i *gaps* retributivi e di carriera tra lavoratori e lavoratrici delle amministrazioni. Nell'ultimo paragrafo, si mettono in relazione le strategie fornite dalle Linee Guida sulla valutazione delle performance individuali (valutazione a 360°, colloqui individuali e di gruppo, *accountability* dei risultati perseguiti) spiegando come queste possano contribuire a contrastare eventuali *bias* di genere riproponendo eventuali valutazioni viziate, con riverberi potenzialmente positivi sui *gaps* retributivi e di carriera nelle pubbliche amministrazioni. Infine, prima di giungere alle conclusioni, si esplicitano i limiti riscontrabili nelle strategie prospettate.

2. L'EVOLUZIONE DELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI E L'INTRODUZIONE DEL CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE

Le caratteristiche del modello burocratico weberiano (1974) sono state a lungo considerate “i comandamenti” delle pubbliche amministrazioni²

² La definizione giuridicamente rilevante di pubbliche amministrazioni e che circoscrive in campo di applicabilità del presente lavoro si rinviene nel D.Lgs 165/2001: «Per amministrazioni pubbliche si intendono tutte le amministrazioni dello Stato, ivi compresi gli istituti e scuole di ogni ordine e grado e le istituzioni educative, le aziende e amministrazioni dello Stato a ordinamento autonomo, le regioni, le province, i comuni, le comunità montane, e loro consorzi e associazioni, le istituzioni universitarie, gli istituti autonomi case popolari, le camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura e loro associazioni, tutti gli enti pubblici non economici nazionali, regionali e locali e le amministrazioni, le aziende e gli enti del servizio sanitario nazionale». Pertanto, le considerazioni presenti all'interno di questo contributo sono applicabili a tutti i succitati enti.

italiane, fino a diventare talmente vincolanti da far acquisire al termine “burocrazia” un’accezione profondamente negativa. Difatti, dopo la crisi economica e quella petrolifera degli anni ’70, cominciarono ad emergere le difficoltà per il modello tradizionale di amministrazione di gestire le istanze – nel senso più ampio del termine – dei cittadini. Contaminato dalle teorie di Woodrow Wilson (1887), dal taylorismo (1911) e dal cosiddetto «*management* scientifico», fece il suo avvento sulla scena pubblica il modello per il quale Hood (1991) coniò il termine *New Public Management*. Secondo Rebori (2015), però, tale modello organizzativo mancherebbe di organicità, sia perché nato da una serie di «ascendenze teoriche» molto diverse tra loro, sia perché sarebbe risultato poco supportato dalla comunità accademica, tanto che l’autore la descrive come «un’occasione persa» e, in particolar modo per l’Italia, sostiene che essa possa considerarsi una «managerializzazione per legge», mancante quindi di una reale presa di consapevolezza e di responsabilità da parte dei dirigenti pubblici. Profonde e distruttive sono state, dunque, le critiche al modello del *New Public Management*.

All’interno di questo quadro evolutivo, anche l’approccio dei cittadini è cambiato, con una crescente richiesta di coinvolgimento, di partecipazione e di cognizione. La logica *top-down* che caratterizzava le burocrazie, sia nei rapporti interni – tra dirigente e funzionari/impiegati – sia nei rapporti tra pubblica amministrazione e cittadini è stata sostituita da un modello maggiormente coinvolgente, oggi noto come paradigma della *governance* (Mele e Turrini, 2019). Questo modello è caratterizzato da elevati livelli di *accountability*, che prevedono che i vertici degli enti pubblici diano conto alla cittadinanza delle modalità di gestione del budget, degli obiettivi fissati e di quelli raggiunti o non raggiunti, delle strategie per il perseguimento di programmi più macroscopici e trasversali tra cui, ad esempio, la sostenibilità ecologica e la giustizia sociale. All’interno di quest’ultima si collocano le questioni di genere, per le quali, come si vedrà nel paragrafo 2, le amministrazioni devono definire specifici obiettivi che si posizionano nell’ampio quadro delle cosiddette azioni positive.

Uno dei capisaldi della gestione delle pubbliche amministrazioni secondo la logica manageriale è il *performance management*, che in Italia è stato introdotto nel 2009 dal d.lgs. 150, anche noto come Decreto Brunetta. In maniera molto sintetica, al fine di rendere fruibili i concetti che seguiranno anche a lettori estranei alla scienza delle amministrazioni pubbliche, è necessario introdurre il ciclo di gestione della performance, che si compone di una serie di fasi schematizzabili come segue:

- Definizione e assegnazione degli obiettivi, dei target, degli indicatori e dei risultati attesi e pubblicazione degli stessi all'interno del Piano Integrato di Azione e Organizzazione (PIAO)³.
- Correlazione degli obiettivi con le risorse economiche e umane disponibili.
- Monitoraggio e applicazione di eventuali correttivi.
- Misurazione e valutazione della performance.
- Applicazione di eventuali sistemi premianti, nonché di valorizzazione del merito e delle eccellenze.
- Rendicontazione dei risultati all'organo di indirizzo politico e agli *stakeholders*.

La fase più importante in cui si collocano le argomentazioni che si svilupperanno nei prossimi paragrafi è quella di misurazione e valutazione della performance, motivo per il quale è importante inquadrarla secondo le indicazioni normative e direttive ministeriali attualmente vigenti.

Sebbene in letteratura siano rinvenibili quattro livelli logici⁴ a cui si applicano i sistemi di misurazione e valutazione delle performance nelle istituzioni pubbliche (Fattore, 2019), per le finalità del presente lavoro ci si concentrerà esclusivamente sulla sfera delle valutazioni individuali, ovvero quelle delle singole persone che operano nelle istituzioni.

A tal proposito è importante evidenziare che già subito dopo l'entrata in vigore del Decreto Brunetta molti accademici avevano espresso le proprie perplessità sull'introduzione del *performance management*, adducendo molteplici argomentazioni, tra cui la complessità della gestione (Rebora, 2009), il rischio che il sistema potesse essere manipolato per sole finalità retributive (Fattore, 2019; Borgonovi et al., 2016) e, richiamando Crozier (1964), l'assenza di correlazione tra crescenti processi di normazione e significativi effetti di adattamento (Mele e Turrini, 2019).

Ciononostante, le pubbliche amministrazioni si trovano oggi a doversi barcamenare in una condizione di ipertrofia normativa e direttiva⁵ per la gestione del ciclo delle *performance* che, come già anticipato, coinvolge molteplici aspetti organizzativi.

³ Il PIAO è stato introdotto con l'articolo 6 del decreto legge n. 80 del 9 giugno 2021, che ha previsto che al suo interno venissero inglobati tutti i documenti strategici e pianificatori degli enti pubblici, incluso il piano della performance e il piano triennale delle azioni positive.

⁴ Secondo Fattore (2019), essi sono: i sistemi pubblici nel loro complesso; le politiche pubbliche; le aziende e le unità organizzative; le persone.

⁵ A tal proposito è importante ricordare che uno degli obiettivi del PNRR per la riforma della pubblica amministrazione è proprio la semplificazione normativa e procedurale.

Ad esempio, in merito alla valutazione dell'unità organizzativa (o di struttura), il d.lgs. 150/2009 individua come figure valutative «gli Organismi Indipendenti di Valutazione (OIV), [...] i dirigenti di ciascuna amministrazione [...] i cittadini o gli altri utenti finali»; le successive modificazioni e integrazioni, in particolare l'art. 7 comma 2, lett. c) del d.lgs. 25 maggio 2017, n. 74, contribuiscono all'ampliamento di questa strategia multivalutativa come strumento di reificazione dei principi previsti dal paradigma della *governance* rimarcando l'importanza della valutazione partecipativa e richiamandola nelle Linee Guida sulla valutazione partecipativa di cittadini e utenti (4/2019).

Rispetto alla valutazione della performance individuale, invece, la prima menzione relativa a valutazioni di carattere non esclusivamente gerarchico, dunque effettuate solo dal dirigente, figura nelle Linee guida per il sistema di misurazione e valutazione della performance (2/2017), ove *en passant* si ipotizza la «valutazione del superiore gerarchico e altre parti» non meglio specificate, definite «figure intermedie». Purtroppo, l'applicazione di tali direttive era riservata esclusivamente ai Ministeri. Con l'emanazione delle Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale (5/2019), invece, è proprio il Dipartimento della Funzione Pubblica a caldeggiare l'adozione di metodi di valutazione non univoci, tra i quali la valutazione a 360°, che prevede l'utilizzo combinato di tre elementi valutativi:

- la valutazione dal basso (nella quale sono i collaboratori che esprimono un giudizio sul proprio superiore);
- la valutazione fra pari (nella quale sono coinvolti i colleghi, soprattutto quelli con i quali si ha un rapporto più costante e rilevante);
- la valutazione da parte di *stakeholder* esterni (per esempio, da parte degli utenti di un servizio erogato dall'ufficio o di un campione di cittadini opportunamente individuato o da altri portatori di interessi, fondamentale quando si tratta di dipendenti a stretto contatto con il pubblico).

Sono proprio queste Linee Guida a evidenziare l'importanza di una valutazione multimetodo, al fine di evitare di incorrere in valutazioni autoreferenziali e monoprospettiche. A tal proposito, anche la letteratura (Fattore, 2019; Van Dooren et al., 2015) ha rilevato il rischio che si incorra nel cosiddetto «effetto sineddoche», ovvero che i sistemi di *management* possano essere fuorviati mediante l'adozione di punti di vista limitati e parziali.

3. BIAS DI GENERE E AZIONI POSITIVE: UN FOCUS SULLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI

La letteratura relativa alle discriminazioni e alle disparità di genere è estremamente corposa e dagli anni '70 in poi ha cercato di fornire il maggior numero possibile di spiegazioni ai molteplici fenomeni che contribuiscono ad alimentare le disuguaglianze tra uomini e donne.

Come ipotizzato nel 2000 da Meyerson e Fletcher, nonostante i molteplici provvedimenti normativi che si sono susseguiti sia a livello nazionale che sovranazionale, le discriminazioni non sarebbero scomparse, ma solo passate in sordina; talvolta, sarebbero celate da meccanismi che Koskinen Sandberg (2017) definisce di «legittimità neutrale di genere» (*gender-neutral legitimacy*). Spesso, infatti, le disparità di genere vengono giustificate con l'«oggettività» della valutazione, dimenticando che ciascun soggetto può essere pervaso da *bias* legittimati dall'accettazione culturale e sociale di determinate strutture (Meyerson e Fletcher, 2000). Tali strutture mantengono lo *status quo* e vengono perpetuate quotidianamente da ciascun individuo in quello che viene definito dominio interpersonale di potere (Hill Collins, 2000). È molto importante ricordare che non ci sono persone esenti da *bias* – dunque anche le donne, così come soggetti appartenenti ad altre categorie subordinate, possono esserne influenzati, perché ciascuno è inevitabilmente esposto a stereotipi e pregiudizi ricorrenti. Come dimostrato da Babcock e Laschever (2007), ad esempio, le donne tendono a sminuire il valore del proprio lavoro; da loro, ci si aspetta che siano rispondenti a determinati comportamenti socialmente accettati per le appartenenti al genere femminile (Bloomfield et al., 2021) e, se adottano i medesimi comportamenti della controparte maschile, è altamente probabile che ottengano effetti diversi. Ad esempio, Valian (2005) ha dimostrato che la richiesta di ottenere un aumento salariale da parte delle donne è vista negativamente, a causa dello stereotipo secondo il quale le donne non avrebbero interesse ad ottenere retribuzioni elevate. Di contro, però, le donne, soprattutto in posizioni apicali, sono «costrette» a performare (Butler, 1990) caratteristiche «archetipicamente» maschili per poter sopravvivere nell'ambiente lavorativo (Kanter, 1977a).

L'esistenza di questo doppio standard è stata ampiamente dimostrata in letteratura, e la sua eziologia minuziosamente analizzata. In Italia, questo lavoro è stato condotto in particolare da Camilla Gaiaschi (2022), che traccia una mappa multilivello per spiegare le origini delle disuguaglianze di genere. Secondo l'autrice, tali radici sarebbero rinvenibili in tre livelli che si condizionano vicendevolmente e incessantemente:

- il livello micro, che riguarda gli aspetti relativi alla lavoratrice in termini di abilità, competenze, preferenze, e quelli del datore di lavoro, ovvero i possibili *bias* e le discriminazioni dirette. Nelle pubbliche amministrazioni, questo livello può essere ricondotto a chi occupa una posizione dirigenziale o di responsabilità, dunque coinvolto direttamente nelle valutazioni dei dipendenti;
- il livello meso, che ha a che fare con le relazioni e le interazioni tra individui, sia sui luoghi di lavoro che nella vita privata. Per quanto concerne gli enti pubblici, questo livello riguarda il funzionamento organizzativo, la cultura organizzativa, nonché la presenza di eventuali forme di welfare aziendale. Molti di questi elementi, tra cui le azioni positive, sono annoverati – o annoverabili – all'interno del PIAO;
- il livello macro, che concerne il livello culturale (stereotipi, norme e valori sociali) e quello istituzionale, inclusa la normativa e le politiche. In questo livello sono ricomprese le leggi relative alla parità e tutte le strategie nazionali, regionali e locali che influenzano le questioni di genere.

Per gli obiettivi del presente lavoro è importante concentrarsi sul *framework* teorico relativo al livello micro, in particolare quello concernente il datore di lavoro, e su quelli meso, poiché nelle pubbliche amministrazioni le principali discriminazioni retributive e di carriera possono essere determinate principalmente dalle valutazioni delle performance, che sono direttamente dipendenti dai due succitati livelli, poiché i dirigenti e i responsabili producono le valutazioni e l' "organizzazione" emana i regolamenti relativi alla gestione delle performance.

Rispetto ai *bias* di genere, la letteratura è concorde sugli effetti inversi che essi possono scatenare. Se per le donne è stato rilevato il cosiddetto *child penalty* o *motherhood penalty* (Correll et al., 2007; Lundberg e Rose, 2000; Waldfogel, 1997), a indicare il "danno" che rinviene per le lavoratrici che diventano madri, per gli uomini è stato rilevato l'effetto esattamente opposto, tanto che si definisce *fatherhood premium* o *bonus* (Hodges e Budig, 2010; Correll et al., 2007; Hersch e Stratton, 2000).

Secondo Gaiaschi (2022), la letteratura scientifica sarebbe concorde sulle modalità di funzionamento dei succitati meccanismi, meno sulle sue cause. Dato per assodato, infatti, che il monte orario sia il medesimo, la teoria dell'allocazione del tempo di Becker (1985) ipotizza che, stante il carico familiare delle donne e la conseguente fatica, si possa affermare che esse siano più stanche, dunque meno produttive e performanti al lavoro. Questa tesi è stata decostruita dalla dimostrazione che, proprio per

il carico familiare che devono gestire, le donne hanno migliori capacità di *time-management* e che la loro produttività non viene intaccata dalla maternità (Aiston e Jung, 2015; Sasser, 2005; Sax et al., 2002). Tali teorie trovano maggiore riscontro quanto più ci si sposta verso l'estremità più alta nella distribuzione dei guadagni (Goldin, 2014).

Inoltre, Correll et al. (2007), hanno dimostrato come i datori di lavoro tendano a preferire i padri rispetto alle madri solo a causa delle loro aspettative di genere; Budig e England (2001), invece, hanno rilevato una discriminazione statistica da parte dei datori di lavoro sulla base dei propri stereotipi di genere.

In Italia, il livello macro (normativa e politiche pubbliche) teorizzato nel 2022 da Gaiaschi ha cominciato a prestare attenzione alle questioni di genere nelle Pubbliche Amministrazioni solo con l'art. 48 del d.lgs. n. 198/2006, che sancisce l'obbligo per gli enti pubblici (livello meso) di dotarsi di uno specifico documento programmatico per la tutela delle pari opportunità. Tuttavia, l'importanza di quelle che sono successivamente entrate a far parte del linguaggio comune con il nome di azioni positive era già rinvenibile nella sentenza n. 109/1993 della Corte costituzionale, che le definiva come «il più potente strumento a disposizione del Legislatore, che tende a innalzare la soglia di partenza per le singole categorie di persone socialmente svantaggiate e a superare il rischio che diversità di carattere naturale o biologico si trasformino arbitrariamente in discriminazioni di destino sociale». La Corte, dunque, ritiene il principio egualitario incapace di auto-attuarsi, ed evidenzia l'importanza di individuare altri strumenti compensativi e correttivi – le *affirmative actions*, appunto – affinché si possano decostruire alcune condizioni potenzialmente svantaggiose.

L'affermarsi delle azioni positive richiama dunque il dilemma già impresso nella Costituzione (art. 3), relativo all'uguaglianza formale che si contrappone a quella sostanziale. Quest'ultima, infatti risulta più complessa da attuare rispetto all'importanza di garantire la mera assenza di discriminazioni basate su talune caratteristiche personali, quali sesso, razza, etnia, religione, età, disabilità e orientamento sessuale. Difatti, moltissimi Paesi, tra cui l'Italia, hanno una robusta legislazione a tutela della parità e dell'uguaglianza, eppure i dati EIGE (2023) parlano chiaro: l'Italia è, tra quelli analizzati, lo Stato che presenta le più gravi disuguaglianze di genere in ambito lavorativo.

Ciononostante, ad oggi il dibattito sulle azioni positive è ancora aperto sul piano metodologico ed etico, e su molteplici fronti disciplinari, a partire dalla giurisprudenza, che si interroga sulle radici della giustizia sostanziale, all'economia, che indaga i riverberi di tali interventi sugli

aspetti micro e macroeconomici. Certamente, come evidenziato in maniera puntuale da Viggiani (2019) due tra le posizioni più accreditate sul tema sono il libertarianismo di Nozick (2008), secondo il quale le azioni positive possono essere considerate come riparazione a un'ingiustizia passata⁶, e il liberalismo di Rawls (2010), che ritiene che esse trovino origine nell'ideale politico di una società basata sull'eguaglianza.

Gli autori – entrambi economisti, dunque con un approccio di natura tendenzialmente quantitativa – si pongono due dilemmi importanti: data per assodata l'individuazione dei *vulnus* che causano disparità, qual è il giusto *quantum* per la rettificazione? E come va redistribuito?

4. BIAS DI GENERE E PERFORMANCE MANAGEMENT NELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI: PERCHÉ PUÒ ESSERE UN PROBLEMA

Gli interrogativi di Nozick e Rawls sono ancora irrisolti, perché la complessità del problema rende difficile, se non impossibile, rispondere con una *one best way* (Taylor, 1911).

Tuttavia, quello che si può presumere che il Legislatore si auspicasse con la promulgazione delle normative relative alle azioni positive prima, e del PIAO poi, era un ripensamento complessivo e organico delle questioni di genere, affinché venissero percepite come una problematica trasversale, di competenza di tutto il personale collocato a tutti i livelli dell'organizzazione. Ciò al fine di acquisire una doverosa consapevolezza della *gendered organizations theory* (Britton, 2000; Acker, 1990) - ovvero di come all'interno dell'organizzazione si (ri)producano le dinamiche che mantengono l'ordine di genere - che costituisca una *baseline* per l'elaborazione di talune strategie di decostruzione dei *cumulative (dis)advantages* (Valian, 1999; Rossiter, 1993⁷).

Difatti, ignorare tali funzionamenti individuali ed organizzativi rischia di causare il perpetuarsi delle disuguaglianze di genere, come quelli che possono verificarsi nell'espletamento del ciclo di gestione delle *performance*.

Allo stato attuale, infatti, la normativa riconosce e condanna la discriminazione, sia essa diretta o indiretta, come fenomeno “doloso” ai danni delle donne (o di altre categorie svantaggiate). I *bias* di genere, sia per la loro difficile riconoscibilità, sia per la facilità con cui si innestano su un

⁶ Nel caso delle donne, l'essere state – ed essere ancora, per taluni aspetti - sottoposte a discriminazioni di matrice patriarcale.

⁷ Anche noto come “effetto Matilda”, ovvero quel fenomeno per il quale i successi femminili vengono attribuiti agli uomini.

tessuto sociale pregno di stereotipi, potrebbero quasi essere concepiti come “colposi”. Un esempio concreto, sulla base delle teorie di riferimento descritte nel paragrafo precedente, è certamente quello di valutazioni delle performance più basse nei confronti delle donne in relazione non già dei risultati da loro raggiunti – secondo il principio del *management by objectives* – bensì di altri fattori facilmente assoggettabili a *bias*, come le assenze causate dai carichi familiari, ad esempio la maternità obbligatoria, la fruizione di permessi ex L. 104/92 o i permessi per malattia figli.

Si prenda ad ipotesi la fissazione dei medesimi obiettivi, conferiti a due dipendenti, un uomo e una donna, all’interno dello stesso ufficio e della stessa pubblica amministrazione. Stesso monte orario, stesso inquadramento contrattuale, *ergo* stessa retribuzione tabellare base. La letteratura scientifica (Correll et al., 2007) permette di prevedere che, a parità di condizioni e di obiettivi raggiunti, la lavoratrice avrà maggiori probabilità di ricevere la valutazione più bassa in considerazione, per esempio, dei *bias* legati ai suoi impegni domestici che causano più frequenti assenze dal servizio.

Le conseguenze sul piano lavorativo di un caso come quello esemplificato sono plurime. Anzitutto, dal punto di vista economico, la dipendente incorrerà in un triplice mancato guadagno: le verrà conferita una premialità minima – o addirittura nessuna premialità, a seconda della valutazione ricevuta; non potrà ricevere la corresponsione di eventuali premialità all’eccellenza (es. art. 81 CCNL Funzioni locali); infine, avrà possibilità più lente e remote di avanzamento sia nelle progressioni economiche orizzontali che in quelle verticali, dunque un ulteriore danno economico indiretto. Sul fronte della carriera, invece, riceverà meno considerazione per il conferimento di incarichi di responsabilità – questo punto è intrinsecamente connesso con il precedente. Inoltre, dal punto di vista morale, psicologico e professionale, ne risulteranno compromesse le «capacità sociali» (Sen, 2011). Quest’ultimo fattore è stato spesso oggetto dell’analisi delle *gendered power relations* (Federici, 2020; Fraser, 2017), ma allo stato attuale non risultano essere state individuate strategie per la gestione di tale problematica. Infatti, se il rischio di condizionamenti legati a *bias* di genere nel reclutamento del personale all’interno delle pubbliche amministrazioni può essere facilmente aggirato mediante strumenti quali l’anonimizzazione delle prove⁸ e dei titoli, nonché attraverso l’adozione di commissioni miste, è chiaro che aggirare l’ostacolo – se non addirittura risolvere il problema – nell’ambito del ciclo di gestione

⁸ La medesima strategia, la *double-blind peer review*, è stata adottata per tentare di mitigare i *bias* di genere rilevati in ambito accademico (Budden et al., 2008).

delle *performance* risulti molto più complesso, in considerazione di alcune variabili dipendenti:

- la conoscenza personale, talvolta anche della condizione familiare, dei dipendenti da valutare;
- la conoscenza del loro fascicolo, del numero di assenze e di congedi fruiti;
- la sussistenza di bias di genere.

La consapevolezza in questi casi è fondamentale. Tuttavia, lavorare sui *bias* individuali può rivelarsi laborioso, costoso e improduttivo. Difatti, come per tutti i cambiamenti che richiedono un certo grado di *compliance* (Ferrari, 2020), se i portatori di *bias* non hanno una reale volontà di mettersi in discussione qualsiasi forma di intervento può rivelarsi infruttuosa, sin anche controproducente, perché potrebbe invece accentuare sentimenti negativi nei confronti di un determinato gruppo di individui (in questo caso le donne). Pertanto, si ritiene possa essere più efficace adottare alcune strategie che possano mitigarne l'incidenza, avendo una ricaduta indirettamente positiva sulle disuguaglianze e sulle disparità.

5. BIAS DI GENERE E PERFORMANCE MANAGEMENT NELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI: IPOTESI STRATEGICHE PER MITIGARNE GLI EFFETTI

Nel 2010, Crozier metteva in evidenza il più grande limite dello Stato burocratico, che secondo l'autore risiedeva in un dirigismo centralistico e tecnocratico non rispondente alle società post-industriali, e auspicava lo sviluppo di uno «Stato modesto» in grado di ascoltare la società e rispondere alle sue esigenze.

Un'esigenza crescente della società risulta essere quella del perseguimento della parità di genere, tanto che il Legislatore ha legiferato copiosamente sul tema. Purtroppo, questo traguardo risulta ancora lontano (EIGE, 2023).

Uno dei *vulnus* per il raggiungimento di tale obiettivo, quantomeno all'interno delle pubbliche amministrazioni, come già ampiamente descritto nei paragrafi precedenti, risulta essere il rischio di valutazioni delle performance viziate da *bias* di genere.

Alcune delle strategie per mitigare gli effetti negativi causati da tale evenienza sono rinvenibili nelle stesse Linee Guida della Funzione Pubblica. Queste indicazioni, seppur non riconducano direttamente all'ipotesi

di valutazioni potenzialmente influenzate da *bias* inconsapevoli, evidenziano l'importanza di adottare alcuni accorgimenti utili a rendere il *performance management* il più aderente possibile alla realtà⁹. Inoltre, la stessa fonte riconosce il rischio di conseguenze potenzialmente negative sul livello di motivazione e di *engagement* dei dipendenti pubblici quando essi sono valutati unidirezionalmente in maniera gerarchica, nonché quando ritengono che la valutazione ricevuta non collimi con la prestazione effettuata.

Per le finalità di cui al presente lavoro è molto importante riconoscere il ruolo dei *public servants*, evidenziando che sono anch'essi in qualche modo *stakeholders* delle pubbliche amministrazioni. Questo ruolo, spesso non tenuto in debita considerazione, è apertamente dichiarato dalle Linee Guida 4/2019 e rimette in prospettiva la centralità e la responsabilità individuale di ciascun pubblico impiegato in relazione a quanto teorizzato da Crozier (1988). In qualità di portatore di interesse, infatti, il dipendente pubblico deve essere coinvolto nella valutazione relativa alla *performance* organizzativa e a quella individuale dei propri colleghi.

Da questa prospettiva muove la prima strategia che si ritiene utile per la mitigazione delle *biased evaluations*. Le direttive ministeriali definiscono questo metodo valutativo come «valutazione a 360°» che, come già anticipato nel paragrafo 2, ricomprende al suo interno tre valutazioni: quella del dirigente, quella degli *stakeholders* e quella dei colleghi che collaborano direttamente con la persona oggetto di valutazione. Questa modalità appare essere quella più efficace per contrastare eventuali *bias* involontari del personale dirigente chiamato a esprimere il proprio giudizio sull'operato e sul raggiungimento degli obiettivi di determinati dipendenti. Ciò in relazione ai rischi, rilevati dalla letteratura scientifica che una singola valutazione sia facilmente influenzata da stereotipi e archetipi di genere (Budig e England, 2001; Kanter, 1977a), o dall'idea che una lavoratrice che si assenta spesso per motivi familiari sia automaticamente meno performante rispetto a un lavoratore (Becker, 1985) o a una lavoratrice senza carichi familiari, o ancora che un padre sia, lavorativamente parlando, più affidabile di una madre (c.d. *fatherhood bonus*, cfr. Correll et al., 2007).

Un'ipotesi ancora più incisiva potrebbe essere quella, sulla base di quanto dettato dalle Linee Guida sulla parità di genere nell'organizzazione

⁹ In questo contesto si è scelto consapevolmente di evitare l'utilizzo del termine "oggettività", poiché lo si ritiene inappropriato in relazione alle tematiche trattate e all'ampio dibattito accademico – in molteplici contesti disciplinari - relativo ai concetti di equità, uguaglianza, redistribuzione (Peragine et al., 2020, 2019; Sen, 2011, 1997; Rawls, 2010; Nozick, 2008; Esping Andersen, 2000; Dahrendorf, 1969)

e gestione del rapporto di lavoro con le pubbliche amministrazioni, di prevedere delle “commissioni” valutative composte da pari numero di rappresentanti uomini e donne (es. a una dirigente si potrebbe affiancare un funzionario e viceversa), che esprima la propria valutazione sulla performance del *civil servant* e la rapporti con quella espressa dagli altri *stakeholders* e quella ricevuta dagli altri colleghi. Questo approccio potrebbe contribuire a migliorare il senso di *self-efficacy* e l'*empowerment* delle donne coinvolte nel processo valutativo.

L'implementazione di un metodo valutativo siffatto comporta sicuramente dei rischi sia in fase progettuale, perché richiede una particolare sofisticazione del sistema di misurazione e valutazione delle performance e un considerevole lavoro di adeguamento dei relativi regolamenti. Inoltre, è importante rilevare che esso possa non essere applicabile in tutte le amministrazioni pubbliche, ma solo in quelle con un numero di dipendenti più cospicuo.

Ciononostante, le ricerche effettuate sul benessere organizzativo del personale e sulla presenza femminile nelle organizzazioni (Dixon-Fyle et al., 2020; Choi, Hong, Lee 2018; D'Agostino, 2017, 2015; Opstrup e Villadsen, 2015; Krishnan e Park, 2005) fanno ritenere che i benefici possano essere superiori ai costi di una riorganizzazione del ciclo di gestione delle performance. Inoltre, anche qualora tali accorgimenti dovessero essere adottati solo da enti pubblici medi e grandi, l'impatto sui *gender gaps* potrebbe essere ugualmente significativo.

Da implementare insieme a quella succitate è la seconda strategia che potrebbe contribuire alla mitigazione dell'incidenza dei *bias* di genere sulla valutazione delle performance e perviene sempre dalle Linee Guida 5/2019. Le indicazioni, infatti, raccomandano un confronto sistematico tra valutato e valutatore in tutte le principali fasi del ciclo di gestione delle performance, da espletarsi mediante lo svolgimento di colloqui individuali e riunioni di gruppo. Il mantenimento di un canale comunicativo aperto e di scambio continuo di *feedback* relativi all'andamento del percorso di raggiungimento degli obiettivi individuali e di struttura è indispensabile per la motivazione e la responsabilizzazione del *civil servant* (Barbera et al., 2024), affinché il *performance management* non si riduca a mero esercizio di scrittura e/o a strumento di incentivazione monetaria. Inoltre, la comunicazione aperta tra dirigente e dipendente agevola la definizione di obiettivi sì sfidanti¹⁰, ma che siano realmente raggiungibili in

¹⁰ A tal proposito è doveroso richiamare la Delibera n. 62/2024/G della Corte dei conti, che denuncia, per quanto concerne il comparto delle amministrazioni centrali, «poca attenzione al bilancio di genere e al coinvolgimento di cittadini e altri stakeholders nella valutazione delle attività (valutazione partecipata)», nonché «obiettivi poco sfidanti».

base alle capacità e alle possibilità del valutato. Ad esempio, nel caso della lavoratrice incinta che comunica l'intenzione di fruire dell'astensione obbligatoria per maternità, gli obiettivi andranno riproporzionati sulla base del periodo di lavoro in cui la donna risulterà in servizio, garantendo l'espletamento di una prestazione efficace ma attenta alle esigenze personali e familiari della dipendente. In questo tipo di situazioni sono fondamentali le strategie di *diversity management*¹¹ adottate dall'ente, nonché quelle di *welfare* aziendale (ove presente), poiché riescono a calmierare eventuali tensioni legate a interessi o esigenze confliggenti tra l'amministrazione e i dipendenti.

L'importanza dei colloqui e delle riunioni nell'ambito del *performance management* nelle pubbliche amministrazioni è riconducibile anche agli esiti di una ricerca di Castilla (2015), nella quale è stata rilevata una riduzione del *pay gap* legato alle premialità di risultato grazie all'adozione di prassi maggiormente trasparenti e di *accountability* all'interno delle aziende.

Il lavoro di Castilla, inoltre, richiama l'importanza dell'ultima strategia che si ritiene utile per la mitigazione delle *biased evaluations*. L'autore, infatti, evidenzia come l'utilizzo di strumenti formali per la valutazione delle performance e la relativa rendicontazione stimolino una maggiore riflessività sui *bias* individuali, rilevando coerenza con altri studi precedentemente condotti (Castilla 2008; Petersen e Saporta 2004; Lerner and Tetlock 1999; Tetlock 1983a, b). Inoltre, la validità di queste sperimentazioni risulta rilevante per le finalità di che trattasi poiché si sono concentrate, oltre che sui *bias* di genere, anche su quelli razziali. La terza e ultima strategia che le pubbliche amministrazioni possono mettere in atto per limitare l'influenza dei *bias* nelle valutazioni delle performance e che, ancora una volta, si rinviene nelle stesse Linee Guida 5/2019, è proprio l'adozione di strumenti di *accountability*. La normativa è già chiara rispetto agli obblighi di trasparenza delle pubbliche amministrazioni in merito ai risultati raggiunti¹², ma c'è ancora uno sforzo da fare: concentrarsi sulla disaggregabilità per genere dei dati relativi alle performance.

L'importanza di poter comprendere se vi sono differenze di genere nelle valutazioni delle performance dei dipendenti delle pubbliche amministrazioni è fondamentale per avere un quadro chiaro della genesi di talune disparità nelle retribuzioni, nelle carriere e quindi nel potere.

11 Per *diversity management* si intende «l'insieme di strategie volontariamente e intenzionalmente messe in atto da un'organizzazione per modificare le proprie caratteristiche, attraverso il reclutamento, l'inclusione e la promozione di persone espressione delle molteplici diversità presenti nella società» (Buemi et al., 2015).

12 Art. 4, comma 2, lettera f, del d.lgs. 150/09.

Purtroppo, ad oggi, non sono disponibili informazioni di questo tipo né nei PIAO (sezione Azioni Positive), né nelle relazioni sulla performance; pertanto, non è possibile avanzare ulteriori ipotesi, se non di natura totalmente speculativa sui *gender gaps* rilevabili negli enti pubblici. Le Linee Guida sulla parità di genere nell'organizzazione e gestione del rapporto di lavoro con le pubbliche amministrazioni rimarcano a più riprese l'importanza di acquisire consapevolezza – intesa come raccolta, analisi e interpretazione dei dati sul fenomeno delle disparità di genere all'interno di ciascuna amministrazione. Inoltre, sebbene non espressamente specificato rispetto all'andamento delle performance individuali, sono le stesse direttive ministeriali a evidenziare l'importanza di inserire i dati sulla performance dell'ente relativamente alle pari opportunità e all'equilibrio di genere nell'ambito del PIAO¹³. Pertanto, volendo adottare un'interpretazione estensiva e organica delle due succitate disposizioni, si può immaginare che i dati sulla performance individuale debbano essere resi disaggregabili per genere e resi pubblici in modo da garantirne la trasparenza e affermare il principio di *accountability* dei pubblici dirigenti e dei *civil servants*.

Ciò anche in coerenza con la sempre più cospicua letteratura sul *data feminism*, che ormai si è affermata come metodologia di comprensione di «come le pratiche *standard* nella scienza dei dati servano a rinforzare queste disuguaglianze esistenti e, in secondo luogo, utilizzare la scienza dei dati per sfidare e cambiare o a rinforzare la distribuzione del potere» (D'Ignazio e Klein, 2020).

5. CONCLUSIONI

Le teorie femministe, in particolare del femminismo della differenza, evidenziano l'importanza di ricondurre le analisi delle *gendered power relations* alle radici storiche e materiali della discriminazione di genere. L'approccio capitalista all'organizzazione del lavoro rischia di impedire alle donne di colmare il divario fra lavoro produttivo salariato e riproduzione sociale, alimentando crisi socio-riproduttive permanenti e compromettendo le “capacità sociali” delle donne medesime (Federici, 2020; Fraser, 2017, Sen, 2000). Il fronte più estremo di questa prospettiva

¹³ Le Linee Guida suggeriscono che tali informazioni siano pubblicate nella sezione valore pubblico, ove per valore pubblico si intende «il miglioramento del livello di benessere economico-sociale-ambientale dei destinatari delle politiche e dei servizi pubblici rispetto alle condizioni di partenza» (Bracci et al., 2023), proprio per evidenziare l'importanza dell'impatto che la parità di genere può avere sia a livello micro che macro.

(Jennsen e Zanoni, 2021; Bell et al., 2018) addirittura ritiene che il perseguimento di giustizia ed equità in un'economia capitalista siano da considerarsi un'illusione.

Volendo adottare una posizione più moderata – e ottimistica – si può affermare che il percorso verso la parità di genere sia ancora lungo e tortuoso (EIGE, 2023), sebbene come dimostrato nel corso del paragrafo 4 di questo lavoro gli strumenti già esistenti e a disposizione delle pubbliche amministrazioni possano, mediante l'adozione di alcuni piccoli accorgimenti, contribuire a contrastare le disparità attualmente esistenti.

È fondamentale che i vertici delle amministrazioni, sia sul fronte politico che tecnico, acquisiscano cognizione dell'esistenza e del funzionamento dei meccanismi discriminatori indiretti e dei *bias* involontari.

Come evidenziato nel corso del presente saggio, il sistema di *performance management* attualmente utilizzato nelle pubbliche amministrazioni italiane rischia di acuire i divari di genere sia dal punto di vista economico che di carriera. Pertanto, l'obiettivo da perseguire dovrebbe essere quello che Morrissey e Schmidt (2008) sintetizzano come «*fixing the system, not the women*».

Il lavoro sui dirigenti e sulla consapevolezza dei loro stereotipi e archetipi è molto importante, ma affidarsi esclusivamente a questa variabile può essere rischioso. È necessario, dunque, che ciascuna Amministrazione ponga le basi affinché essa sia controllabile e mitigabile. Come evidenziato nell'introduzione, l'obiettivo di questo contributo era porre in evidenza come, mediante l'attivazione o l'implementazione di strategie già presenti nella normativa e nelle direttive ministeriali, si possano riuscire a mitigare eventuali *bias* e, conseguentemente, i loro effetti deleteri sulla parità di genere. Questo perché il perpetuamento delle *gender power relations* non è accettabile, neppure qualora queste fossero causate da *bias* involontari, soprattutto negli enti pubblici.

L'implementazione delle tre strategie proposte, ovvero l'utilizzo della valutazione a 360°, l'obbligatorietà dei colloqui individuali e delle riunioni e l'obbligatorietà di rendere noti i risultati delle performance disaggregabili per genere, può certamente risultare gravoso sul piano organizzativo, come già affermato dalle stesse Linee Guida 5/2019, ma è importante evidenziare che esse non prevedono alcun costo supplementare a carico del bilancio dell'ente; quindi, si richiede ai vertici dell'amministrazione un aggravio di carattere esclusivamente tecnico/organizzativo. Tuttavia, si ritiene che tale appesantimento procedurale e regolamentare possa essere giustificato dai significativi impatti positivi che il perseguimento della parità di genere può comportare, sia in termini di benessere organizzativo nel medio e lungo periodo (Andrade, 2022; Vallosio et al.,

2017; De Vicenti et al.; 2016; Poggio e Murgia, 2009) sia macroeconomici (EC, 2022; Klasen e Santos Silva, 2018).

BIBLIOGRAFIA

- ACKER, L. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: a theory of gendered organizations. *Gender and Society*. 4(2): 139-158.
- AISTON, S.J., JUNG, J. (2015). Women academics and research productivity: an international comparison. *Gender and Education*. 27(3): 205-220.
- ANDRADE, M.S. (2022). Gender equality in the workplace: a global perspective. *Strategic HR Review*. 21(5): 158-163.
- BABCOCK, L., LASCHEVER, S. (2007). *Women don't ask: The high cost of avoiding negotiation and positive strategies for change*. New York, NY: Bantam Books.
- BARBIERI, M., GIACOMELLI, G., MICACCHI, L., et al. (2024). La valorizzazione della performance individuale come strumento di gestione delle risorse umane. In S. De Luca, N. A. E. Mattia, A. Pisano, *Processi Innovativi Per Le Performance Individuali Nella PA* (pp.55-87). Catanzaro: Ed. Formez PA.
- BECKER, G.S. (1985). Human capital, effort and sexual division of labor. *Journal of Labor Economics*. 3: 33-58.
- BECKER, W.E., TOURKOUSHIAN, R.K. (2003). Measuring gender bias in the saves of tenured faculty members. *New Directions for Institutional Research*. 117: 5-20.
- BELL, M.P., LEOPOLD J., BERRY D., HALL A.V., (2018), Diversity, discrimination and persistent inequality: hope for the future through the solidarity economy movement. *Journal of Social Issues*. 74(2): 224-243
- BLOOMFIELD, R.J., RENNEKAMP, K., STEENHOVEN, B., STEWART, S. (2021). Penalties for Unexpected Behavior: Double Standards for Women in Finance. *The Accounting Review*. 96(2): 107-125.
- BORGONOV, E., FATTORE, G., LONGO, F. (2016), *Management delle istituzioni pubbliche*. Egea, Milano.
- BRACCI E., DEIDDA GAGLIARDO E., GOBBO G., TALLAKI M. (2023), Public value accounting as an integrating mechanism between performance and risk. In Rana T., Parker L., *The Routledge Handbook of Public Sector Accounting* (pp: 219-232). Londra: Routledge.
- BRITTON, D.M. (2000). Epistemology of the gendered organizations. *Gender and Society*. 14(3): 418-434.
- BUDDEN, A.E., TREGENZA, T., AARSSSEN, L.W. (2008). Double-blind
-

- review favours increased representation of female authors. *Trends in Ecology & Evolution*. 23(1): 4-6.
- BUDIG, M.J., ENGLAND, P. (2001). The wage penalty for motherhood. *American Sociological Review*. 66(2): 204-225.
- BUEMI, M., GUAZZO, G., CONTE, M. (2015, a cura di). *Il Diversity Management per una crescita inclusiva: strategie e strumenti*. Milano: Franco Angeli.
- BUTLER, J. (2006). *Gender Trouble: Feminism and the Subversion of Identity*. New York: Routledge.
- CAMPBELL, D.J. (2015). Management By Objectives. In *Wiley Encyclopedia of Management*. London: John Wiley & Sons.
- CASTILLA, E.J. (2015) Accounting for the Gap: A Firm Study Manipulating Organizational Accountability and Transparency in Pay Decisions. *Organization Science*. 26(2): 311-333.
- CASTILLA EJ (2008) Gender, race, and meritocracy in organizational careers. *American Journal of Sociology*. 113: 1479-1526.
- CHOI H., HONG S., LEE J.W. (2008), Does Increasing Gender Representativeness and Diversity Improve Organizational Integrity?. *Public Personnel Management*. 47(1): 73-92.
- CORRELL, S.L., BENARD, S., PAIK, I. (2007). Getting a job: is there motherhood penalty?. *American Journal of Sociology*. 112(5): 1297-1338.
- CROZIER, M. (2010). *Stato modesto, Stato moderno*. Roma: Edizioni Lavoro.
- D'AGOSTINO, M.J., ELIAS, N.M. (2017). The Future of Women in Public Administration. *Administration & Society*. 49(1): 4-8.
- D'AGOSTINO, M.J. (2015). The Difference That Women Make: Government Performance and Women-Led Agencies. *Administration & Society*, 47(5): 532-48.
- D'IGNAZIO, C., KLEIN, L. (2020). *Data Feminism*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology Press.
- DAHRENDORF R. (1989). *Il conflitto sociale nella modernità*. Roma-Bari: Laterza.
- DEVICIENTI, F., GRINZA, E., MANELLO, A., VANNONI, D. (2016). Which are the Benefits of Having More Female Leaders? Evidence from the Use of Part-Time Work in Italy. *SSRN Electronic Journal*. 10.2139/ssrn.2861099.
- DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA, DIPARTIMENTO PER LE PARI OPPORTUNITÀ (2022). *Linee guida sulla parità di genere nell'organizzazione e gestione del rapporto di lavoro con le pubbliche amministrazioni*. Disponibile online:

https://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/Linee_guida_sulla_Parita_di_Genere.pdf

- DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA (2019). *Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale*, n. 5/2019. Disponibile online: https://performance.gov.it/system/files/Linee-GuidaeRifNorm/LG_performanceindividuale_20191220.pdf
- DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA (2019). *Linee guida sulla valutazione partecipativa*, n. 4/2019. Disponibile online: https://performance.gov.it/system/files/LineeGuidaeRifNorm/LG_Valutazione_partecipativa_28-11.pdf
- DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA (2017). *Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale – Ministeri*, n. 2/2017. Disponibile online: https://performance.gov.it/system/files/LG-SMVP_29_dicembre_2017.pdf
- DIXON-FYLE, S., DOLAN, K., HUNT, V., PRINCE, S. (2020). *Diversity wins: how inclusion matters*. London: McKinsey & Company. Inc.
- EUROPEAN COMMISSION, DIRECTORATE-GENERAL FOR ECONOMIC AND FINANCIAL AFFAIRS, KINGMA, A., VANDEPLAS, A. (2022), *The macro-economic benefits of gender equality*. Publications Office of the European Union. Disponibile online: <https://data.europa.eu/doi/10.2765/08810>
- EUROPEAN INSTITUTE FOR GENDER EQUALITY (2023), *Gender Equality Index*. Disponibile online: <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2023/IT>
- ESPING-ANDERSEN G. (2000). *I fondamenti sociali delle economie postindustriali*. Bologna: il Mulino.
- FATTORE, G. (2019). La gestione e la valutazione della performance. In Cucciniello et al., *Management Pubblico* (pp.143-161). Milano: Ed. Egea.
- FEDERICI S. (2020), *Genere e capitale. Per una rilettura femminista di Marx*, DeriveApprodi.
- FERRARI, F. (2020). La resistenza al cambiamento: cos'è, come misurarla e come fronteggiarla. *Personale & Lavoro, Rivista di Cultura delle Risorse Umane*. 16 (1): 4-7.
- FRASER N. (2017). *La fine della cura. Le contraddizioni sociali del capitalismo contemporaneo*, trad. di L. Mazzone. New York: Mimesis/Ensemble.
- GAIASCHI, C. (2022), *Doppio standard. Donne e carriere scientifiche nell'Italia contemporanea*. Roma: Carocci.
- GOLDIN, C. (2014). A grand gender convergence: its last chapter. *American Economic Review*. 104(4):1091-1119.
-

-
- HERSCH J., STRATTON, L.S. (2000). Household specialization and the male marriage wage premium. *IRL Review*. 54(1): 78-94.
- HILL COLLINS, P. (2000). *Black Feminist Thought: knowledge, consciousness, and the politics of empowerment*. New York: Routledge.
- HODGES, M.J., BUDIG, M.J. (2010), Who gets the daddy bonus? Organizational hegemonic masculinity and the impact of fatherhood on earnings. *Gender & Society*. 24(6): pp. 717-745.
- HOOD, C. (1991). A Public Management for all Seasons?. *Public Administration*. 69(3-19).
- JENNSEN M. E ZANONI P. (2021). Making diversity research matter for social change: new conversations beyond the firm. *Organization Theory*. 2(2): 1-21.
- KANTER, R.M. (1977a). Some effects of proportions on group life: skewed sex ratios and responses to token women. *American Journal of Sociology*. 82(5): 965-990.
- KLASEN, S., SANTOS SILVA, M. (2018). *Gender inequality as a barrier to economic growth: A review of the theoretical literature*. Discussion Papers, No. 252, Georg-August-Universität Göttingen, Courant Research Centre - Poverty, Equity and Growth (CRC-PEG), Göttingen
- KOBUS, M., KAPERA, M., & PERAGINE, V. (2020). *Measuring Multidimensional Inequality of Opportunity*. WIDER Working Paper 2020/19. Helsinki: UNU-WIDER.
- KOSKINEN SANDBERG, P. (2017). Intertwining Gender Inequalities and Gender-neutral Legitimacy in Job Evaluation and Performance-related Pay. *Gender, Work & Organization*. 24: 156-170.
- KRISHNAN, H.A., PARK, D. (2005). A Few Good Women on Top Management Teams. *Journal of Business Research*. 58(12): 1712-1720.
- LERNER J.S, TETLOCK P.E. (1999). Accounting for the effects of accountability. *Psychology Bulletin*. 125: 255-275.
- LUNDBERG, S., ROSE, E. (2000). Parenthood and the earnings of married men and women. *Labour Economics*. 7(6): 689-710.
- MAZZARA, B. (1997). *Stereotipi e pregiudizi*. Bologna: il Mulino.
- MELE, V., TURRINI, A. (2019). Teorie sulle istituzioni pubbliche; Weber, new public management, governance. In Cucciniello et al., *Management Pubblico* (pp.71-87). Milano: Ed. Egea.
- MEYERSON, D.E., FLETCHER, J.K. (2000). A modest manifesto for shattering the glass ceiling. *Harvard Business Review*. 2000(January-February): 127-136.
- MORRISSEY C.S., SCHMIDT M.L. (2008). Fixing the system, not the women: an innovative approach to faculty advancement. *Journal of*
-

- Womens Health*. 17(8):1399-408.
- MURGIA A., POGGIO, B. (2010). Cambiare le pratiche di genere nella pubblica amministrazione. Strategie di ricerca-azione. *Sviluppo & Organizzazione*. 2010(marzo-aprile): 74-80.
- NOZICK, R. (2008). *Anarchy, State, and Utopia* (1974), trad. it. Anarchia, stato e utopia. Milano: Il Saggiatore.
- OPSTRUP, N., VILLADSEN, A.R. (2015). The Right Mix? Gender Diversity in Top Management Teams and Financial Performance. *Public Admin Review*. 75: 291-301.
- PETERSEN T., SAPORTA I. (2004). The opportunity structure for discrimination. *American Journal of Sociology*. 109: 852-902.
- PERAGINE, V., BRUNORI P., SERLENGA, L. (2019). Upward and downward bias when measuring inequality of opportunity. *Social Choice and Welfare*. 52: 635-661.
- RAWLS, J. (2010). *Justice as Fairness: A Restatement*, trad. it. Giustizia come equità. Una riformulazione. Milano: Feltrinelli.
- REBORA, G. (2015). Riorientare il ciclo della performance. Possibili linee evolutive per le amministrazioni centrali dello Stato. Volume AREL. Disponibile online: <https://gianfrancorebora.org/wp-content/uploads/2015/06/PM-volumeAREL2015.pdf>
- REBORA G. (2009). Chi gestirà il cambiamento?. *Risorse umane nella pubblica amministrazione*. 23 (4-5):137-142
- RODRIGUEZ, J. K., & GUENTHER, E. A. (2022). Gendered Organization Theory. *Oxford Research Encyclopaedias of Business and Management*. Oxford: Oxford University Press
- ROSSITER, M.W. (1993). The Matthew Matilda effect in science. *Social Studies of Science*. 23(2): 325-341.
- SASSER, A.C. (2005). Gender differences in physician pay tradeoffs between career and family. *Journal of Human Resources*. 40(2): 477-504.
- SAX, L.J., HAGEDORN, L.S., ARREDONDO, M. (2002), Faculty research productivity: exploring the role of gender and family-related factors. *Research in Higher Education*. 43(4): 423-446.
- SEN, A. (2011). *The Idea of Justice* (2009), tr. it. L'idea di giustizia. Milano: Mondadori.
- SEN A. (1997). *La libertà individuale come impegno sociale*, Roma-Bari: Laterza.
- TAYLOR, F.W. (1911), L'organizzazione scientifica del lavoro, trad. di L. Di Grandi. Milano: ed. ETAS, Riflessioni - Riletture, 2004.
- TETLOCK, P.E. (1983a) Accountability and complexity of thought. *Journal of Personality and Social Psychology*. 45(1): 74-83.
-

- TETLOCK, P.E. (1983b) Accountability and the perseverance of first impressions. *Social Psychology Quarterly*. 46(4): 285–292.
- VALIAN, V. (2005). Beyond gender schemas: Improving the advancement of women in academia. *Hypatia*. 20(3): 198-213.
- VALIAN, V. (1999), *Why so slow?: the advancement of women*. Cambridge: MIT Press.
- VAN DOOREN, W, BOUCKAERT, G., HALLIGAN, J. (2015). *Performance management in the public sector*. Londra: Routledge.
- VIGGIANI, G. (2019). Le azioni positive alla prova delle teorie della giustizia. Dal libertarianismo di Nozick al liberalismo di Rawls. *Ragion pratica, Rivista semestrale*. 2: 589-610.
- VILLOSIO, C., CAISL, J., DI TOMMASO, M., GRINZA, E., MANTOUVALOU, K., PIAZZALUNGA, D., ROSSI, M. (2017). *Economic Benefits of Gender Equality in the European Union. Literature Review: Existing Evidence and Methodological Approaches*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- WALDFOGEL, J. (1997). The effect of children on women's wage. *American Sociological Review*. 62(2): 209-217.
- WEBER, M. (1974). *Economia e società*. trad. di Biagiotti et al., Milano: Edizioni di Comunità.
- WILSON, W. (1887). The Study of Administration. *Political Science Quarterly*. 2(2): 197–222.
-