

L'EMPOWERMENT FEMMINILE: FUNZIONE STRATEGICA O ADEMPIMENTO NORMATIVO?
Un'analisi delle politiche universitarie per la parità di genere in Italia

*di Giovanni Brancato e Giovanna Gianturco**

Abstract

Female Empowerment: Strategic Feature or Regulatory Compliance? An Analysis of Italian University Policies for Gender Equality

This paper investigates whether female empowerment represents within university policies a regulatory compliance requirement or a strategic element for the growth of universities and the development of a more equitable and inclusive society. To this end, the Integrated Activity and Organization Plans and Gender Equality Plans of Italian public universities were analysed using lexical analysis and content analysis tools. The findings suggest that while there is a growing acknowledgment of the importance of gender equality in academia, female empowerment is still largely considered marginal and, when present, is almost exclusively directed towards female faculty and administrative staff.

Keywords

Gender equality, university, public policies, society, diversity and inclusion

* GIOVANNI BRANCATO è Dottore di Ricerca in Comunicazione, Ricerca, Innovazione. Attualmente è componente del Comitato Tecnico Scientifico sulla Diversità e Inclusionione presso Sapienza Università di Roma.

Email: giovanni.brancato@uniroma1.it

GIOVANNA GIANTURCO è Professoressa Ordinaria in Sociologia generale presso Sapienza Università di Roma, dove dal 2018 è Presidente del Corso di Laurea Magistrale in Progettazione sociale per la sostenibilità, l'innovazione e l'inclusione di genere.

Email: giovanna.gianturco@uniroma1.it

DOI: [10.13131/unipi/Ofd2-cr49](https://doi.org/10.13131/unipi/Ofd2-cr49)

1. INTRODUZIONE

Il tema dell'uguaglianza di genere, delle azioni e degli strumenti necessari per raggiungerla all'interno delle organizzazioni complesse costituisce una rilevante questione, e non certo da oggi, nel dibattito pubblico contemporaneo a livello nazionale e internazionale (Catemario, 2005; Jeanes et al., 2011). Esso rappresenta infatti un argomento di interesse per le enormi ricadute che ha nello sviluppo sostenibile di un Paese, non solo per gli studiosi delle scienze sociali e per gli esperti in generale, ma anche per i membri della società civile e per i rappresentanti della classe politica e delle istituzioni. Sono in particolare queste ultime, pubbliche o private che siano, ad essere chiamate sempre più a individuare strumenti normativi utili a superare pregiudizi e stereotipi di genere che rappresentano quell'*humus* nel quale nascono e si consolidano quei valori, pratiche e norme sociali che sono ancora oggi radicate nella società in cui viviamo (Gianturco e Brancato, 2022; Pruna, 2007). Per limitare la diffusione dei cosiddetti *gender bias* e, al contempo, superare quelle barriere strutturali, che ancora oggi ostacolano il raggiungimento di pari opportunità tra individui, è indispensabile, infatti, attuare interventi specifici che abbraccino tutte le dimensioni che interessano la vita di una società: da quella normativa e organizzativa, a quella culturale e sociale, passando per quella economica e politica (Messerschmidt et al., 2018; Poggio, 2009).

In tale contesto, il sistema universitario che si colloca, seppur al termine dei percorsi scolastici, all'interno di quel processo formativo ancora utile a incidere sullo sguardo e sulle azioni dei giovani e delle giovani, gioca un ruolo determinante nell'educazione al rispetto delle differenze, come pure al contrasto di atteggiamenti e comportamenti discriminatori anche su base di genere e orientamento sessuale. Esso, infatti, è chiamato a diffondere tra i più giovani una nuova idea di società, maggiormente equa ed inclusiva e che si fonda sulla valorizzazione delle differenze e delle peculiarità di ciascun individuo (Fornari et al., 2022). Le università devono essere in prima linea nell'adottare e implementare politiche e pratiche che favoriscano l'inclusione e la valorizzazione della diversità, agendo come modelli di riferimento per altre istituzioni e settori della società. Questo impegno si traduce nella cosiddetta "Quarta missione" dell'università che si propone quale obiettivo quello di sviluppare ed attuare strategie concrete per dare vita a un modello di università in cui non solo siano garantite le pari opportunità, ma si contrastino fenomeni come, ad esempio, la discriminazione, di

qualsiasi natura essa sia, e la violenza di genere (Polimeni, 2023). Superare il gender gap significa promuovere l’empowerment femminile, ovvero quel processo di autodeterminazione e di presa di coscienza, da parte delle donne, delle proprie competenze e delle proprie capacità. Ed anche in questo contesto le università giocano un ruolo fondamentale. Esse non sono solo il luogo in cui formarsi, acquisire nuove conoscenze e strumenti, nonché sperimentare ciò che si appreso, ma sono anche il “ponte” di connessione tra i giovani, con le proprie aspirazioni personali e professionali, ed il mondo del lavoro.

Per tale ragione, l’obiettivo principale di questo lavoro è quello di comprendere se e in che modo il raggiungimento della parità di genere, con particolare riferimento al tema dell’empowerment femminile, rappresenti non solo un adempimento normativo per le università pubbliche, che sono per eccellenza gli enti deputati alla formazione culturale delle giovani generazioni, ma anche un fattore strategico per la crescita e lo sviluppo di una società basata sulla cultura dell’inclusione e della diversità.

2. LA PARITÀ DI GENERE: UN OBIETTIVO TRASVERSALE PER LA SOCIETÀ

Come emerge da numerosi studi sul tema, promuovere e raggiungere l’uguaglianza di genere rappresenta non solo un principio di giustizia formale e sostanziale dal punto di vista sociale, ma anche un fattore determinante per la crescita e lo sviluppo sostenibile di un Paese (UN Women, 2023). In generale, oggi, parlare di *gender equality* significa far riferimento anche al ruolo che il fenomeno riveste in termini di sostenibilità sociale, culturale, economica, politica, etc.¹ In ambito economico e finanziario, il divario di genere si manifesta in varie forme, tra cui accesso disuguale alle risorse, disparità salariali e segregazione occupazionale. Il “*Global Gender Gap Report 2024*” fa una stima secondo la quale, sulla base dei dati attuale, sarà necessario attendere ancora 134 anni per colmare il divario economico di genere (WEF, 2024). Appare conseguentemente evidente come colmare il *gender gap* in tale ambito sia essenziale per il raggiungimento dell’Obiettivo di Sviluppo Sostenibile 8, che mira a garantire una crescita economica duratura e condizioni di lavoro dignitose per ogni individuo, favorendo così

¹ Sebbene l’Agenda 2030 sia composta da 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (OSS), va sottolineato come la parità di genere non venga trattata solo come obiettivo a sé stante – il quinto, nello specifico –, ma anche come tema trasversale essenziale al raggiungimento di altri OSS, riconoscendo di fatto che l’uguaglianza di genere è un diritto umano fondamentale e un presupposto necessario affinché si sviluppino quelle condizioni necessarie alla realizzazione di un mondo che sia sempre più equo e sostenibile (ONU, 2015).

un migliore livello di produttività, innovazione e stabilità economica di un Paese. A tale riguardo, infatti, un recente report di ricerca del Fondo Monetario Internazionale (2024) ha evidenziato che un minor livello di *gender gap* in ambito lavorativo o un pieno raggiungimento della parità di genere potrebbero avere importanti effetti nel sistema economico dei Paesi emergenti o in via di sviluppo.² Questo ben si inserisce nell'ampio dibattito sulla parità di genere in ambito organizzativo, in cui acquisiscono un ruolo cruciale aspetti come la creazione di ambienti di lavoro inclusivi, il sostegno alla leadership e all'empowerment femminile. Le organizzazioni sono chiamate a un ruolo di responsabilità e, dunque, devono implementare politiche e pratiche che favoriscano la diversità e l'inclusione, come programmi di mentoring e di formazione sulla parità di genere, nonché misure di conciliazione tra vita professionale e personale (De Cortà Fumei, 2009).

Al contempo, lo studio soprarichiamato (FMI 2024) fa emergere con assoluta chiarezza l'importanza di dar vita a una profonda *review* normativa che consenta di creare condizioni favorevoli alla riduzione della disparità di genere. Sebbene numerosi Paesi abbiano introdotto specifici interventi normativi volti a promuovere le pari opportunità, la loro efficacia dipende in larga misura dalla successiva applicazione di tali misure e da un'attività costante di monitoraggio attivo delle stesse. Un esempio significativo è rappresentato dall'impegno programmatico e strategico dell'Unione Europea che, attraverso l'adozione di specifiche direttive, vincola gli Stati membri ad adottare misure che prevedano il superamento del *gender gap*.³ In tale contesto a rivestire un ruolo centrale è certamente l'adozione della "Strategia per la parità di genere 2020-2025" (Commissione Europea, 2020), che nello specifico interviene sul tema degli stereotipi e della violenza di genere, delle disparità in ambito economico, con particolare attenzione al mercato del lavoro, alla sottorappresentazione delle donne in posizioni apicali, sia a livello decisionale e sia in ambito politico. Affinché si possa intervenire in tal senso, come già richiamato, la Commissione Europea ha sottolineato la

² In particolare, lo studio del Fondo Monetario Internazionale, che è stato condotto su 128 casi, stima una possibile crescita in termini di PIL tra 8 e 23 punti percentuali nel caso in cui si portino avanti importanti riforme strutturali in ambito economico-finanziario caratterizzate da un approccio *gender oriented*.

³ Il tema della parità di genere, infatti, rappresenta uno dei tratti fondativi dell'Unione Europea, tanto da essere presente, seppur subendo modifiche nel corso degli anni, all'interno dei Trattati costituenti dell'UE: da quello di Roma del 1957 in cui si parlava di parità salariale tra uomini e donne, a quello di Lisbona del 2007 in cui la parità di genere viene indicata come valore fondamentale dell'Unione e, insieme, come obiettivo degli Stati membri. A ciò si aggiungono i documenti programmatici e i piani di intervento promossi dalla Commissione Europea nel corso degli ultimi anni.

necessità da parte degli Stati membri di prevedere nella definizione e nell'attuazione delle politiche e delle azioni di intervento, l'adozione di un duplice approccio di intervento: da una parte, quello del *gender mainstreaming* (Benschop e Verloo, 2006) e, dall'altra, quello della cosiddetta "intersezionalità" (Crenshaw, 1989; 1991). Ciò che emerge è quindi la necessità di mettere in atto una *strategia multilivello* che permetta di affrontare queste disparità di genere ponendole in relazione con altre categorie sociali che ancora oggi possono determinare situazioni di disparità (Hill Collins 2017; 2019).⁴

A ciò si aggiunge l'importanza acquisita dal tema della promozione della parità di genere anche nell'ambito della ricerca e dell'innovazione. In particolare, la strategia della Commissione Europea sulla parità di genere nell'ambito dello Spazio Europeo della Ricerca (ERA) si è orientata verso la realizzazione di tre obiettivi principali: il primo riguarda l'uguaglianza di genere nelle carriere accademiche, il secondo quella relativa ai processi e agli organi decisionali, mentre il terzo concerne l'integrazione della dimensione di genere nell'ambito dell'elaborazione, della valutazione e dell'attuazione delle attività e dei programmi di ricerca (Commissione Europea, 2012). A distanza di oltre un decennio e nonostante alcuni miglioramenti volti a una riduzione del *gender gap* diversi studi evidenziano, tuttavia, il permanere ancora oggi di tali disparità (EIGE 2023; Commissione Europea, 2024). Per tale ragione, le istituzioni europee hanno espresso la necessità di rafforzare ulteriormente gli interventi in tale direzione, anche alla luce della rilevanza strategica acquisita dal tema della parità di genere quale elemento trasversale in un'ottica di sviluppo sostenibile dell'arte della ricerca e dell'innovazione e, più in generale, della società (Commissione Europea, 2017).

È qui che si inserisce l'indicazione della Commissione Europea che prevede l'elaborazione di Piani per l'Uguaglianza di Genere (*GEP*) per le istituzioni della formazione superiore, siano esse pubbliche o private, come le università e gli enti e gli istituti di ricerca, quale criterio di ammissibilità al nono programma-quadro di ricerca e innovazione "Horizon Europe" (Commissione Europea, 2021b). Questi piani sono concepiti per includere misure concrete volte a promuovere un cambiamento strutturale e culturale all'interno delle organizzazioni che abbia quale

⁴ Un esempio è quello dell'accesso al lavoro per le donne con disabilità, le quali spesso si ritrovano ancora oggi a far fronte a "barriere di ingresso" che impediscono loro di godere di eguali diritti rispetto ad altri individui sulla base del proprio genere o orientamento sessuale; o ancora, la condizione sociale di donne appartenenti a minoranze razziali ed etniche che spesso affrontano il razzismo sistemico oltre alla già citata discriminazione di genere (Harris e González, 2012).

fine quello del raggiungimento di una parità di genere effettiva. L'adozione del *Gender Equality Plan* non solo costituisce un requisito imprescindibile per la partecipazione al Programma europeo di finanziamenti per il mondo della ricerca e dell'innovazione, ma funge anche da strumento volto a superare una visione prevalentemente maschile, trasformando in modo sostenibile i processi, le culture e le strutture organizzative (Commissione Europea 2021c). Secondo quanto evidenziato dalla Commissione Europea (2021d), l'iniziativa rientra in un più ampio quadro di azioni volte a promuovere l'uguaglianza di genere e a contrastare le discriminazioni basate sul genere, perseguendo una maggiore inclusività ed equità all'interno delle istituzioni pubbliche e private. La redazione dei Piani per l'Uguaglianza di Genere costituisce, conseguentemente, una tappa cruciale nel percorso verso la realizzazione di una società in cui le differenze di genere non costituiscano un ostacolo, bensì una risorsa per la crescita e il progresso collettivo (EIGE, 2022a; 2022b). Questo processo di trasformazione interna, seppur complesso, rappresenta una sfida e, insieme, un'opportunità per le organizzazioni di diventare più resilienti e competitive, grazie alla valorizzazione delle competenze e delle potenzialità di ciascun individuo (Bencivenga et al., 2021; Cannito et al., 2023).

La promozione dell'uguaglianza di genere e dei processi di empowerment femminile all'interno delle organizzazioni si inserisce, dunque, in un più ampio impegno delle istituzioni europee volto alla realizzazione non solo degli obiettivi dell'Agenda 2030, ma anche delle attività riconducibili al *NexGenerationEu* e al Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). Sebbene rappresentino principalmente gli strumenti per la ripresa economica – il primo a livello europeo e il secondo a livello italiano – adottati dal sistema politico in risposta agli effetti prodotti dalla recente crisi pandemica, essi prevedono anche l'implementazione di interventi, diretti e indiretti, volti a promuovere una società più "equal". A tale riguardo, il Programma delle Nazioni Unite per lo sviluppo ha sottolineato, nell'ambito della definizione della *Gender Equality Strategy 2022-2025*, l'importanza di "sfruttare" tali piani di investimento in quanto possono rappresentare un'occasione, non facilmente ripetibile, per dar vita a cambiamenti strutturali nella società che possano portare a importanti risultati relativamente all'inclusione sociale a medio e lungo termine (UNDP 2022). Il tema dell'inclusione e quello del superamento delle disparità in ambito sociale ed economico rappresenta, infatti, uno dei tre assi strategici del PNRR, insieme a quelli della transizione ecologica e dell'innovazione e digitalizzazione.

Porre le basi affinché si possa garantire nella società contemporanea

un'effettiva partecipazione sociale e un pieno riconoscimento di ciascun individuo rappresenta oggi una questione centrale nel dibattito pubblico, ancor di più se si pensa alle pesanti ricadute della pandemia in termini di disparità generazionali, territoriali e di genere. Sono queste ultime tre, infatti, quelle che sono state indicate quali priorità trasversali a tutte le azioni del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza.

“L’empowerment femminile e il contrasto alle discriminazioni di genere, l’accrescimento delle competenze, della capacità e delle prospettive occupazionali dei giovani, il riequilibrio territoriale e lo sviluppo del Mezzogiorno non sono univocamente affidati a singoli interventi, ma perseguiti quali obiettivi trasversali in tutte le componenti del PNRR” (Governo italiano, 2021:15).

Nello specifico, il PNRR si propone di favorire la parità di genere attraverso l’adozione di interventi diretti e indiretti. Tra questi vi sono incentivi fiscali e contributivi per le imprese che adottano politiche inclusive, programmi di supporto per l’imprenditoria femminile mirati a migliorare le competenze femminili in settori strategici, come quelli tecnologici e scientifici, tradizionalmente dominati dagli uomini, oltre a finanziamenti e supporto per le start-up guidate da donne, etc. (Gianturco e Colella, 2023).

Parallelamente, la parità di genere è stata inserita tra gli elementi fondamentali per la redazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO). Introdotto dall’articolo 6 del decreto-legge 9 giugno 2021 n. 80, il cosiddetto “Decreto Reclutamento”, il Piano Integrato di Attività e Organizzazione è un documento unico di governance e di programmazione triennale che le Pubbliche Amministrazioni sono chiamate ad aggiornare con cadenza annuale e nel quale confluiscono sei piani precedentemente previsti dalla normativa nazionale (D.P.R. 81/2022).⁵ L’obiettivo è garantire una maggiore coerenza ed efficacia nelle politiche pubbliche, promuovendo, al contempo, anche la parità di genere come elemento centrale nella gestione delle risorse umane delle PA. In tale direzione si inserisce anche l’articolo 5 del decreto-legge n. 36 del 30 aprile 2022, noto anche come “DL PNRR 2”, che ha l’obiettivo di consolidare l’impegno delle PA nell’ambito dell’equilibrio di genere attraverso l’adozione di specifiche misure volte a garantire pari opportunità nelle carriere, favorendo ove necessario il genere meno

⁵ Nello specifico, il PIAO ricomprende al suo interno il Piano per Razionalizzare l’utilizzo delle Dotazioni Strumentali, il Piano dei Fabbisogni di Personale, il Piano delle azioni concrete, il Piano di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, il Piano della Performance, il Piano Organizzativo del Lavoro Agile e il Piano di Azioni Positive.

rappresentato.

L'introduzione del PIAO segna un significativo passo avanti nella direzione di una gestione più efficiente e trasparente della Pubblica Amministrazione, ponendo particolare enfasi su alcuni elementi, tra i quali la parità di genere, ritenuti centrali nell'ambito dell'organizzazione e delle attività proprie delle istituzioni pubbliche. Esso prevede al suo interno, come indicato nel D.M. 132/2022, una sezione dedicata al tema della performance della macchina amministrativa, nella quale viene fatto esplicito riferimento agli obiettivi volti a favorire l'equilibrio di genere e le pari opportunità. Tale visione si fonda sull'assunto che la promozione della parità di genere nella PA non deve essere solo un obbligo normativo, ma anche una necessità strategica per migliorare la qualità dei servizi pubblici e dell'azione amministrativa. Studi recenti, infatti, hanno dimostrato che una maggiore presenza femminile nei ruoli decisionali può portare a una gestione più inclusiva e sensibile alle esigenze dei cittadini (OECD, 2023). In conclusione, la rilevanza della parità di genere riflette una consapevolezza crescente dell'importanza di implementare politiche inclusive per il futuro del paese. L'Italia e tutti i Paesi membro dell'Unione Europea si trovano dinanzi a una sfida cruciale: sfruttare al meglio le opportunità offerte dal *Recovery Plan* europeo e dalle nuove normative per costruire una società più equa e giusta, in cui tutti i cittadini, indipendentemente dal genere, dall'orientamento sessuale, dalle condizioni economiche e sociali, abbiano le stesse opportunità di contribuire al progresso economico e sociale. Va da sé, dunque, come l'implementazione efficace di questi piani rappresenti una priorità fondamentale per tutte le istituzioni coinvolte.

3. LE UNIVERSITÀ TRA GENDER GAP E RESPONSABILITÀ SOCIALE

Come anticipato, le Istituzioni nazionali ed europee hanno posto nel corso degli ultimi anni una crescente attenzione sul tema della promozione della parità di genere nell'ambito della formazione e della ricerca (Commissione Europea, 2000; 2002). Nonostante i significativi progressi degli ultimi decenni, le disparità di genere rimangono diffuse, in particolare nelle regioni a basso reddito e colpite da conflitti. Le ragazze hanno maggiori probabilità di non frequentare la scuola rispetto ai ragazzi e quelle che la frequentano spesso incontrano barriere all'istruzione di qualità, tra cui spiccano la violenza di genere e le pratiche discriminatorie. Secondo un report pubblicato dall'UNESCO (2019) dedicato al tema dell'educazione quale strumento di empowerment: circa 15 milioni di ragazze non accederanno ad alcun

sistema scolastico, quasi il 70% degli adulti analfabeti nel mondo sono donne, quasi 1 miliardo di donne e di ragazze possiede le competenze necessarie per avere successo in un mercato del lavoro che muta vieppiù rapidamente e, infine, le donne rappresentano solo il 35% degli studenti universitari nei settori delle discipline cosiddette STEM. Garantire un accesso paritario a un'istruzione di qualità per ragazze e ragazzi è quindi fondamentale non solo per il raggiungimento dell'Obiettivo 4 dell'Agenda 2030 che si propone di creare le condizioni per fornire pari opportunità nell'accesso a una formazione di qualità, ma, ancora una volta, per un più ampio sviluppo socioeconomico.

A ricoprire un ruolo centrale in tale contesto sono certamente le Università. Esse, infatti, in quanto istituzioni preminenti nella formazione specialistica e nella ricerca, sono chiamate a "formare" i più giovani, promuovendo un modello di sviluppo di società basato sempre più sulla cultura dell'inclusione e della diversità. Questa responsabilità emerge dalle missioni istituzionali intrinseche delle università, che comprendono la didattica, la ricerca, il trasferimento tecnologico e la valorizzazione della conoscenza, e la cosiddetta "Quarta missione" (Polimeni, 2023). Se da una parte, dunque, le università devono rispondere al proprio ruolo di attori sociali e in quanto tali sono chiamate a favorire la crescita e lo sviluppo di una società sempre più libera da discriminazioni e stereotipi; dall'altra, come tutte le organizzazioni complesse, anch'esse devono fronteggiare una *conditio* interna di disparità di genere che è ancora oggi presente e confermata da numerosi studi e ricerche accademiche (Bagues et al., 2017; Card et al., 2022; Ross et al., 2022; Sarsons et al., 2021).

Il tema delle disuguaglianze di genere all'interno del mondo accademico rappresenta una questione atavica e complessa, caratterizzata da profonde disparità che sono il riflesso di disuguaglianze sociali più ampie. Il *gender gap* si manifesta in molteplici forme, dunque, al fine di affrontare tale divario, è cruciale prevedere la pianificazione di interventi strutturali e profondi che possano agire restituendo risultati a medio e lungo periodo per raggiungere l'equità nell'istruzione superiore e promuovere la diversità, elemento che arricchisce gli ambienti accademici e sociali. Le origini del divario di genere nelle università possono essere ricondotte a esclusioni storiche e a pregiudizi di genere che hanno sistematicamente favorito gli uomini rispetto alle donne. Nonostante i progressi compiuti sino ad oggi, continuano a essere presenti barriere strutturali e culturali che limitano l'accesso, la partecipazione e l'avanzamento di carriera

delle donne nelle istituzioni accademiche contemporanee (Fontana, 2015; Naldini e Poggio, 2023; Shen, 2013).

Quando si parla di disparità di genere in ambito accademico spesso si fa riferimento, tra gli altri, al fenomeno noto come “*leaky pipeline*”, con cui metaforicamente si mette a paragone la progressiva diminuzione della componente femminile all’interno del mondo accademico man mano che si prosegue la carriera, con l’immagine delle “condutture che perdono” (Berryman, 1983; Alper, 1993). Numerosi studi scientifici e report, come anche i bilanci di genere redatti annualmente dalle università, evidenziano che da una complessiva iniziale parità di genere in termini di numero di iscritte e iscritti ai corsi universitari, si passa pian piano a un sempre più marcato *gap* durante i successivi passaggi della carriera universitaria (laurea triennale, laurea magistrale, dottorato di ricerca, specializzazione).⁶ Questo scenario è simile anche per il personale docente. Infatti, la presenza nel mondo accademico di donne rispetto a quella di uomini risulta ancora fortemente connotata da una profonda disparità, in particolare in quei settori scientifico-disciplinari ritenuti più “maschili” (Wang e Degol, 2017). Ciò ha delle ricadute sia nell’ambito delle progressioni accademiche, dunque nei passaggi di carriera (da ricercatore e ricercatrice sino a professore e professoressa di prima fascia), sia per quanto concerne l’acquisizione di posizioni di leadership accademica, quali ad esempio quella di Rettore o Rettore, che ancora oggi vede in Italia un rapporto di circa 1 a 6. Tra le cause vi è certamente la presenza di specifici *bias* impliciti che alimentano un approccio discriminatorio sulla base del genere nelle procedure di selezione per l’ingresso nel mondo accademico o upgrade di carriera, come anche nei processi di valutazione delle competenze e della capacità in ambito scientifico. Al contempo, il persistere di pregiudizi e stereotipi di genere, che vedono la donna come “angelo del focolare” e principale *caregiver* in ambito familiare, rendono ancora più difficile una piena conciliazione tra la vita lavorativa e la vita privata contribuendo così a un maggiore tasso di abbandoni nel corso della carriera accademica per le ricercatrici rispetto ai colleghi ricercatori (Bozzon, 2017; Picardi, 2020; Gaiaschi, 2022).

Alla luce di quanto evidenziato, emerge in maniera chiara l’urgenza di sviluppare politiche volte a mitigare il divario di genere nelle

⁶ Va ricordato in questa sede l’eccezione, parziale, rappresentata dalle discipline STEM in cui sia nella fase iniziale, ovvero durante il percorso di studi, sia al momento dell’ingresso nel mondo del lavoro vi è un forte divario di genere in termini di numero di donne iscritte a questi corsi rispetto a quello degli uomini, i quali superano circa i due terzi tra i laureati in queste discipline, nonostante le donne raggiungano risultati universitari migliori (Almalaurea, 2024).

università, adottando un approccio che comprenda misure legislative, riforme istituzionali e cambiamenti culturali. Un primo aspetto che dovrebbe interessare la realizzazione di tali interventi è senza dubbio quello di sostenere la parità di genere nell'ambito del reclutamento e nelle fasi successive della carriera accademica, ad esempio realizzando programmi di mentoring (Agodi e Picardi, 2016) ed adottando misure di conciliazione tra vita-lavoro, come la definizione di orari di lavoro flessibili e la realizzazione di strutture per l'assistenza all'infanzia nel posto di lavoro, quali gli asili nido aziendali (Villa, 2021). Va da sé che ciò da solo non basterebbe a colmare il divario di genere, è dunque necessario ideare strumenti di attuazione, monitoraggio, controllo e verifica dei risultati di tali interventi. In tale direzione si muove l'esigenza di raccogliere e analizzare in maniera sistematica i dati sul gender gap per identificare quali siano le aree più problematiche e individuare quali possano essere stati i risultati positivi raggiunti e le tempistiche di realizzazione, così da poter confermare o meno la ripetibilità nel tempo delle azioni realizzate (Commissione Europea, 2019; 2021a).

È fondamentale in tale contesto intervenire anche sul piano della formazione quale strumento per il superamento dei pregiudizi e degli stereotipi di genere, che ancora oggi sono ampiamente diffusi nella nostra società e dai quali non è esente il mondo universitario (Gianturco e Brancato, 2022). Per tale ragione, le istituzioni sono chiamate a incoraggiare la realizzazione di attività di formazione continua e di mentoring rivolte certamente ai più giovani, ma anche ai professionisti e agli esperti del settore universitario e della ricerca: attraverso la produzione e la valorizzazione della conoscenza specialistica è possibile operare per ridurre le pratiche discriminatorie, basate sul genere o sull'orientamento sessuale, all'interno delle istituzioni accademiche, aiutando la progressione delle scienziate nell'ambito delle proprie carriere e fino al raggiungimento posizioni di vertice nei propri contesti lavorativi (Carnes et al., 2012; Madsen, 2012).

4. OBIETTIVI E METODOLOGIA DI RICERCA

La conformità alle normative del legislatore è un aspetto imprescindibile per tutte le università. Queste istituzioni sono vincolate a elaborare e implementare il *GEP*, un documento strategico che mira a garantire l'uguaglianza di genere all'interno delle organizzazioni accademiche e di ricerca. Parallelamente, il PIAO rappresenta uno strumento integrato di pianificazione e gestione che consente alle

università di coordinare in modo efficace le proprie attività amministrative e accademiche, garantendo trasparenza e rendicontazione. Tuttavia, il compito delle università non si esaurisce nella mera aderenza a questi requisiti normativi. In qualità di luoghi di eccellenza per la formazione e la ricerca, esse sono intrinsecamente responsabili di promuovere una cultura inclusiva che valorizzi la diversità.

In tale contesto si è quindi deciso di indagare il ruolo dell'università pubbliche al fine di comprendere quanto l'impegno su temi come la parità di genere e l'empowerment femminile possa rappresentare un reale interesse strategico per l'ateneo, ovvero un mero adempimento normativo. Per far ciò, si è applicata una metodologia composita, attraverso gli strumenti dell'analisi lessicometrica e dell'analisi del contenuto di testi scritti, volta a individuare se e in che modo i temi sin qui illustrati siano stati trattati dalle Università pubbliche italiane all'interno del *Gender Equality Plan* e del documento programmatico per eccellenza delle PA in Italia, cioè il Piano Integrato di Attività e Organizzazione.

Si è conseguentemente proceduto con la definizione del corpus d'analisi e la raccolta dei materiali testuali che successivamente sono stati oggetto di analisi. Per far ciò sono stati reperiti, in primo luogo, i PIAO delle università pubbliche in Italia attraverso l'utilizzo del Portale PIAO⁷ oppure del sito web istituzionale di ciascun Ateneo. Nello specifico la raccolta ha permesso di individuare e analizzare 59 Piani di università italiane pubbliche relativi al periodo 2024-2026, rispetto alle 61 università pubbliche previste nel sistema universitario nazionale⁸. Si è poi proceduto con la definizione del secondo corpus d'analisi relativo ai *GEPs* delle università pubbliche italiane. Tenendo conto delle 61 istituzioni universitarie pubbliche italiane, è stato possibile reperire online esclusivamente 54 *Gender Equality Plans* a causa di alcune ragioni specifiche⁹.

⁷ Il Portale PIAO è il sito web ufficiale curato dal Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri che funge da repository digitale dei Piani Integrati di Attività e Organizzazione di tutte le Pubbliche Amministrazioni in Italia (<https://piao.dfp.gov.it>).

⁸ Si segnala che non sono stati presi in esame i PIAO dell'Università degli Studi del Molise e dell'Università degli Studi della Campania "Luigi Vanvitelli" in quanto non sono presenti online le rispettive versioni dei Piani relativi all'arco temporale 2024-2026.

⁹ In particolare, il *GEP* del Politecnico di Milano risulta essere scritto in lingua inglese e dunque, data la metodologia di analisi utilizzata, non sarebbe stato possibile compararlo con gli altri Piani scritti in lingua italiana. Per quanto riguarda l'Università degli Studi dell'Insubria, l'Università degli Studi di Roma "Foro Italico", l'Università per stranieri di Perugia e

Alla luce di ciò, l'analisi presentata in questo lavoro è stata realizzata su un corpus relativo ai PIAO, composto da 59 testi, 2645645 occorrenze, 39279 forme e 15525 hapax, e su uno relativo ai *GEPs*, formato da 54 testi, 207239 occorrenze, 5578 forme e 2007 hapax. Viste l'elevata ampiezza lessicale e la ricchezza testuale dei due corpora, a seguito di un approfondito lavoro di normalizzazione, sono stati applicati gli strumenti statistico-testuali tipici dell'analisi lessicometrica (Bolasco 1999; 2013; Lancia, 2004), utilizzando il software open-source IRaMuTeQ, basato sul software R e sviluppato da ricercatori francesi con il linguaggio di programmazione *Python* (Camargo e Justo, 2013). L'utilizzo di tale programma ha permesso sia di individuare la presenza (o meno) e l'utilizzo del tema dell'empowerment all'interno dei PIAO e dei *GEPs* delle università analizzate; sia di definire, in relazione al tema sopraindicato, due subcorpora, uno per ogni corpus d'analisi, sui quali è stata applicata l'analisi del contenuto di primo tipo (Krippendorff, 1983; Losito 1996), utilizzando la classificazione gerarchica discendente, ovvero il *metodo Reinert*, al fine di individuare i mondi lessicali entro i quali l'empowerment acquisisce dimensioni di senso differenti (Ratinaud e Marchand, 2012; Reinert 1987; 1990).

5. L'EMPOWERMENT TRA *GEP* E PIAO: I RISULTATI PRINCIPALI

L'analisi condotta ha permesso di individuare alcune criticità riguardanti l'attenzione rivolta dalle università italiane sul tema dell'empowerment femminile, all'interno dei due principali documenti che queste ultime sono chiamate a redigere (o aggiornare) con cadenza regolare.

Il primo dato che è emerso è senza dubbio la trasversalità della "scarsa" presenza del tema nei Piani Integrati di Attività e Organizzazione e nei *Gender Equality Plans*. In particolare, l'analisi realizzata sui due corpora ha evidenziato che solo 23 PIAO sui 59 totali e 22 *GEPs* su 54 complessivi si sono occupati di empowerment femminile all'interno dei loro testi. Questo elemento restituisce un quadro che, già da solo, presenta alcuni elementi sui quali bisogna riflettere. In primo luogo, si evidenzia in linea generale un'attenzione

l'Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale, invece, non è stato possibile reperire online in ciascun sito web istituzionale il Gender Equality Plan dell'Ateneo. Infine, non è stato possibile contemplare nell'analisi neanche i *GEPs* dell'Università degli Studi di Verona e dell'Università Ca' Foscari Venezia, in quanto i file presenti online risultavano crittografati e dunque non hanno reso possibile l'acquisizione automatica del testo per poi essere sottoposto all'analisi.

al tema molto limitata da parte delle università italiane prese in esame. Se ciò può apparire forse comprensibile all'interno del Piano Integrato di Attività e Organizzazione di ciascun Ateneo, alla luce del fatto che il tema del "genere" nella sua complessità è solo uno degli item ritenuti fondamentali dal punto di vista strategico per la *performance* della PA; al contempo, una scarsa presenza del tema all'interno dei *Gender Equality Plan*, ovvero di quei piani dedicati alle questioni di genere, non trova invece una valida giustificazione.

A ciò si aggiunge un'ulteriore riflessione che emerge dall'analisi delle specificità e delle corrispondenze testuali svolte su entrambi i corpora, dopo aver inserito la variabile "area geografica", che ha permesso di raggruppare le università analizzate in tre macroaree in riferimento alla propria posizione geografica nel territorio nazionale: nord, centro, sud e isole. Tale tipologia di analisi consente di comprendere se, rispetto a una media attesa relativa all'intero corpus di analisi, alcuni lemmi sono più o meno rappresentati all'interno di specifici contesti di riferimento, i cosiddetti subcorpora, e dunque misurare il grado di specificità interna di un termine in relazione ad una variabile utilizzando il modello statistico della legge ipergeometrica. Alla luce di ciò, è emerso che la parola "empowerment" risulta essere una specificità positiva all'interno dei PIAO delle università del Sud e delle Isole, mentre è sottoutilizzata in quelle del Nord e, ancor di più, in quelle del Centro Italia. Al contempo, la presenza del tema dell'empowerment nei *GEPs* è maggiore nelle università del Nord e, poco meno, in quelle del Centro; ed invece rappresenta una specificità negativa tra quelle del Sud e delle Isole.

Grafico 1. Rappresentazione grafica dell'analisi delle specificità del lemma "empowerment" all'interno del corpus "PLAO".

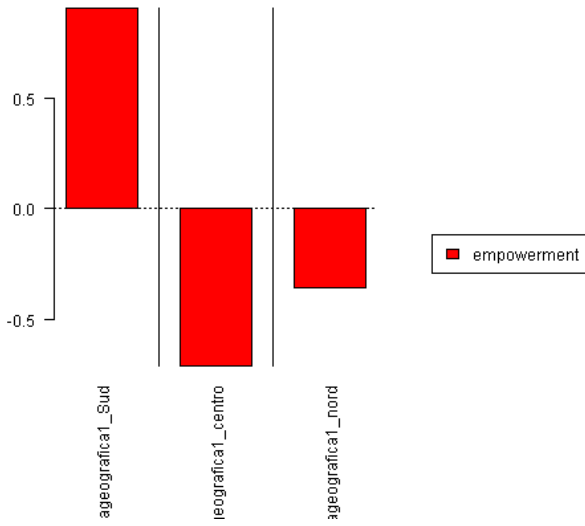
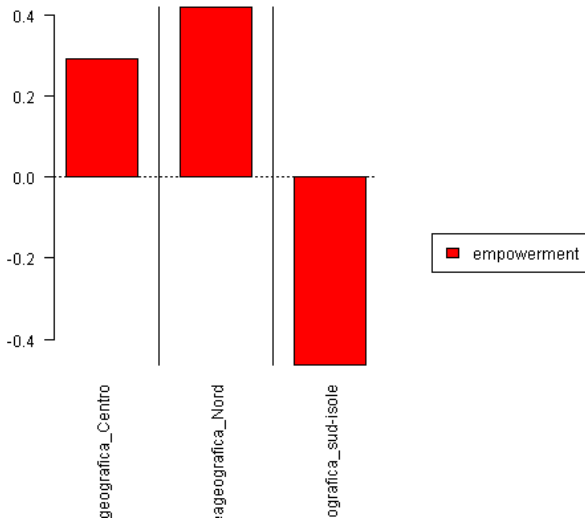


Grafico 2. Rappresentazione grafica dell'analisi delle specificità del lemma "empowerment" all'interno del corpus "GEP".



Ulteriori spunti di riflessione sono scaturiti dall'applicazione del metodo Reinert e dall'analisi del contenuto effettuata sui due subcorpora analizzati. Ciò ha permesso di individuare i gruppi semantici, i cosiddetti cluster, che rappresentano i diversi mondi lessicali di cui si compone la trattazione dell'empowerment nei PIAO e nei *GEPs* e, al contempo, di determinare le differenti dimensioni di senso che caratterizzano la trattazione del tema selezionato da parte delle università italiane all'interno dei documenti analizzati.

Prendendo in esame i testi contenuti nei Piani Integrati di Attività e Organizzazione, è stato possibile individuare quattro cluster principali, pressoché equamente suddivisi all'interno del corpus.

Il primo, "Classe 4" (in viola), nonché il più "consistente" in termini percentuali rispetto agli altri tre, sembra rievocare prettamente una dimensione "organizzativo-strutturale" rivolta esclusivamente all'interno dell'università e segnatamente al personale tecnico-amministrativo-bibliotecario del sistema universitario. Esso, infatti, richiama questioni come la diffusione e la condivisione di informazioni, la delega decisionale, il lavoro in autonomia, il lavoro agile, etc. In questo caso, il tema dell'empowerment viene trattato esclusivamente quale strumento necessario, alla stregua degli altri precedentemente citati, per operativizzare un'innovazione dei modelli organizzativi interni all'ateneo.

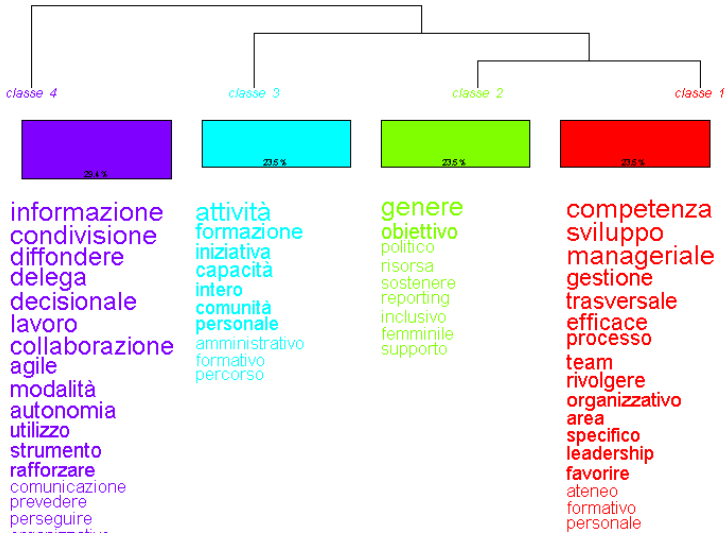
Il secondo, "Classe 3" (in celeste), sembra porre l'attenzione, invece, su una dimensione che potremmo definire "socio-culturale", comprendendo al suo interno quelle attività ed iniziative di formazione volte all'accrescimento delle capacità di tutti i componenti della comunità universitaria. Anche in questo caso, come il precedente, il principale destinatario delle azioni previste dal Piano è il personale interno all'Ateneo.

Il cluster "Classe 2" (in verde) è caratterizzato dalla presenza di lemmi specifici che ci permettono di individuare una dimensione "strategica", in cui le questioni di genere vengono indicate quale obiettivo nell'attuazione di politiche universitarie che, in quanto tali, hanno bisogno di risorse e di essere rendicontate.

L'ultimo, ovvero "Classe 1" (in rosso), sembra riferirsi ad una dimensione "organizzativo-relazionale". Esso si caratterizza per la presenza di lemmi che pongono l'accento sull'importanza valoriale dei processi di promozione di quelle competenze trasversali volte a favorire lo sviluppo delle capacità manageriali e di leadership all'interno del proprio gruppo di lavoro. Anche in questo caso, sulla base dei lemmi

presenti, l'interlocutore principale sembra essere ancora una volta il personale amministrativo dell'università.

Figura 1. Clusterizzazione del subcorpus "empowerment" relativo al corpus "PLAO" (Metodo di Reinert)



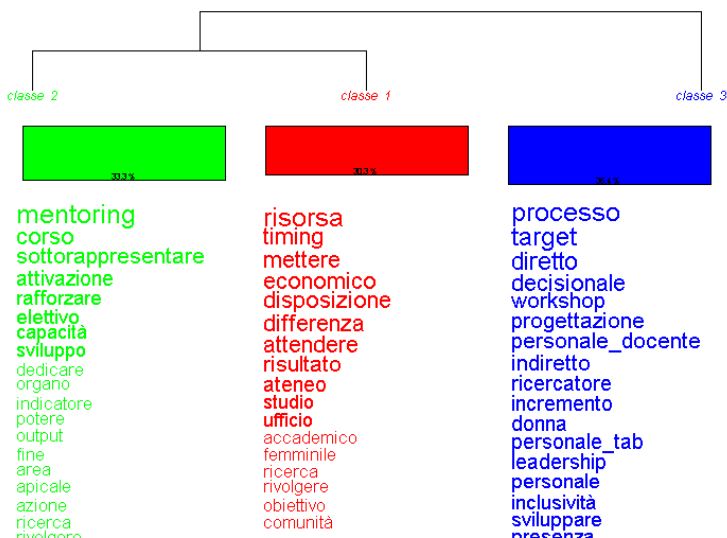
Successivamente, l'attenzione è stata posta sul subcorpus relativo al tema dell'empowerment all'interno dei *Gender Equality Plans*. In questo caso, l'applicazione della *Descending Hierarchical Analysis* (DHA) ha permesso di individuare tre "mondi lessicali".

All'interno del cluster "Classe 2" (in verde), che riflette una dimensione "socio-culturale", l'attenzione è posta sull'importanza dell'attività di formazione su tematiche specifiche del settore, come il mentoring, che sia rivolga al genere sottorappresentato nelle posizioni apicali e negli organi elettivi dell'università, con l'obiettivo di promuovere il consolidamento delle competenze personali di ciascun dipendente.

La seconda dimensione, individuabile nel mondo lessicale "Classe 1" (in rosso), riguarda la sfera prettamente "strategica". In questo caso, infatti, ci troviamo di fronte alla presenza di lemmi che ci permettono di leggere l'empowerment come un risultato atteso, il quale per essere raggiunto necessita dell'utilizzo di risorse, della definizione di timing precisi, etc.

L'ultimo cluster, denominato "Classe 3" (in viola), rappresenta quello percentualmente meno rilevante rispetto agli altri due subcorpora analizzati e che, insieme, riguardano i *Gender Equality Plans*. Esso richiama in particolare una dimensione meramente "organizzativa", facendo esplicito riferimento ad elementi costitutivi alla gestione di un processo. In primo luogo, identifica il target a cui diretto che, nel caso specifico, riguarda il personale docente e di ricerca e quello TAB (ovvero tecnico-amministrativo-bibliotecario). Secondariamente, individua la modalità attraverso il quale portare avanti il processo in oggetto, ovvero progettare eventi e workshop dedicati al tema. Infine, esplicita l'obiettivo del processo da mettere in atto: sviluppare l'inclusività delle donne nei processi decisionali ed incrementare la loro presenza nelle posizioni di leadership.

Figura 2. Clusterizzazione del subcorpus "empowerment" relativo al corpus "GEP" (Metodo di Reimert)



6. OSSERVAZIONI CONCLUSIVE

Come evidenziato, l'impegno delle università sulle tematiche di genere è fondamentale per rispondere alle sfide poste, in maniera trasversale, dagli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'ONU, con particolare attenzione al SDG 5. Al contempo, le università hanno una

responsabilità cruciale nel promuovere tra le più giovani generazioni una visione di società che sia quanto più equa e inclusiva e che ponga al centro l'individuo in quanto tale. Alla luce di ciò, adempiere alle prescrizioni legislative nazionali ed europee rappresenta certamente un primo passo per le istituzioni per promuovere l'uguaglianza di genere e l'inclusione. Ed in tal senso i *Gender Equality Plans (GEPs)* e i Piani Integrati di Attività e Organizzazione (PIAO) rivestono un ruolo fondamentale per le università, in virtù del loro ruolo di agenti di cambiamento, nel promuovere un cambiamento profondo nella società su temi come la parità di genere. Ciononostante, tali strumenti rischiano ad oggi di essere un limite per le istituzioni universitarie.

I risultati dello studio illustrati in questo lavoro hanno permesso di individuare alcune criticità nelle politiche universitarie in Italia sulla parità di genere e nello specifico in termini di empowerment femminile, all'interno dei due tra i principali documenti strategici per le Pubbliche Amministrazioni. In primo luogo, è emerso come l'applicazione di tali dispositivi normativi appaia ancor oggi fortemente immatura. Infatti, se da una parte, le università hanno dato seguito alle richieste del legislatore predisponendo tali documenti; dall'altra, la redazione di tali Piani sembra aver sofferto delle tempistiche "strette" per la loro realizzazione, che sono dettate dal legislatore. Ciò, ovviamente, ha avuto delle ricadute sia in termini complessivi sul processo di creazione di quei documenti strategici per lo sviluppo e la crescita dell'organizzazione, sia dal punto di vista contenutistico, evidenziando come temi trasversali come quello della parità di genere risultino sostanzialmente ancora solo accennati. A ciò si aggiungono ulteriori due elementi di forte criticità. Il primo riguarda senza dubbio la generale scarsa attenzione rivolta in entrambe le tipologie di documenti al tema dell'empowerment delle donne quale strumento per il superamento del gender gap. Sulla base dei dati raccolti, infatti, sia nel caso dei PIAO sia in quello dei *GEPs*, solo circa la metà delle università analizzate ha trattato il tema dell'empowerment. Un secondo elemento concerne la quasi totale assenza della comunità studentesca quale destinataria di tali attività; ciò risulta essere di non poca rilevanza soprattutto se si tiene conto dell'attore istituzionale preso in esame. Sebbene i giovani siano non solo i principali stakeholder delle università, ma anche i maggiori destinatari dell'azione formativa/educativa, intesa in senso ampio, di queste ultime, la comunità studentesca non sembra essere un elemento centrale nelle politiche di genere degli atenei italiani. In entrambi i casi, quando si parla di empowerment, la platea di interlocutori cui sembrano rivolgersi

le università è costituita esclusivamente dal personale dell'Ateneo, con particolare attenzione rivolta a quello tecnico-amministrativo-bibliotecario. È ad esso, infatti, che paiono essere prevalentemente indirizzate le principali attività e iniziative incluse nei PIAO e nei *GEPs* delle università riguardanti i temi inerenti ai processi di innovazione sociale per la parità di genere.

In conclusione, l'analisi condotta ci permette di notare che, almeno ad oggi, occuparsi del tema dell'empowerment femminile sembra rappresentare per le università italiane più un mero adempimento normativo anziché un fattore ritenuto strategico all'interno del processo di definizione delle politiche dell'Ateneo volte alla crescita e allo sviluppo sostenibile dell'organizzazione e della società. Un cambio di passo in tale direzione rappresenta, dunque, un'urgenza, anche alla luce delle molteplici implicazioni del tema nei diversi ambiti della vita di ciascun individuo. Per tale ragione, è compito delle università in questo contesto adottare un approccio integrato e olistico che permetta di individuare le cause, proporre nuove soluzioni, monitorare la loro applicazione e analizzare i risultati, coinvolgendo tutti i membri della comunità accademica, nessuno escluso; affinché la piena e sostanziale parità di genere nella nostra società non rappresenti, ancora, un futuro obiettivo da raggiungere.

ATTRIBUZIONE

L'articolo è il risultato di una riflessione congiunta e di una continua discussione tra gli autori. Tuttavia, i paragrafi 1 e 2 sono da attribuire a Giovanna Gianturco, i paragrafi 3, 4 e 5 a Giovanni Brancato. Il paragrafo 6 è il risultato di un lavoro congiunto degli autori.

BIBLIOGRAFIA

- AGODI, M., PICARDI, I. (2016). Il mentoring come progetto trasformativo della struttura di genere dell'accademia: il programma pilota di GENOVATE@UNINA. *La camera blu. Rivista di studi di genere*. 15:136-170.
- ALMALAUREA (2024). *Focus Gender Gap 2024*. Disponibile al link: https://www.almalaurea.it/sites/default/files/2024-03/AlmaLaurea_FOCUS-GENDER-GAP-2024.pdf
- ALPER, J. (1993). The pipeline is leaking women all the way along. *Science*. 260:409-411.
-

- BAGUES, M., SYLOS-LABINI, M., ZINOVYEVA, N. (2017). Does the gender composition of scientific committees matter?. *American Economic Review*. 107(4):1207–38.
- BENCIVENGA, R., SIRI, A., LEONE, C., TARAMASSO, A. C. (2021). Gender Equality Plan in Horizon Europe: tra difficoltà interpretative e prospettive. *AG About Gender - International Journal of Gender Studies*. 10(19):378-400.
- BENSCHOP, Y., VERLOO, M. (2006). Sisyphus' sisters: Can gender mainstreaming escape the genderedness of organizations?. *Journal of Gender Studies*. 15(1):19-33.
- BERRYMAN, S. E. (1983). *Who Will Do Science? Minority and Female Attainment of Science and Mathematics Degrees: Trends and Causes*. New York: Rockefeller Foundation.
- BOLASCO, S. (1999). *Analisi multidimensionale dei dati. Metodi, strategie e criteri d'interpretazione*. Roma: Carocci.
- BOLASCO, S. (2013). *L'analisi automatica dei testi. Fare ricerca con il text mining*. Roma: Carocci.
- BOZZON, R., MURGIA, A., POGGIO, B., RAPETTI, E. (2017). Work–life interferences in the early stages of academic careers: The case of precarious researchers in Italy. *European Educational Research Journal*. 16(2-3):332–351.
- CAMARGO, B. V., JUSTO, A. M. (2013). IRAMUTEQ: Um Software Gratuito para Análise de Dados Textuais. *Temas em Psicologia*. 21(2):513-518.
- CANNITO, M., POGGIO, B., TUSELLI, A. (2023). Gender Equality Plans. Processes, potentialities, contradictions and resistances in contexts of science production. *AG About Gender - International Journal of Gender Studies*. 12(24):I-XXV.
- CARD, D., DELLAVIGNA, S., FUNK, P., IRIBERRI, N. (2022). Gender differences in peer recognition by economists. *Econometrica*. 90(5):1937-1971.
- CARNES, M., DEVINE, P. G., ISAAC, C., MANWELL, L. B., FORD, C. E., BYARS-WINSTON, A., FINE, E., SHERIDAN, J. T. (2012). Promoting Institutional Change Through Bias Literacy. *Journal of diversity in higher education*. 5(2):63–77.
- CATEMARIO, M.G. (2005), *Sperimentare in ottica di genere. Le amministrazioni pubbliche verso una cultura organizzativa che valorizza le differenze*. Roma-Napoli: Edizioni Scientifiche Italiane.
- COMMISSIONE EUROPEA (2000). *Science Policies in the European Union: Promoting Excellence through Mainstreaming Gender Equality*. Brussels: European Commission. Disponibile al link:
-

<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/4d456ad0-abb8-41a2-9d21-dbd5381f1f4c>.

- COMMISSIONE EUROPEA (2002). *National policies on women and science in Europe. The Helsinki group on women and science: a report about women and science in 30 countries*. Luxembourg: Publications Office. Disponibile al link: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/773c11f2-fc7c-4681-827a-75a28635cc97>.
- COMMISSIONE EUROPEA (2012). *Un partenariato rafforzato per lo Spazio europeo della ricerca a favore dell'eccellenza e della crescita*. Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni. Disponibile al link: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52012DC0392>.
- COMMISSIONE EUROPEA (2017). *Interim evaluation. Gender equality as a crosscutting issue in Horizon 2020*. Luxembourg: Publications Office. Disponibile al link: <https://data.europa.eu/doi/10.2777/054612>.
- COMMISSIONE EUROPEA (2019). *She figures 2018. Gender in research and innovation: statistics and indicators*. Luxembourg: Publications Office. Disponibile al link: <https://data.europa.eu/doi/10.2777/124790>.
- COMMISSIONE EUROPEA (2020). *Un'Unione dell'uguaglianza: la strategia per la parità di genere 2020-2025*. Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni. Disponibile al link: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020DC0152>.
- COMMISSIONE EUROPEA (2021a). *She figures 2021. Gender in research and innovation: statistics and indicators*. Luxembourg: Publications Office. Disponibile al link: <https://data.europa.eu/doi/10.2777/06090>.
- COMMISSIONE EUROPEA (2021b). *Horizon Europe - Work Programme 2021-2022. General Annexes*. Disponibile al link: https://marie-sklodowska-curie-actions.ec.europa.eu/sites/default/files/2021-06/wp-13-general-annexes_horizon-2021-2022_en.pdf
- COMMISSIONE EUROPEA (2021c). *Horizon Europe, gender equality – A strengthened commitment in Horizon Europe*. Luxembourg: Publications Office. Disponibile al link: <https://data.europa.eu/doi/10.2777/97891>.
- COMMISSIONE EUROPEA (2021d). *Horizon Europe Guidance on Gender Equality Plans (GEPs)*. Luxembourg: Publications Office.
-

- Disponibile al link: <https://data.europa.eu/doi/10.2777/876509>.
- COMMISSIONE EUROPEA (2024). *2024 Report on Gender Equality in the EU*. Luxembourg: Publications Office. Disponibile al link: https://commission.europa.eu/document/download/965ed6c9-3983-4299-8581-046bf0735702_en?filename=2024%20Report%20on%20Gender%20Equality%20in%20the%20EU_coming%20soon.pdf
- CRENSHAW, K. (1989). Demarginalizing the intersection of race and sex: A Black feminist critique of antidiscrimination doctrine, feminist theory and antiracist politics. *University of Chicago Legal Forum*, 1:139-167. Disponibile al link: https://scholarship.law.columbia.edu/faculty_scholarship/3007.
- CRENSHAW, K. (1991). Mapping the Margins: Intersectionality, Indtity Politics, and Violence against Women of Colour. *Stanford Law Review*. 43(6):1241-1299.
- DA CORTÀ FUMEI, M. (a cura di) (2009). *Formare alle differenze nella complessità. Generi e alterità nei contesti multiculturali*. Milano: FrancoAngeli.
- EIGE - EUROPEAN INSTITUTE FOR GENDER EQUALITY (2022a). *Gender equality plans in academia and research: roadmap to effective implementation*. Luxembourg: Publications Office. Disponibile al link: <https://eige.europa.eu/publications-resources/publications/gender-equality-plans-academia-and-research-roadmap-effective-implementation>
- EIGE - EUROPEAN INSTITUTE FOR GENDER EQUALITY (2022b). *Gender Equality in Academia and Research. GEAR tool step-by-step guide*. Luxembourg: Publications Office. Disponibile al link: https://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/20220795_pdf_mh0922276enn_002.pdf.
- EIGE - EUROPEAN INSTITUTE FOR GENDER EQUALITY (2023). *Gender Equality Index 2023: Towards a green transition in transport and energy*. Luxembourg: Publications Office. Disponibile al link: <https://eige.europa.eu/publications-resources/publications/gender-equality-index-2023-towards-green-transition-transport-and-energy>
- FMI - FONDO MONETARIO INTERNAZIONALE (2024). *Interim Guidance Note on Mainstreaming Gender at the IMF*. Washington D.C.: Fondo Monetario Internazionale. Disponibile al link: <https://www.imf.org/-/media/Files/Publications/PP/2024/English/PPEA2024003.ashx>
- FONTANA, R. (a cura di) (2015). *Le donne nell'accademia italiana*.
-

- Identità, potere e carriera*. Milano: Mondadori Università.
- FORNARI, S., BERRITTO, A., CRESPI, I., MATURI P. (2022). *Socializzazione, educazione e linguaggio*. In F. CORBISIERO, M. NOCENZI (a cura di), *Manuale di educazione al genere e alla sessualità* (69-98). Milano: UTET Università.
- GIANTURCO, G., BRANCATO, G. (a cura di) (2022). *Oltre gli stereotipi sulla violenza di genere. Approcci, teorie e ricerche*. Roma: Sapienza Università Editrice.
- GIANTURCO, G., COLELLA, F. (a cura di) (2023). *Processi di innovazione sociale per la parità di genere. Lavoro, reddito, competenze, tempo, potere: le cinque priorità della strategia nazionale del PNRR*. Milano: FrancoAngeli.
- GOVERNO ITALIANO (2021). *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. #NextGenerationItalia – Italia Domani*. Disponibile al link: <https://www.governo.it/sites/governo.it/files/PNRR.pdf>.
- HARRIS, A. P., GONZÁLEZ, C. G. (2012). Introduction to the special issue: Gender, race, and class at the intersection of culture. *Signs: Journal of Women in Culture and Society*. 38(1):1-5.
- HILL COLLINS P. (2017). “On violence, Intersectionality and Transversal Politics”, *Ethnic and Racial Studies*, 40 (9), pp. 1-14.
- HILL COLLINS, P. (2019). *Intersectionality as Critical Social*. Durham-London: Duke University Press.
- JEANES, E. L., KNIGHTS, D., YANCEY MARTIN, P. (a cura di) (2011). *Handbook of Gender, Work & Organization*. Chichester: Wiley.
- KRIPPENDORFF, K. (1983). *Analisi del contenuto. Introduzione metodologica*. Torino: ERI.
- LANCIA, F. (2004). *Strumenti per l'analisi dei testi*. Milano: FrancoAngeli.
- LOSITO, G. (1996). *L'analisi del contenuto nella ricerca sociale*. Milano: FrancoAngeli.
- MADSEN, S. R. (2012). Women and leadership in higher education: Learning and advancement in leadership programs. *Advances in Developing Human Resources*. 14(3):3-10.
- MESSERSCHMIDT, J. W., YANCEY MARTIN, P., MESSNER, M. A., CONNELL, R. (2018). *Gender Reckonings. New Social Theory and Research*. New York: New York University Press.
- MORLEY, L. (a cura di) (2006). *Gender equity in Commonwealth Higher Education: An Examination of Sustainable Interventions in Selected Commonwealth Universities*. London: Department for International Development.
- NALDINI, M., POGGIO, B. (2023). *Genere e accademia: carriere,*
-

- culture e politiche*. Bologna: il Mulino.
- OECD - ORGANIZZAZIONE PER LA COOPERAZIONE E LO SVILUPPO ECONOMICO (2023), *Joining Forces for Gender Equality: What is Holding us Back?*. Paris: OECD Publishing. Disponibile al link: <https://doi.org/10.1787/67d48024-en>.
- ONU - ORGANIZZAZIONE DELLE NAZIONI UNITE (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. Disponibile al link: <https://sdgs.un.org/sites/default/files/publications/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf>
- PICARDI, I. (2020). *Labirinti di cristallo. Strutture di genere nella ricerca e nell'accademia*. Milano: FrancoAngeli.
- POGGIO, B. (2009). Differenze nelle organizzazioni: di cultura, di genere. In M. DA CORTÀ FUMEI (a cura di), *Formare alle differenze nella complessità. Generi e alterità nei contesti multiculturali* (pp. 31-40). Milano: FrancoAngeli.
- POLIMENI, A. (2023). L'università verso la Quarta missione. In *Scuola democratica. Learning for Democracy*. 2:343-346.
- PRUNA, M.L. (2007). *Donne al lavoro*. Bologna: il Mulino.
- RATINAUD, P., MARCHAND, P. (2012). Application de la méthode ALCESTE à de "gros" corpus et stabilité des "mondes lexicaux": analyse du "CableGate" avec IraMuTeQ. In A. Disaster, D. Longeée, G. Prunelle (a cura di). *Actes des 11eme Journées internationales d'Analyse statistique des Données Textuelles* (pp. 835-844). Liège: Université de Liège.
- REINERT, M. (1987). Classification descendante hiérarchique et analyse lexicale par contexte: application au corpus des poésies d'Arthur Rimbaud (Descending Hierarchical Classification and context-based lexical analysis: Application to the corpus of poems by A. Rimbaud). *Bulletin de Méthodologie Sociologique*. 13:53-90.
- REINERT, M. (1990). ALCESTE, une méthodologie d'analyse des données textuelles et une application: Aurélia de G. de Nerval. *Bulletin de méthodologie sociologique*. 28:24-54.
- ROSS, M., Glennon, B., Murciano-Goroff, R., Berkes, E., Weinberg, B., Lane, J. (2022). Women are credited less in science than are men. *Nature*. 608(7921):1-2.
- SARSONS, H., GËRXHANI, K., REUBEN, E., SCHRAM, A. (2021). Gender differences in recognition for group work. *Journal of Political Economy*. 129(1):101-117.
- SHEN, H. (2013). Inequality quantified: Mind the gender gap. Despite improvements, female scientists continue to face discrimination,
-

- unequal pay and funding disparities. *Nature*. 495:22–24.
- UN WOMEN (2023). *Progress on the Sustainable Development Goals: The Gender Snapshot 2023*. New York: UN Women. Disponibile al link: <https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2023/09/progress-on-the-sustainable-development-goals-the-gender-snapshot-2023>
- UNDP - PROGRAMMA DELLE NAZIONI UNITE PER LO SVILUPPO (2022). *Gender Equality Strategy 2022-2025*. New York: Programma delle Nazioni Unite per lo Sviluppo. Disponibile al link: https://genderequalitystrategy.undp.org/downloads/UNDP_Gender_Equality_Strategy_2022-2025_EN_V2.pdf.
- UNESCO (2019). From access to empowerment. UNESCO strategy for gender equality in and through education 2019-2025. Paris: UNESCO. Disponibile al link: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000369000>.
- VILLA, P. (2021). *Gender asymmetries in academia. Mapping the macro-context*. GEA Working Paper 1. Trento: Università degli Studi di Trento.
- WANG, M. T., DEGOL, J. L. (2017). Gender Gap in Science, Technology, Engineering, and Mathematics (STEM): Current Knowledge, Implications for Practice, Policy, and Future Directions. *Educational psychology review*. 29(1):119–140.
- WEF - WORLD ECONOMIC FORUM (2024). *Global Gender Gap Report 2024*. Svizzera: World Economic Forum. Disponibile al link: https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2024.pdf.
-