

# LQ *The Lab's Quarterly*

---

2024 / a. XXVI / n. 4 (ottobre-dicembre)

---

**DIRETTORE**

Andrea Borghini

**VICEDIRETTRICE**

Roberta Bracciale

**COMITATO SCIENTIFICO**

Françoise Albertini (Corte), Gabriele Balbi (Lugano), Andrea Borghini (Pisa), Matteo Bortolini (Padova), Massimo Cerulo (Perugia), Sabina Curti (Perugia), Gabriele De Angelis (Lisboa), Paolo De Nardis (Roma), Ricardo A. Dello Buono (New York), Teresa Grande (Cosenza), Roberta Iannone (Roma), Anna Giulia Ingellis (València), Mariano Longo (Lecce), Domenico Maddaloni (Salerno), Stefan Müller-Doohm (Oldenburg), Gabriella Paolucci (Firenze), Massimo Pendenza (Salerno), Eleonora Piomalli (Roma), Walter Privitera (Milano), Cirus Rinaldi (Palermo), Antonio Viedma Rojas (Madrid), Vincenzo Romania (Padova), Angelo Romeo (Perugia), Ambrogio Santambrogio (Perugia), Simon Susen (London), Giovanni Travaglini (London).

**COMITATO DI REDAZIONE**

Antonio Martella (Segretario), Junio Aglioti Colombini, Andrea Borghini, Roberta Bracciale, Enrico Campo, Cristopher Cepernich, Luca Corchia, Cesar Crisosto, Roberta Teresa Di Rosa, Alice Fubini, Giovanna Gianturco, Elena Gremigni, Romina Gurashi, Grazia Moffa, Melissa Mongiardo, Gerardo Pastore, Giuseppe Ricotta, Vanessa Russo, Vincenzo Scalia, Emanuela Susca, Simona Tirocchi.

**CONTATTI**

[thelabs@sp.unipi.it](mailto:thelabs@sp.unipi.it)

I saggi della rivista sono sottoposti a un processo di double blind peer-review.

La rivista adotta i criteri del processo di referaggio approvati dal Coordinamento delle Riviste di Sociologia (CRIS): [cris.unipg.it](http://cris.unipg.it)

I componenti del Comitato scientifico sono revisori permanenti della rivista.

Le informazioni per i collaboratori sono disponibili sul sito della rivista:

<https://thelabs.sp.unipi.it>

ISSN 2035-5548 | 1724-451X



Quest'opera è distribuita con Licenza Creative Commons

Attribuzione - Non commerciale - Non opere derivate 4.0 Internazionale



“The Lab’s Quarterly” è una rivista di Scienze Sociali fondata nel 1999 e riconosciuta come rivista scientifica dall’ANVUR per l’Area 14 delle Scienze politiche e Sociali. L’obiettivo della rivista è quello di contribuire al dibattito sociologico nazionale ed internazionale, analizzando i mutamenti della società contemporanea, a partire da un’idea di sociologia aperta, pubblica e democratica. In tal senso, la rivista intende favorire il dialogo con i molteplici campi disciplinari riconducibili alle scienze sociali, promuovendo proposte e special issues, provenienti anche da giovani studiosi, che riguardino riflessioni epistemologiche sullo statuto conoscitivo delle scienze sociali, sulle metodologie di ricerca sociale più avanzate e incoraggiando la pubblicazione di ricerche teoriche sulle trasformazioni sociali contemporanee.



2024 / a. XXVI / n. 4 (ottobre-dicembre)

## **MONOGRAFICO**

L'empowerment delle donne nei sistemi organizzativi complessi. Processi innovativi, buone pratiche e strumenti per le 5 priorità della strategia nazionale del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (lavoro, reddito, competenze, tempo, potere)

Francesca Colella	<i>Introduzione all'empowerment come processo multidimensionale. Il rafforzamento individuale e collettivo per la parità di genere nella società contemporanea</i>	7
Valentina Grassi, Luisa Nardi	<i>Accesso ancora negato. Discipline STEM, processi di esclusione e inclusione delle donne e strategie per l'empowerment femminile</i>	17
Giovanni Brancato, Giovanna Gianturco	<i>L'empowerment femminile: funzione strategica o adempimento normativo? Un'analisi delle politiche universitarie per la parità di genere</i>	45
Annalinda Monticelli, Laura Falci	<i>Tempo e potere nei principali indici gender-related. Riflessione sociologica, trend evolutivi e buone pratiche</i>	71
Daniela Grignoli, Silvia Fornari	<i>La defamilizzazione del welfare per l'empowerment delle donne e lo sviluppo sociale</i>	95
Alessandro Martelli, Rebecca Paraciani, Ilaria Pitti	<i>Women's trajectories in italian cooperatives. All that glitters is not gold</i>	115
Antonella Berritto, Salvatore Monaco	<i>Donne e turismo. Sfide, strategie e opportunità per l'empowerment femminile nel Parco Nazionale del Vesuvio</i>	133
Domenico Carbone, Joselle Dagnes, Arianna Antinori, Arianna Radin	<i>L'empowerment femminile in ambito medico. Tra processi di segregazione e strumenti innovativi</i>	153
Arianna Santero	<i>Gender asymmetries in research centers: addressing gender fatigue and promoting gender equality plans</i>	185

Roberta Zonno	<i>L'applicazione delle buone prassi della valutazione delle performance nelle pubbliche amministrazioni come strategia per contrastare i bias di genere</i>	209
Emanuela Ferreri e Dariush Rahiminia	<i>Empowerment delle donne e deficit di democrazia. Equità sociale, pari opportunità e disegualianze in prospettiva sociologica.</i>	233

### **LIBRI IN DISCUSSIONE**

Carola Continenza	Deborah De Luca (2018) <i>Donne immigrate e lavoro. Un rapporto non sempre facile.</i>	259
Michela Donatelli	Manuela Naldini, Barbara Poggio (2023, a cura di). <i>Genre e accademia. Carriere, culture e politiche</i>	265

## **MONOGRAFICO**

*L'empowerment delle donne nei sistemi organizzativi complessi. Processi innovativi, buone pratiche e strumenti per le 5 priorità della strategia nazionale del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (lavoro, reddito, competenze, tempo, potere)*

A cura di Francesca Colella (Università degli Studi dell'Aquila) e  
Valentina Grassi (Università di Napoli "Parthenope")

## **INTRODUZIONE ALL'EMPOWERMENT COME PROCESSO MULTIDIMENSIONALE**

### **Il rafforzamento del potere individuale e collettivo per la parità di genere nella società contemporanea**

di *Francesca Colella\**

#### **Abstract**

---

*Introduction to Empowerment as a Multidimensional Process. The Enhancement of Individual and Collective Power for Gender Equality in Contemporary Society.*

The paper introduces the special issue focused on such questions: the goal is to explore issues that deserve an open and constructive discussion, not only regarding the redefinition of some conceptual dimensions but also in relation to strategies for promoting and strengthening female empowerment, project experiences that can serve as best practices, and experiments within complex organizational systems. Through a critical analysis, this issue aims to offer new insights into the relationship between female agency, social context, and the potential for collective transformation toward greater gender equity.

#### **Keywords**

---

Empowerment, Social change, Gender Equality

\* FRANCESCA COLELLA è professoressa associata di Sociologia generale presso il Dipartimento di Scienze Umane dell'Università degli Studi dell'Aquila, dove insegna Sociologia, Metodologia della Ricerca Sociale e Sociologia della condizione giovanile. È Principal Investigator del PRIN 2022 – PNRR: “Women’s empowerment: the use of Mentoring and Diversity Management in private sector and public administration as tools for equal opportunities and innovation according to the 5 priorities of the NRRP strategy (work, income, competences, time, power)”.

Email: francesca.colella1@univaq.it

DOI: [10.13131/unipi/ksdv-3z74](https://doi.org/10.13131/unipi/ksdv-3z74)

*In memoria di Virgilia Anselmi*

## 1. MALESSERE INDIVIDUALE NELLE CONTRADDIZIONI SISTEMICHE: L'EMPOWERMENT PER IL MUTAMENTO SOCIALE

**P**er oltre un secolo, il rapporto tra vissuto individuale e dimensione sociale, ivi comprese le difficoltà che gli individui incontrano nel comprendere e affrontare le contraddizioni sistemiche, è stato esplorato da numerosi autori e autrici nell'ambito della disciplina sociologica.

Nella società contemporanea, gli individui non posseggono gli strumenti per dirimere le contraddizioni (o aporie) che il sistema sociale crea loro: come Charles Wright Mills denunciava già nel 1959 nel suo *The Sociological Imagination*, il disagio dei singoli rimane sempre più spesso non definito e gran parte del malessere individuale (*troubles*) non giunge al livello di problemi collettivi (*issues*). Nei fatti, questo *gap* tra vissuto individuale e dimensione sociale contribuisce a rafforzare le dinamiche di emarginazione e disuguaglianza sociale, impedendo alle persone di trovare soluzioni efficaci alle problematiche della vita quotidiana (Colella, 2015).

Il presente numero tematico raccoglie articoli che si inseriscono in questo solco, esplorando le molteplici modalità attraverso cui le dinamiche sociali e le esperienze individuali si intrecciano nel processo di empowerment femminile, in diversi ambiti e contesti<sup>1</sup>. I contributi analizzano, da prospettive teoriche ed empiriche differenti, il modo in cui le disuguaglianze di genere, i processi di marginalizzazione e le strutture di potere condizionano le opportunità delle donne di acquisire autonomia, riconoscimento sociale e risorse per affrontare le contraddizioni sistemiche. Nel tentativo di definire un quadro in cui integrare prospettive teoriche ed empiriche sul rapporto tra vissuto individuale e struttura sociale, è utile richiamare i contributi di alcuni tra gli autori più significativi, le cui riflessioni hanno posto le basi per questo tipo di analisi.

---

<sup>1</sup> Questo numero monografico si inserisce nell'ambito delle attività di ricerca svolte nel progetto PRIN 2022 PNRR dal titolo: *Women's empowerment: the use of Mentoring and Diversity Management in private sector and public administration as tools for equal opportunities and innovation according to the 5 priorities of the NRRP strategy (work, income, competences, time, power)*. PI: Francesca Colella (Università degli studi dell'Aquila); UO Valentina Grassi (coord. Università degli studi di Napoli "Parthenope"). Finanziato dall'Unione europea – Next Generation EU, Missione 4 Componente 1. CUP E53D23021110001.

---



Ciò è necessario tenendo conto che Wright Mills non è il primo a intuire il legame tra vissuto individuale e sistema sociale, ma è uno dei primi a formalizzarlo come un tema centrale della sociologia moderna. I suoi riferimenti principali sono Max Weber, Émile Durkheim, Herbert Marcuse e la Scuola di Francoforte, Georg Simmel.

Come è noto, Weber analizza come il potere e l'autorità siano distribuiti tra le diverse classi sociali e descrive il processo di razionalizzazione, che porta alla crescente burocrazia e riduce il ruolo degli individui: in tal senso, la società diventa sempre più impersonalmente governata da leggi e regolamenti. Mills, sulla scorta di Weber, esplora il potere nelle mani delle élite e come ciò contribuisca all'alienazione sociale. Tuttavia, Mills sviluppa una visione più critica, suggerendo che la consapevolezza sociologica possa aiutare gli individui a comprendere e sfidare queste dinamiche. Mentre Weber vede il sociologo come un osservatore critico delle strutture di potere, Mills si spinge oltre, sostenendo che i sociologi non debbano solo comprendere la società, ma anche stimolare una maggiore coscienza critica per promuovere il cambiamento sociale. Egli, infatti, ammonisce: «il compito del sociologo, grazie all'immaginazione sociologica, è di ridurre il disagio personale degli individui a turbamenti oggettivi della società per trasformare la pubblica indifferenza in interesse per i problemi pubblici» (Wright Mills, 1959, tr. it. 1973: 11-14).

Per garantire la coesione sociale, Durkheim si concentra sull'importanza delle istituzioni e delle norme sociali: pertanto, il suo concetto di anomia e il modo in cui la società influenza il comportamento delle persone risultano centrali per comprendere il disagio individuale come prodotto di trasformazioni o disfunzioni sociali (Durkheim, 1897, tr. it. 1997). Wright Mills sottolinea invece la necessità per gli individui di sviluppare una visione sociologica nel tentativo di superare l'alienazione e intervenire su problemi strutturali. Dunque, l'intento di Durkheim, con un approccio struttural-funzionalista, è quello di analizzare e spiegare; quello di Wright Mills, con un approccio critico e orientato all'azione, è di attivare una consapevolezza critica nelle persone, ma soprattutto nei sociologi. Infatti, egli intendeva spingere i sociologi a superare la sterile produzione accademica autoreferenziale, che spesso ignorava le implicazioni sociali dei fenomeni studiati: esortava a diventare intellettuali pubblici, impegnati nel comprendere e cambiare le dinamiche sociali. Allo stesso tempo, alle persone comuni egli voleva offrire strumenti di consapevolezza per riconoscere che molti dei loro problemi personali erano radicati in contraddizioni sistemiche, stimolando così una riflessione critica e un potenziale attivismo sociale. Que-

---

sta doppia finalità rende, pertanto, il suo lavoro estremamente significativo per la riflessione che si intende sviluppare in questa sede, non solo rispetto alla prospettiva teorica della sociologia, ma anche per il suo impatto politico.

Herbert Marcuse e la Scuola di Francoforte esplorano come le contraddizioni sociali e le forme di alienazione siano collegate ai processi di dominazione economica e culturale (Marcuse, 1964, tr. it. 1967). Sebbene non fosse il fulcro dell'opera di Wright Mills, tali riflessioni sulle disuguaglianze e sull'oppressione sociale hanno di certo influito sul suo approccio critico.

Infine, la riflessione di Georg Simmel sulla tensione tra individuo e società, in particolare la sua analisi della solitudine e dell'alienazione urbana (Simmel, 1903, tr. it. 1995), ha anticipato in parte le preoccupazioni di Mills riguardo al vissuto individuale, con un approccio più marcatamente politico.

L'opera di Wright Mills segna un momento fondamentale perché sistematizza idee di certo già in circolazione, portandole a un livello di consapevolezza teorica e metodologica che avrà un enorme impatto sul pensiero sociologico successivo. In tale ottica, la sua eredità risiede nell'invito non solo a pensare in modo critico ma anche all'azione, ponendo al centro il potenziale di consapevolezza collettiva come forza di trasformazione sociale.

È in tale quadro teorico che si inserisce la riflessione proposta in questo numero monografico, affinché si renda evidente l'intima interconnessione tra il pensiero di Wright Mills e il processo di empowerment. Infatti, se l'immaginazione sociologica consente di riconoscere le contraddizioni strutturali che generano il disagio individuale, l'empowerment rappresenta il passo successivo: fornire agli individui, specialmente a coloro che subiscono marginalizzazione o oppressione, gli strumenti per trasformare questa consapevolezza in azione. Attraverso l'accesso a risorse, opportunità e diritti, l'empowerment permette alle persone di superare le barriere imposte dalla società, promuovendo così un cambiamento non solo individuale, ma anche collettivo.

Nella riflessione corale sviluppata in questo numero tematico, l'empowerment si caratterizza come un processo multidimensionale progressivo che permette agli individui di acquisire maggiore controllo sulla propria vita, contribuendo a superare le barriere che li limitano. Quando applicato alla parità di genere, l'empowerment diventa uno strumento indispensabile per favorire l'accesso equo a risorse, opportunità e diritti, promuovendo la partecipazione attiva e l'autonomia delle donne: la donna (o un gruppo di donne: livello individuale e collettivo,

---

come unità di analisi) acquisisce potere ed è in grado di compiere scelte significative per sé e per altr\* in ambito personale, sociale, politico ed economico (ActionAid, 2020).

Di certo, l'empowerment coinvolge vari aspetti della vita quotidiana: dall'autonomia economica alla partecipazione politica, dall'accesso all'istruzione alla valorizzazione del capitale sociale. Si tratta dunque di uno strumento che interconnette il "rafforzamento" della donna con il cambiamento delle strutture sociali e culturali che perpetuano le disuguaglianze di genere. In questo modo, il processo di empowerment rappresenta una concreta opportunità di trasformazione: ciò è particolarmente rilevante in Italia, dove le donne entrano tardi nel mondo del lavoro rispetto ad altri paesi europei e mondiali. La loro presenza si configura di certo come uno degli aspetti attraverso cui valutare il funzionamento del sistema sociale (Bianco, 2002). Inoltre, sono ancora pochi gli ambiti professionali nei quali le donne ricoprono ruoli apicali, riguardo sia i settori legati alle discipline STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics) che SSH (Social Sciences and Humanities): si tratta di un'asimmetria di potere e, più in generale, di leadership, che si configura sul piano collettivo come un deficit democratico (Colella, Gianturco, 2023). Tali limiti sono chiaramente di natura socioculturale, ma anche educativa e relazionale: infatti, vi sono senza dubbio impedimenti non espliciti ma ugualmente presenti nel contesto. Questo fenomeno è caratterizzato da un peculiare dedalo costituito da dinamiche di potere, rigidità organizzative, stereotipi di genere, socializzazione che producono disuguaglianze, forme di discriminazione indiretta e forme di esclusione della componente femminile della società più o meno esplicite (Pruna, 2007; Colella, Gianturco, Nocenzi, 2017).

Con riferimento alla stretta attualità italiana, senza dubbio il *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza* (PNRR) rappresenta un'opportunità strategica per affrontare le disuguaglianze di genere nel nostro paese, in linea con il processo di empowerment, come si approfondirà di seguito.

## 2. IL CONTESTO ITALIANO TRA PNRR E *GENDER EQUALITY INDEX* PER LE PARI OPPORTUNITÀ

L'attuazione del PNRR in Italia si prefissava di risalire cinque punti percentuali entro il 2026 nella classifica del *Gender Equality Index* dello *European Institute for Gender Equality* (EIGE): in tal senso, nel 2021 il nostro paese occupava il 14° posto, con una media inferiore di 4,4 punti rispetto a quella UE. Nel 2023, l'Italia ha migliorato la sua posizione,

---

salendo al 13° posto con un punteggio di 68,2 e riducendo il divario con la media dell'UE a 2 punti. Tale indice misura l'uguaglianza di genere attraverso sei domini principali e due domini supplementari: ogni dominio analizza aspetti specifici della parità tra uomini e donne, contribuendo al punteggio complessivo. Tra i domini principali vi sono: Lavoro (Tasso di occupazione, Qualità e uguaglianza nel mercato del lavoro, inclusa la segregazione di genere nei settori lavorativi); Denaro (Reddito individuale, Distribuzione della ricchezza e rischio di povertà, Accesso equo alle risorse economiche); Conoscenza (Livello di istruzione, Partecipazione a programmi di apprendimento permanente, Segregazione di genere nei campi di studio); Tempo (Distribuzione del tempo tra lavoro domestico, cura familiare e tempo libero, Disuguaglianze nell'uso del tempo tra uomini e donne); Potere (Partecipazione ai processi decisionali in politica, economia e istituzioni sociali, Rappresentanza di genere nei consigli di amministrazione e in posizioni di leadership); Salute (Accesso ai servizi sanitari, Stato di salute generale e aspettativa di vita, Disuguaglianze nei comportamenti legati alla salute). Tra i domini supplementari vi sono: Violenza di genere (Incidenza e percezione della violenza basata sul genere, Indicatori relativi al rischio e alla prevalenza di abusi fisici, psicologici e sessuali); Intersezioni diseguali (Considera come le disuguaglianze di genere si intrecciano con altri fattori, come etnia, età, disabilità, o stato migratorio)<sup>2</sup>.

Questi domini forniscono un quadro ampio e dettagliato delle dinamiche di genere nei diversi ambiti della società, consentendo di monitorare i progressi e di identificare le aree critiche sulle quali concentrarsi.

L'Italia ha migliorato il suo posizionamento nel *Gender Equality Index* principalmente grazie ai progressi nei domini del Potere (Incremento di 37,5 punti, evidenziando una maggiore partecipazione femminile nei processi decisionali politici ed economici)<sup>3</sup> e del Tempo (Aumento di 8,1 punti, indicando una distribuzione più equa del tempo tra uomini e donne nelle attività domestiche, di cura e nel tempo libero) (Marchese, 2023).

Come è noto, il PNRR è caratterizzato da priorità trasversali fondamentali, cioè: il superamento del divario di genere, quello generazionale e quello territoriale (Colella, Gianturco, 2023). La crisi pandemica da Covid-19 ha accentuato le disuguaglianze di genere nel mondo del lavoro, con un impatto particolarmente grave in Italia a causa dei preesistenti divari (INAPP, 2021). Tra i principali fattori critici vi è la distribuzione settoriale dell'occupazione femminile, spesso concentrata in ambiti ad alto rischio sanitario o penalizzati dalle restrizioni. Inoltre, la precarietà

---

<sup>2</sup> <https://eige.europa.eu/gender-equality-index>

<sup>3</sup> *Ibidem*

lavorativa ha inciso significativamente, con il mancato rinnovo dei contratti a termine che ha rappresentato la principale causa di cessazione del rapporto di lavoro per il 63% delle donne italiane nel 2020. A ciò si aggiunge il rallentamento delle assunzioni, che ha colpito le donne in quasi tutte le tipologie contrattuali con una contrazione maggiore rispetto agli uomini (INAPP, 2021).

In tale contesto, la cultura delle pari opportunità nei sistemi organizzativi complessi rappresenta la condizione necessaria per sviluppare strategie innovative, con sicure e importanti connessioni con il piano sociale (*gender mainstreaming*). In altre parole, si tratta di innovazioni sociali (prodotti, servizi oppure modelli) che hanno delle ricadute positive per la società intera poiché, di fatto, rispondono anche a bisogni sociali creando nuove relazioni, collaborazioni, reti.

Le donne pagano indubbiamente il prezzo più alto all'interno di inique relazioni e politiche di genere e le riflessioni contenute in questo numero monografico mostrano un aspetto basilare in tal senso: la consapevolezza che la trasformazione di tali relazioni necessita di strategie d'intervento per i diversi contesti e per le differenti opportunità disponibili.

In questa sede si propone dunque di delineare le dinamiche di cambiamento all'interno dei sistemi organizzativi complessi, nel settore privato e in quello pubblico, riguardo all'empowerment femminile, nel tentativo di individuare processi innovativi, buone pratiche e strumenti per le cinque priorità della strategia nazionale del *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza* (lavoro, reddito, competenze, tempo, potere).

Dalla consapevolezza della persistenza di una sostanziale esclusione (simbolica e non) delle donne da vari contesti, nasce l'esigenza di una approfondita riflessione pubblica volta a sollecitare interventi *innovativi* e *trasformativi* a favore della parità di genere. Soprattutto nell'ambito professionale, la divisione sociale del lavoro rimarca nettamente la separazione tra i ruoli maschili e quelli femminili (Connell, 2002): in tal senso, emergono numerosi stereotipi e pregiudizi di genere. Ad esempio, sono ancora pochi gli ambiti professionali nei quali le donne ricoprono ruoli di responsabilità, di *decision making* e posizioni apicali: si tratta di una questione legata certamente a forme di disconoscimento sociale, alle *diseguaglianze di genere* e all'asimmetrica distribuzione di potere tra i due sessi, ma anche di un più generale *deficit democratico*, come già anticipato. Tali dinamiche sociali, attraverso specifiche forme di meccanismi repressivi e di riproduzione di "ruoli tradizionali", trasformano i pregiudizi ereditati in norme morali ancora vigenti (Colella, Gianturco, Nocenzi, 2017). Il riferimento è qui alla *socializzazione*, un processo *continuo* e *persistente* di trasmissione valoriale e interiorizza-

---

zione dell'universo culturale del contesto di riferimento (Berger, Luckmann, 1966). Il paradigma culturale di riferimento si carica, in questo modo, di rappresentazioni sociali dipendenti da generalizzazioni improprie che estendono tratti individuali all'intera categoria. Tali processi, che originano da visioni stereotipate di genere, hanno il potere di concettualizzare e rinchiudere i due sessi in ruoli, posizioni e situazioni sociali predefinite e talvolta contrapposte. Questi aspetti contribuiscono ad orientare e profilare diverse scelte di vita già molto prima di approdare nei contesti lavorativi, fino a generare barriere – individuali e psicologiche, ma soprattutto relazionali e sociali – che limitano l'accesso e la presenza delle donne in alcuni settori di mercato secondo logiche di esclusione e auto-esclusione (Albanesi, Chiesa, 2019). È utile quindi richiamare i processi di tipizzazione di genere lavorativa e di segregazione orizzontale e verticale, ovvero quei fenomeni che determinano la concentrazione femminile in pochi settori e rami di attività economica e in un numero limitato di mestieri e professioni e contestualmente di limiti strutturali e culturali che collocano le donne al di sotto di un «soffitto di vetro», metafora per indicare la presenza di un limite – invisibile ma straordinariamente resistente – che ostacola l'accesso delle donne ai livelli elevati delle gerarchie organizzative (Pruna, 2007: 91).

In tale scenario, ci si propone di sollevare e approfondire alcune questioni che meritano un confronto franco e propositivo, non solo rispetto alla ridefinizione di alcune dimensioni concettuali, ma anche riguardo a strategie di promozione e potenziamento dell'empowerment femminile, esperienze progettuali che possano fungere da buona pratica e sperimentazioni in sistemi organizzativi complessi. Attraverso un'analisi critica, questo numero intende offrire nuovi spunti di riflessione sul rapporto tra agency femminile, contesto sociale e possibilità di trasformazione collettiva verso una maggiore equità di genere.

## BIBLIOGRAFIA

- ACTIONAID (2020). *L'empowerment delle donne. Documento di indirizzo*, Redazione a cura di D. Sciocco, A. Folcio. Disponibile online: [https://morethanprojects.actionaid.it/wp-content/uploads/2021/02/Rapporto-Empowerment\\_2020\\_web.pdf](https://morethanprojects.actionaid.it/wp-content/uploads/2021/02/Rapporto-Empowerment_2020_web.pdf).
- ALBANESI, C., CHIESA, R. (2019). Le relazioni fra generi sul luogo di lavoro. In Comitato Unico per le Pari Opportunità – CUG dell'Alma Mater Studiorum dell'Università di Bologna (a cura di), *A prescindere dal genere: pari opportunità, empowerment e*
-

- diversità. Atti del Ciclo formative* (pp. 39-47). Bologna: Bnomia University Press.
- BERGER, P.L., LUCKMANN, T. (1966). *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. New York: Doubleday.
- BIANCO, M. L. (2002). Effetti della riforma dei concorsi universitari su carriere accademiche e dinamiche di genere. *Polis*, 3: 417-444, DOI: 10.1424/8116.
- COLELLA, F. (2009). *Biografie atipiche. Strategie di costruzione dell'identità nella vita quotidiana dei giovani precari*. Milano: Guerini.
- COLELLA, F. (2015). La crisi della vocazione scientifica in Italia tra socializzazione anticipata e precarietà lavorativa. *Sociologia Italiana –AIS Journal of Sociology*. 5: 179-188.
- COLELLA, F., GIANTURCO, G. (2017). *Costruendo un mosaico. Caratteristiche e peculiarità della ricerca qualitativa*. In S. Petrocchia (a cura di), *Between Global and Local. Cultural Changes* (pp. 277-308). Bologna: Società Editrice Esculapio.
- COLELLA, F., GIANTURCO, G., NOCENZI, M. (2017). La sfida delle donne in accademia: asimmetrie di potere, socializzazione della professione e stili di leadership. *Sociologia del lavoro*. 148: 17-36. DOI: 10.3280/SL2017-148002.
- COLELLA, F., GIANTURCO, G. (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: Franco Angeli.
- CONNELL R. (2002), *Gender*, Cambridge: Polity Press.
- DURKHEIM, É. (1897). *Il suicidio. Studio di sociologia*, trad. di R. Scramaglia. Milano: Rizzoli, 1997.
- EIGE (2023). *Gender Equality Index (Gei)*. Disponibile online: <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2023>
- INAPP (2021), *Lavoro, formazione e società in Italia nel passaggio all'era post Covid-19*. Disponibile online: <https://oa.inapp.gov.it/items/ede53604-d692-4bb8-8837-a9f101ab24b7>
- MARCHESE, F. (2023). Gender Equality Index. *Shetech*. Disponibile online: <https://shetechitaly.org/2023/11/10/gender-equality-index-2023/>
- MARCUSE, H. (1964). *L'uomo a una dimensione. L'ideologia della società industriale avanzata*, trad. di L. Gallino, T. Giani Gallino. Torino: Einaudi, 1967.
-

- MARTINI, B. (2023). Premialità e condizionalità. *inGenere*. Disponibile online: <https://www.ingenere.it/articoli/premialita-e-condizionalita>
- WRIGHT MILLS, C. (1959). *L'immaginazione sociologica*, trad. di Q. Maffi. Milano: Il Saggiatore, 1973.
- PRUNA, M.L. (2007). *Donne al lavoro*. Bologna: il Mulino.
- SIMMEL, G. (1903). *Le metropoli e la vita dello spirito*, trad. di P. Jedlowski, R. Siebert. Roma: Armando Editore, 1995.
- SUDANO, G., BELLOSI, G. (2023). Monitorare i dati su genere e ripresa. *inGenere*. Disponibile online: <https://www.ingenere.it/articoli/monitorare-i-dati-su-genere-e-ripresa>
-



**ACCESSO ANCORA NEGATO.****Discipline STEM, processi di esclusione e inclusione delle donne e strategie per l'empowerment femminile.**

di *Valentina Grassi e Luisa Nardi\**

**Abstract**

*Access still denied. STEM disciplines, pr STEM disciplines, processes of exclusion and inclusion of women, and strategies for female empowerment.*

Il presente contributo si propone di esplorare, anzitutto, le sfide che le donne affrontano nei settori STEM a causa di pregiudizi culturali e sociali. Essi, infatti, contribuiscono a perpetuare l'idea che le donne siano meno inclini ad apprendere discipline scientifiche, e ciò si riflette nella disparità di genere nei percorsi professionali STEM, che mostrano una netta predominanza maschile. L'articolo si concentrerà poi sui fattori che contribuiscono al *gender gap* nelle STEM, che non si limita solo alla questione salariale ma include anche la crescita professionale e le responsabilità all'interno delle aziende. Gli stereotipi di genere, quindi, costituiscono la prima causa delle interruzioni di carriera delle donne, alle quali l'accesso a posizioni manageriali e dirigenziali è spesso negato.

**Keywords**

Discriminazione, empowerment femminile, gender equality, STEM

\* Valentina Grassi è Professoressa Associata di Sociologia generale presso l'Università di Napoli "Parthenope", dove coordina il Corso di Laurea in Scienze dell'Amministrazione, dell'Organizzazione e Consulenza del Lavoro. È Coordinatrice della sezione *Immaginario* dell'Associazione Italiana di Sociologia. I suoi interessi di ricerca spaziano dalla sociologia dell'immaginario alle migrazioni, fino alle politiche sociali e ai processi di inclusione.

E-mail: [valentina.grassi@uniparthenope.it](mailto:valentina.grassi@uniparthenope.it)

Luisa Nardi è dottoranda di ricerca in *Regulation, Management and Law of Public Sector Organizations* presso l'Università del Salento. È cultrice della materia in Sociologia generale e membro del comitato editoriale della collana *Social DistrActors*. I suoi interessi di ricerca riguardano il welfare responsabile, la mobilità sostenibile e l'immaginario sociale.

E-mail: [luisa.nardi@unisalento.it](mailto:luisa.nardi@unisalento.it)

DOI: [10.13131/unipi/78en-zw13](https://doi.org/10.13131/unipi/78en-zw13)

## 1. LE BARRIERE INVISIBILI: STEREOTIPI, PREGIUDIZI E PARTECIPAZIONE NEL MERCATO DEL LAVORO

**I**l pregiudizio è un giudizio che, appunto, viene formulato “prima”: si tratta di una convinzione sorta prima ancora di conoscere l’oggetto verso cui è destinato, che si presenta spesso come rigida e chiusa. Esso può influenzare sia negativamente sia positivamente, a seconda dei casi, l’atteggiamento del soggetto nei confronti della cosa o della persona cui si rivolge, incidendo sul suo modo di relazionarsi e di comprendere le dinamiche che muovono i pensieri e i comportamenti del destinatario (Calegari, 1999).

Si è affermato opportunamente che il pregiudizio

implica la riduzione dell’individuo allo statuto di un qualsiasi rappresentante del suo gruppo di appartenenza o della sua comunità di origine elevata a comunità di natura o d’essenza, fissa e insormontabile. [...] L’appartenenza non viene pensata solo come se potesse predisporre il pensiero, come uno stile o come un insieme di contenuti, ma anche come normativa (Taguieff, 1994: 64-65).

È evidente che, per quanto sembri assurda e illogica, questa tipologia di convinzione è dura da scardinare, essendo sufficiente, per il soggetto, che uno solo dei suoi interlocutori presenti una caratteristica per avviare un processo di essenzializzazione, cioè la categorizzazione dei singoli individui come tutti portatori di una determinata qualità, generalmente negativa.

Nell’esaminare la questione, già nel 1620, Francis Bacon, nel suo *Novum Organum*, rilevò che il pregiudizio è ontologicamente connesso al pensiero umano, che, nell’elaborazione di un dato, può andare incontro in quattro tipi di errori: *idola tribus*, *idola specus*, *idola fori*, *idola theatri*. La riflessione offre una prospettiva critica sulla natura del pregiudizio e dell’errore nel pensiero umano: gli “*idola tribus*” sono errori comuni a tutta l’umanità, mentre gli “*idola specus*” sono influenzati dalla storia personale e dalla cultura individuale. In particolare, gli “*idola fori*” si riferiscono agli errori derivanti dall’uso del linguaggio e dalla comunicazione: l’utilizzo di un linguaggio strettamente binario, infatti, almeno per alcuni, determina a monte un errore nella percezione delle persone del problema legato al genere (Bonardi, 2021).

Tutto quanto esposto fino ad ora trova, poi, conferma anche negli studi di Gordon Allport, che, nella sua opera *La natura del pregiudizio* (1973) ha modo di precisare che esso consiste in

---

una rappresentazione fondata su decisioni anteriori alla valutazione; in seguito, giudizio prematuro, e di conseguenza una valutazione formulata prima di aver potuto effettuare una attenta osservazione oggettiva (Allport, 1973: 10).

Peraltro, è interessante anche il rilievo per il quale chi ha un preconcetto, in genere, tende a difenderlo anche nel momento in cui si rende conto di essere nel torto. In questo senso è interessante la riflessione di Carla Scaramella, per la quale l'interazione con i portatori del pregiudizio è destinata a risolversi nel conflitto e non c'è spazio per il dialogo: ne consegue che il pregiudizio "prende forma dai processi cognitivi (di essenzializzazione e stigmatizzazione) e si realizza negli atti concreti che trovano giustificazioni nell'ideologia di partenza" (Scaramella, Passani, 2010: 39).

La relazione tra *stereotipo* e *pregiudizio* è fondamentale per comprendere come si formano e si manifestano le percezioni sociali. Secondo Bruno M. Mazzara, lo stereotipo rappresenta il

nucleo cognitivo del pregiudizio, vale a dire l'insieme degli elementi di informazione e delle credenze circa una categoria di oggetti, rielaborati in un'immagine coerente e tendenzialmente stabile in grado di sostenere e riprodurre il pregiudizio nei loro confronti (Mazzara, 1997:1).

Il pregiudizio può essere definito come l'applicazione concreta dello stereotipo, implicando una valutazione che orienta atteggiamenti e comportamenti nei confronti di individui o gruppi sociali determinati. Da un punto di vista analitico, lo stereotipo si configura come una struttura cognitiva di categorizzazione che semplifica la complessità della realtà, mentre il pregiudizio rappresenta la dimensione operativa di tale struttura, traducendosi in atti o atteggiamenti che risultano frequentemente connotati da discriminazione.

Walter Lippmann, nel 1922, introdusse il termine *stereotype* nelle scienze sociali, definendolo come un'immagine mentale rigida e semplificata utilizzata per classificare e interpretare la realtà. Secondo Lippmann, gli stereotipi non sono fenomeni autonomi, bensì costrutti sociali fortemente influenzati dalla cultura dominante e veicolati dai mezzi di comunicazione, che ne facilitano la diffusione e consolidano la correlata formazione di pregiudizi (Lippmann, 1921).

Il pregiudizio, inteso come convinzione preconcepita – spesso negativa – che influenza il giudizio verso soggetti o situazioni, è strettamente interconnesso agli stereotipi, i quali attribuiscono in modo generalizzato caratteristiche specifiche a gruppi di persone. Questo legame si traduce

---

in un processo circolare: lo stereotipo fornisce la base cognitiva, mentre il pregiudizio ne rappresenta l'esternalizzazione pratica.

Un esempio paradigmatico di tale dinamica emerge con riferimento alle etichette che la società continua ad attribuire alle donne. Nonostante i progressi registrati, grazie ai movimenti femministi del secolo scorso e alle campagne di sensibilizzazione, le aspettative sociali predefinite relative ai ruoli di genere continuano a limitare le opportunità e le aspirazioni delle donne, in particolare in ambito professionale. Gli stereotipi agiscono in maniera duplice: da un lato, orientano le ragazze verso percorsi formativi e professionali tradizionalmente considerati femminili – quali l'insegnamento o i mestieri della cura – allontanandole dai settori delle scienze e della tecnologia, percepiti come prerogativa maschile; dall'altro, anche quando le donne scelgono di intraprendere carriere nei settori tecnico-scientifici, tali stereotipi contribuiscono a ostacolare la progressione professionale, limitando le opportunità di avanzamento, di crescita retributiva e di accesso ai vertici delle organizzazioni.

Le analisi condotte dall'ISTAT, unitamente a studi di carattere internazionale, mettono in luce come l'adozione di politiche inclusive e dispositivi normativi volti a superare le barriere di genere, sebbene rappresentino strumenti indispensabili, non si rivelino di per sé sufficienti per conseguire un'effettiva parità (Istat, 2024). Tale constatazione risulta particolarmente evidente in ambiti tradizionalmente dominati dagli uomini, quali le scienze e le discipline tecnologiche. Il ritmo del cambiamento, infatti, si dimostra estremamente lento. Secondo quanto riportato nel *Global Gender Gap Report 2023* del *World Economic Forum*, si stima che occorranza ancora 131 anni per colmare integralmente il divario di genere su scala globale (World Economic Forum, 2024).

Un'analisi approfondita dei dati contenuti nel suddetto rapporto offre una prospettiva ancora più chiara della portata del problema. Si osserva, infatti, che nel corso degli ultimi ottant'anni il tasso di assunzione femminile in posizioni di *leadership* è cresciuto con estrema lentezza, registrando un incremento annuo globale medio di circa l'1%. Questo dato sottolinea la persistenza di dinamiche strutturali e culturali che continuano a ostacolare l'accesso delle donne ai ruoli decisionali, nonostante gli interventi legislativi e le campagne di sensibilizzazione promosse a livello internazionale. In termini di settori, dal 2016 al 2022 la rappresentanza femminile nei ruoli dirigenziali è aumentata in diverse realtà industriali; ciononostante nel primo trimestre di quest'anno, la percentuale femminile che ricopre ruoli dirigenziali è scesa addirittura del 32%, tornando ai livelli registrati durante la pandemia del 2020. Ciò è

---

dovuto sostanzialmente a un rallentamento del mercato del lavoro durante gli ultimi due anni che, purtroppo, ha colpito maggiormente il mondo femminile. I settori che hanno registrato il maggior calo di rappresentanza femminile nei ruoli di *leadership* riguardano i servizi di consumo (-0,58%), i servizi sanitari e di assistenza (-0,42%) e il settore immobiliare (-0,41%).

Soffermandoci sul caso italiano, si osserva che nel 2022 le donne detenevano il 32% delle posizioni dirigenziali, registrando un incremento di 2 punti percentuali rispetto al 2021. Tuttavia, la presenza femminile in ruoli apicali rimane limitata: le donne *CEO* rappresentavano appena il 20% del totale, mentre quelle occupanti posizioni di *senior management* raggiungevano il 30% (D'Ascenzo, 2024). Nonostante tali progressi, l'Italia continua a posizionarsi al di sotto delle principali economie occidentali avanzate. Secondo il rapporto annuale *Women in Business* di Grant Thornton, nel 2021 le posizioni di *CEO* occupate da donne erano scese al 18%, rispetto al 23% del 2020, collocandosi al di sotto della media dell'Eurozona (21%) e di quella globale (26%) (Peoplechange360, 2024). A livello globale, la ricerca evidenzia un andamento contrastante. Se da un lato si registra un aumento della rappresentanza femminile tra i *CFO* (37%) e i *COO* (24%), dall'altro si osserva una diminuzione delle donne *CEO*, scese di 2 punti percentuali, passando dal 26% al 24%. Questo scenario denota l'esistenza di barriere persistenti, nonostante l'incremento di programmi e politiche tese a promuovere la parità di genere nei ruoli dirigenziali.

Il permanere di un significativo *gender gap* nelle posizioni apicali trova spiegazione in una molteplicità di fattori strutturali e culturali. La letteratura accademica ha ampiamente documentato come le organizzazioni siano intrinsecamente permeate da disparità di genere (Nunin, 2022). Joan Acker (1990), in particolare, ha concettualizzato le organizzazioni come spazi in cui gerarchie e ruoli sono sessuati. L'architettura stessa delle istituzioni si basa su un modello dell'*ideal worker* – un lavoratore disconnesso da responsabilità familiari o sociali, totalmente dedito al lavoro – che tende a penalizzare le donne. Le norme implicite che regolano i comportamenti e i criteri di valutazione, spesso presentate come obiettive, mascherano aspettative di genere che privilegiano qualità stereotipicamente maschili come l'aggressività e l'autonomia. Questo paradigma fu ulteriormente approfondito da studiosi quali Britton (2016) e Lund (2012), che hanno esplorato le implicazioni di genere delle norme lavorative in settori accademici e scientifici, evidenziando come tali meccanismi riproducano in modo sistematico disuguaglianze nelle opportunità di avanzamento professionale per le donne.

---

A ciò deve aggiungersi anche una sottile ma evidente discriminazione nei confronti delle donne e della loro potenziale maternità. La maternità, infatti, costituisce ancora, di fatto, un ostacolo enorme alla crescita professionale delle donne. Questa condizione è dettata da molteplici fattori, che non sono correlati esclusivamente alla realtà aziendale all'interno della quale la lavoratrice madre è inserita, ma dipendono anche fortemente dal contesto ambientale, politico, familiare, sociale. Le donne costituiscono la maggior parte dei lavoratori scoraggiati, di coloro che vorrebbero lavorare ma non cercano più un impiego, rientrando nella categoria dei cosiddetti "disoccupati invisibili", perché, nell'immaginario collettivo, è molto più accettabile che una donna sia inoccupata e si dedichi solo alla cura di casa e famiglia, che a fare lo stesso sia un uomo, naturalmente destinato al sostentamento della famiglia (Thébaud, S., & Taylor, 2021).

In sostanza, i report sulla materia specificano come a livello globale tutte le macroaree analizzate superano la soglia del 30% di donne che ricoprono ruoli dirigenziali (D'Ascenzo, 2024). Da sottolineare invece una lieve diminuzione nelle aree del G7 e Nord America; colpisce positivamente invece la crescita registrata nei paesi del sudeuropeo; l'Eurozona invece si mantiene stabile al 33%. Il rapporto rileva un trend emerso in seguito alla crisi determinata dalla pandemia di COVID-19, che ha indotto numerose aziende a intensificare gli sforzi per ridurre le disuguaglianze di genere attraverso l'adozione di politiche mirate. Tali interventi, progettati per rispondere a criticità strutturali, si concentrano in modo particolare sulla promozione della partecipazione femminile al mercato del lavoro, sulla tutela e valorizzazione della maternità e sulla creazione di percorsi di crescita professionale dedicati al personale femminile.

Un aspetto di rilievo riguarda l'efficacia dei modelli organizzativi basati sulla flessibilità, come lo *smart working*, nell'agevolare l'avanzamento delle donne nei ruoli di *leadership*. Nelle aziende che hanno implementato e incentivato tali soluzioni, il tasso di donne che raggiungono posizioni di vertice si attesta al 53%, a dimostrazione di come l'organizzazione flessibile del lavoro possa contribuire a rimuovere alcune delle barriere più comuni legate ai carichi familiari e alla difficoltà di conciliazione tra vita privata e impegni professionali, che storicamente penalizzano le lavoratrici.

Questi dati sottolineano l'importanza strategica di politiche orientate al *work-life balance*, che non solo favoriscono un ambiente di lavoro più inclusivo ed equo, ma contribuiscono anche alla valorizzazione delle competenze femminili in ambiti decisionali e strategici. L'adozione di

---

modelli organizzativi innovativi, unitamente a una revisione critica delle norme implicite che regolano le dinamiche lavorative, rappresenta un passo fondamentale per superare le disuguaglianze strutturali di genere. Inoltre, tali misure non si limitano a migliorare la produttività individuale, ma rafforzano la competitività complessiva delle organizzazioni, dimostrando che l'inclusione delle donne nei processi decisionali costituisce un elemento cruciale per l'evoluzione e l'efficienza delle strutture aziendali. Diversamente, nelle aziende che adottano un modello *fully flexible*<sup>1</sup> la percentuale di donne in posizione di vertice si attesta all'8%, infine in quelle prettamente *office based*<sup>2</sup> il dato è del 36%. Ciò avviene soprattutto perché per poter conciliare vita lavorativa e vita privata le donne sono costrette a considerare lavori part-time che rallentano, potenzialmente, la loro carriera professionale (Peoplechange360, 2024).

In chiusura, l'analisi evidenzia come un numero crescente di aziende appartenenti al *Mid Market* – ossia quelle realtà economiche situate in una posizione intermedia tra le piccole imprese e le grandi multinazionali – stia implementando misure strutturali finalizzate a promuovere una cultura organizzativa inclusiva e a favorire la *retention* dei talenti femminili. In particolare, il 55% delle aziende ha introdotto iniziative volte a garantire un più equilibrato rapporto tra vita professionale e privata, oltre a incoraggiare modelli organizzativi flessibili per i dipendenti, segnando un incremento del 15% rispetto al 2022 (Peoplechange360, 2024). E ancor di più, il 55,5% delle realtà aziendali ha avviato programmi orientati alla creazione di un ambiente di lavoro più inclusivo, mirato a favorire la condivisione di idee, la discussione di problematiche e la formulazione di proposte da parte di tutti i collaboratori, con un aumento di 11,5 punti percentuali rispetto all'anno precedente (BGT Grant Thornton, 2023).

Un ruolo decisivo nell'avanzamento della rappresentanza femminile

---

<sup>1</sup> I modelli organizzativi *fully flexible* rappresentano un approccio innovativo alla gestione aziendale, enfatizzando la necessità di adattabilità in un ambiente di mercato in rapido cambiamento. Questi modelli incoraggiano una maggiore autonomia dei team e una collaborazione trasversale, con l'obiettivo di accelerare il processo decisionale e migliorare la reattività alle nuove sfide. La decentralizzazione, la collaborazione e la flessibilità sono i pilastri che sostengono queste strutture, consentendo alle aziende di prosperare in un panorama economico che premia l'agilità e l'innovazione.

<sup>2</sup> I modelli organizzativi *office based* sono dei fondamentali della cultura aziendale che enfatizza l'importanza di una struttura fisica e di processi ben definiti: tali modelli favoriscono la chiarezza dei ruoli e facilitano la comunicazione formale. Anche nell'era del digitale, dove il lavoro remoto e gli spazi condivisi guadagnano terreno, l'approccio *office based* continua a offrire vantaggi unici, come la coesione del team e la condivisione immediata delle informazioni, che sono difficili da replicare in ambienti virtuali.

---

nei consigli di amministrazione delle società quotate è stato svolto dalla legge Golfo-Mosca del 2011, che ha introdotto un sistema di quote di genere obbligatorie. Questa normativa ha prodotto risultati significativi, portando la rappresentanza femminile nei consigli di amministrazione a superare la soglia del 40%<sup>3</sup>. Senonché, tali progressi non trovano una corrispondenza proporzionale nelle posizioni apicali del *top management* né tra gli amministratori delegati, evidenziando la persistenza di barriere sistemiche e culturali che continuano a limitare l'accesso delle donne ai ruoli di *leadership* strategica (BGT Grant Thornton, 2023).

Ecco allora che tale scenario sottolinea la necessità di rafforzare ulteriormente le politiche di *gender equality* attraverso un percorso sistematico che coniughi interventi normativi, modelli organizzativi innovativi e programmi di sviluppo professionale mirati. Invero, risulta essenziale affrontare le dinamiche implicite che perpetuano disuguaglianze strutturali, promuovendo un cambiamento culturale all'interno delle organizzazioni che consenta una valorizzazione piena e paritaria delle competenze femminili nei contesti manageriali e decisionali.

## 2. DONNE E STEM: UNA SFIDA OLTRE LE DISUGUAGLIANZE DI GENERE

Gli stereotipi di genere sono particolarmente evidenti nel settore delle discipline STEM (Scienza, Tecnologia, Ingegneria e Matematica), in cui pregiudizi sociali e culturali restano profondamente radicati. Fin dalla prima infanzia, durante i processi di socializzazione, alle bambine viene spesso trasmessa l'idea – progressivamente interiorizzata – che le discipline scientifiche non siano adatte alla loro “natura”. Questo condizionamento non si manifesta solo nei contesti educativi, ma si radica anche nel mondo dei giocattoli, dove prodotti destinati a generi distinti veicolano stereotipi sulle abilità e aspirazioni di bambini e bambine.

Sul tema, Rossella Ghigi ha evidenziato come l'educazione e i processi culturali giochino un ruolo fondamentale nella costruzione dei ruoli di genere. Nei suoi lavori, Ghigi analizza come le aspettative sociali si consolidino già nei primi anni di vita attraverso l'esposizione a modelli che rafforzano divisioni e limitano la libertà individuale (Ghigi, 2023). Analogamente, Anna Maria Venera sottolinea che i giocattoli non sono strumenti neutri: essi educano al ruolo sociale atteso, contribuendo a plasmare identità e aspirazioni e, per esempio, bambole e set di cucina indirizzati alle bambine e costruzioni o strumenti tecnologici destinati ai

---

<sup>3</sup> D'Ascenzo M., <https://www.ilsole24ore.com/art/donne-board-l-italia-e-i-paesi-piu-virtuosi-europa-AFcUjtC>, consultato il 23 novembre 2024.



bambini insegnano implicitamente che ci sono “competenze” e “ambizioni” differenziate in base al genere (Venera, 2014). E così, ai bambini vengono spesso riservati giocattoli come armi, macchinine e trenini, mentre alle bambine sono destinati prodotti come bambole, oggetti di uso domestico (piatti, pentoline, assi da stiro), strumenti per creare gioielli o per fare pratica con le acconciature (Venera, 2014). Questi schemi di attribuzione non sono neutri, bensì rispecchiano e rafforzano una socializzazione di genere che promuove divisioni rigide e stereotipi, influenzando le aspirazioni e le competenze percepite già in tenera età (Frabotta, 2024). Un linguaggio più inclusivo e una revisione delle pratiche educative – come suggerito da Maltese (2022) – possono contrastare questi stereotipi, creando un ambiente in cui ogni bambino/a possa sentirsi libero/a di esprimere le proprie inclinazioni senza condizionamenti culturali. Anche i messaggi pubblicitari di questi giochi rinforzano gli stereotipi: aggressività, intelligenza, vigore ed efficacia per il maschile; passività, fragilità e docilità per il femminile (Venera, 2014).

La sottorappresentazione delle donne nelle discipline STEM non costituisce un fenomeno circoscritto esclusivamente alla socializzazione di genere durante le fasi iniziali dello sviluppo, quali l’infanzia o la preadolescenza. Al contrario, tali condizionamenti persistono in forma pervasiva lungo l’intero percorso educativo e professionale, configurandosi come un insieme di dinamiche strutturali e culturali che interagiscono sinergicamente. In tal senso, la *theory of social control* di Jerry Jacobs sottolinea come le aspettative sociali e le pressioni normative, esercitate in modo specifico sulle donne, alimentino il mantenimento delle disuguaglianze di genere, sia nei contesti accademici sia in quelli lavorativi (Jacobs, 1996). Secondo Jacobs, le norme sociali influenzano significativamente le scelte educative e professionali delle donne, orientandole verso settori tradizionalmente associati al genere femminile e limitandone la presenza in campi come le discipline STEM (Jacobs, 1996). Le donne, infatti, possono essere scoraggiate dall’intraprendere carriere in ambiti dominati dagli uomini a causa di *implicit biases* e della carenza di *role models* femminili in tali settori. Oltretutto, le strutture organizzative spesso non garantiscono un adeguato supporto per bilanciare le esigenze della vita professionale con quelle personali, imponendo ulteriori ostacoli per le donne. Jacobs evidenzia l’importanza di riconoscere e affrontare queste dinamiche, ritenendo fondamentale implementare interventi specifici per promuovere l’uguaglianza di genere tanto nei contesti educativi quanto in quelli professionali.

Nel passaggio all’ambiente universitario, le studentesse iniziano a

---

fronteggiare ostacoli che, anziché attenuarsi, tendono a intensificarsi in ambito professionale. Tali difficoltà, infatti, non si riducono a pregiudizi o stereotipi individuali da parte di *employers*, ma si radicano in dinamiche sistemiche. Fra le cause principali si annoverano la divisione sessuata del lavoro, l'esclusione dai *professional networks*, il capitale sociale limitato, l'omofilia – intesa come inclinazione a prediligere soggetti affini per genere o background (Ahl, Hedegaard, Golding, 2023) – e il *cumulative advantage-disadvantage mechanism*; questi fattori contribuiscono a creare barriere che ostacolano l'avanzamento delle donne nelle carriere scientifiche e tecnologiche.

Fin dall'infanzia, la socializzazione di genere perpetua stereotipi che identificano le donne come intrinsecamente non predisposte alle competenze richieste dalle discipline STEM. Tale processo si realizza attraverso una molteplicità di vettori, tra cui i modelli familiari, i contenuti mediatici e le aspettative scolastiche, che limitano l'esposizione delle ragazze agli ambiti scientifici e tecnologici. Ne deriva un contesto in cui i percorsi accademici e professionali correlati a scienza e tecnologia risultano tradizionalmente dominati dalla componente maschile.

L'analisi non può limitarsi alla dimensione educativa: una volta inserite nel *job market*, le donne STEM continuano a confrontarsi con discriminazioni strutturali e *biases* culturali. Tra i pregiudizi più radicati, si riscontra l'idea che il genere femminile possieda un *deficit* cognitivo nelle materie tecnico-scientifiche (Venera, 2014). Questi costrutti socio-culturali influenzano non solo le scelte formative delle donne, ma anche le loro opportunità di avanzamento professionale. A livello globale, come rilevato da Sima Bohurs, vicesegretaria generale delle Nazioni Unite e direttrice esecutiva di UN Women, solo il 28% delle donne intraprende percorsi di studio in ingegneria e appena il 22% è impiegato in settori legati all'*artificial intelligence* (UN Web TV, 2023).

Un altro aspetto interessante è evidenziato da Sciannamblo, che evidenzia che la visione stereotipata implica anche che le donne, per adattarsi ai contesti tecnici dominati dagli uomini, debbano sacrificare parte della loro identità di genere o, al contrario, preoccuparsi di apparire "troppo femminili" (Sciannamblo, 2021). Sebbene la femminilità non dovrebbe essere vista come un ostacolo ma come un valore aggiunto, di fatto il pregiudizio porta ancora oggi a una sottovalutazione delle competenze femminili in ambito tecnico e scientifico anche solo a causa del loro modo di presentarsi, di vestirsi, di essere femminili.

Tali dati risultano emblematici se analizzati alla luce della crescente domanda di competenze innovative e tecnologiche. Questo divario appare ulteriormente paradossale se si considera che, secondo Berra e

---

Cavalletto, le donne influenzano l'85% delle decisioni di acquisto di beni tecnologici, gestendo circa 20 trilioni di euro della spesa globale annuale per i consumi (Berra, Cavalletto, 2019). Nonostante ciò, in Europa, solo il 10% dei developer di *apps* e l'11% delle professioniste nel settore del *gaming* sono donne, mentre appena il 10% delle *startups* fondate da donne riesce a ottenere finanziamenti da *venture capitals*. In Italia, pur costituendo il 49% della forza lavoro complessiva, le donne occupano soltanto il 30% delle posizioni nel settore *ICT (Information and Communication Technology)* (D'Ascenzo, 2024).

Questo scenario contraddice l'evidenza empirica secondo cui le donne conseguono risultati accademici mediamente superiori rispetto agli uomini nelle discipline STEM. Secondo i dati dell'Osservatorio *Talents Venture* (2019), le donne ottengono voti di laurea più elevati e completano gli studi in tempi più brevi. Eppure, tali prestazioni non si riflettono in un'adeguata valorizzazione nel contesto occupazionale. A cinque anni dal conseguimento della laurea, solo l'85% delle donne STEM risulta impiegata in ambiti coerenti con la propria formazione, rispetto al 95% degli uomini. Questa disparità culturale e sociale si traduce, poi, anche in un gap salariale, per cui il genere femminile, che già normalmente ha un minor potere contrattuale (Cacace, Mastropietro, 2003), nelle discipline STEM è ancora più debole. I laureati STEM, infatti, dichiarano di percepire in media una retribuzione mensile netta di circa € 1.571, ma gli uomini guadagnano circa il 25% in più delle donne, potendo contare su uno stipendio di € 1.699 contro i € 1.375 delle loro controparti femminili.

A livello europeo, la situazione non appare particolarmente incoraggiante. Secondo i dati Eurostat del 2022 (Eurostat, 2023), il 52% delle 76 milioni di persone occupate nei settori STEM sono donne. Comunque, questa percentuale scende al 41% nei comparti della scienza e dell'ingegneria. Nonostante un incremento del 2% negli ultimi dieci anni, tale progresso risulta insufficiente a ridurre significativamente il *gender gap*. In Italia e Malta, la percentuale di donne occupate nei settori STEM si attesta sotto il 49%, a fronte di valori superiori al 58% registrati in Lituania e Corsica.

Il *gender gap* nei settori STEM non costituisce esclusivamente un problema di equità sociale, ma assume una rilevanza strategica sotto il profilo economico. Si stima infatti che, entro il 2027, saranno necessari circa 1,3 milioni di laureati STEM per soddisfare la domanda del mercato, a fronte di una carenza annua di circa 8.700 profili qualificati. In tale contesto, risulta imprescindibile implementare politiche volte a promuovere l'inclusione femminile nei settori scientifici e tecnologici.

---

Strumenti quali programmi di *mentorship*, borse di studio dedicate e campagne di sensibilizzazione rappresentano interventi fondamentali per incentivare una maggiore partecipazione delle donne alle discipline STEM, contribuendo in tal modo a un progresso economico e sociale più equo e inclusivo.

### 3. LE CONSEGUENZE DELLE DISCRIMINAZIONI: FORMAZIONE E CARRIERA DELLE DONNE NELLE DISCIPLINE SCIENTIFICHE

Nonostante l'Italia abbia registrato un incremento significativo nella percentuale di laureate in ambito STEM, collocandosi tra i paesi con le quote più elevate nell'Unione Europea, la disparità di genere continua a manifestarsi in maniera rilevante all'interno dei settori scientifici. Tale squilibrio affonda le proprie radici nei processi educativi precoci, già dai banchi di scuola, influenzando in modo determinante le scelte formative e professionali delle giovani donne e perpetuando stereotipi che limitano il loro accesso a percorsi tecnico-scientifici.

Un'analisi dei dati relativi alle immatricolazioni universitarie conferma questa tendenza: sebbene il 55% degli studenti iscritti provenga da percorsi formativi di tipo tecnico-scientifico, la distribuzione per tipologia di diploma mette in evidenza una chiara disparità di genere. Invero, il 53% delle immatricolate possiede un diploma non STEM, mentre il 72% degli immatricolati maschi ha un diploma di area tecnico-scientifica. Inoltre, nell'anno accademico 2020/2021, il 62% delle studentesse iscritte ai corsi STEM aveva conseguito un diploma tecnico-scientifico, una percentuale che sale all'84% tra gli studenti di genere maschile (Almalaurea, 2023).

Questi dati mostrano come i ragazzi, in misura sensibilmente maggiore rispetto alle loro coetanee, tendano a proseguire percorsi formativi in ambito scientifico-tecnologico. Ecco allora che le politiche educative e formative delle scuole superiori assumono un ruolo determinante nel ridurre oppure amplificare il divario di genere. Infatti, già durante la scuola dell'obbligo, gli studenti vengono condizionati da aspettative sociali e culturali che rafforzano stereotipi di genere, associando determinate professioni, soprattutto in ambito STEM, a una predominanza maschile. Tale fenomeno risulta ancor più rilevante se si considerano le implicazioni di lungo termine sulle scelte professionali e sulla struttura occupazionale dei settori tecnico-scientifici.

Un esempio paradigmatico della persistenza di tali barriere è rappresentato dal "soffitto di cristallo", una metafora utilizzata per descrivere l'insieme di ostacoli invisibili, ma sistematici, che

---

impediscono alle donne di raggiungere posizioni apicali nelle organizzazioni. Questo concetto, introdotto nel 1978 da Marilyn Loden, è stato successivamente approfondito da Gay Bryant nel 1984, per poi essere reso popolare da un articolo pubblicato sul *Wall Street Journal* nel marzo 1986, intitolato *The Glass Ceiling: Why Women Can't Seem to Break the Invisible Barrier That Blocks Them From the Top Jobs*. Tale espressione evidenzia come, nonostante le competenze e le qualifiche dimostrate, le donne continuano a incontrare ostacoli sistemici nel loro avanzamento professionale, derivanti da stereotipi di genere e da una cultura organizzativa strutturalmente discriminatoria.

Affascinante, però, è anche la metafora del cosiddetto “pavimento appiccicoso”, elaborata da Booth (Booth, Francesconi, Frank, 2003) nel 2003 e riportata da Gaiaschi (2022), che suggerisce che, contrariamente a quanto si crede, non sono le fasi finali della carriera delle donne quelle più complesse, ma quelle iniziali, in cui il destino lavorativo è più incerto e precario.

Nonostante la prospettiva adottata dagli autori citati sia differente, però, appare evidente che la carriera delle donne, a differenza di quanto accade con gli uomini, è composta da una lunga serie di ostacoli, che perdurano durante tutto la loro carriera.

Pertanto, diviene imprescindibile intervenire nei primi anni del percorso educativo, promuovendo una cultura scolastica inclusiva che incoraggi le ragazze a intraprendere studi e carriere nell’ambito STEM. Parallelamente, occorre mettere in atto iniziative mirate al contrasto degli stereotipi di genere, offrendo modelli positivi di riferimento e rafforzando le attività di orientamento scolastico, così da favorire una scelta consapevole e priva di condizionamenti sociali.

Secondo i dati più recenti di *Eurostat*, nel 2022, nell’Unione Europea erano presenti 18,8 milioni di studenti iscritti all’istruzione terziaria, di cui il 59% frequentava corsi di laurea triennale. Le aree disciplinari più frequentate sono risultate:

- economia, amministrazione e diritto, che rappresentano il 22% degli studenti totali;
- ingegneria, manifattura e costruzioni, che comprendono il 15,5% degli studenti totali;
- salute e benessere, che includono il 14,1% degli studenti totali (Eurostat, 2023).

In Italia, l’area disciplinare prevalente si conferma quella delle scienze sociali, economiche e giuridiche, che nel 2019 rappresentava il 35% del

---

totale dei laureati, un valore lievemente inferiore alla media OCSE, pari al 38,6% (Eurostat, 2022). Analizzando la partecipazione femminile nei settori STEM, emergono significative variazioni tra le diverse discipline e, per esemplificare, nell'ambito dell'ingegneria, manifattura e costruzioni, gli uomini rappresentano circa il 72,7% degli iscritti, evidenziando una presenza femminile ancora limitata (Eurostat, 2022).

Per quanto riguarda gli immatricolati, i dati forniti da *Eurostat* offrono un quadro dettagliato della partecipazione all'istruzione formale, includendo sia le statistiche sugli studenti iscritti sia i nuovi ingressi nei percorsi di istruzione terziaria (Eurostat, 2022). Tali informazioni risultano fondamentali per comprendere le dinamiche che perpetuano il divario di genere e per progettare interventi mirati, capaci di promuovere un'effettiva parità nei settori tecnico-scientifici, intervenendo in maniera strutturale sulle barriere culturali e organizzative che ancora limitano l'accesso delle donne a tali ambiti.

Offrire opportunità di esplorazione delle materie STEM attraverso laboratori, progetti pratici e competizioni può aiutare a suscitare interesse e a costruire fiducia nelle giovani donne. Inoltre, programmi di *mentoring* e tutoraggio, in cui le studentesse possano interagire con donne che hanno avuto successo in carriere tecnico-scientifiche, possono fornire modelli di ruolo positivi e ispirare le giovani a perseguire percorsi simili.

La riflessione pedagogica in Italia ha da tempo iniziato a occuparsi dell'educazione di genere, attraverso uno sguardo "al femminile" sul mondo (Nanni, Ladogana, Altamura, 2023). Se le donne continuano a essere fortemente sottorappresentate nei percorsi scientifici STEM, che tra l'altro sono quelli che offrono prospettive di carriera retribuite meglio e maggiormente stabili, si comprende bene come tutta la questione dei modelli di ruolo, delle pari opportunità e del mutamento sociale della struttura del potere maschile passi necessariamente da un potenziamento delle STEM al femminile fin dai primi cicli di istruzione. Se l'obiettivo 5 dell'Agenda 2030, proposta dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite, riguarda il conseguimento della parità di genere riconosciuta come diritto umano fondamentale, è evidente quanto sia indispensabile promuovere azioni che incidano sugli spazi di sedimentazione di norme, valori e pratiche di comportamento – le componenti della cultura – a partire dai contesti familiari e della formazione, secondo quanto individuato anche all'interno del PNNR. Tra i possibili interventi, si riflette in modo appropriato sulla necessità di raccontare e condividere storie di donne che hanno avuto successo in ambito STEM, di far esperire la scienza fin dalla più tenera età delle bambine, di ampliare l'immaginario proponendo *role models* femminili in tali ambiti (Nanni,

---

Ladogana, Altamura, 2023).

La quasi totale mancanza di figure femminili di spicco all'interno di settori STEM costituisce un freno di cui non si può non tenere conto. In generale, infatti, i *media* e i *social* sponsorizzano soprattutto figure di spicco maschili nei settori scientifici e tecnologici, rimandando, ancora una volta, l'immagine di un settore riservato agli uomini. Questa mancanza di rappresentazione ha un impatto profondo: senza esempi significativi e di ispirazione di donne di successo in questi campi, molte ragazze faticano a vedere se stesse come future scienziate o ingegnere. La percezione di un divario di genere finisce così per scoraggiare le aspirazioni, contribuendo a mantenere lo status quo, limitando la diversità e l'innovazione all'interno dei settori STEM.

Solo negli ultimi anni i *media* hanno iniziato a dare maggiore visibilità a figure femminili di rilievo in questi ambiti, rispondendo a una crescente richiesta di processi di inclusione per la parità di genere. Questo cambiamento è in parte dovuto al lento, ma costante, inserimento delle donne nelle professioni STEM, che ha portato alla luce talenti e storie fino a poco tempo fa ignorati o sottovalutati. Programmi televisivi, articoli di giornale e piattaforme online stanno finalmente offrendo spazio alle esperienze e ai successi delle donne in STEM, creando nuovi modelli di riferimento per le generazioni più giovani. Piattaforme online come YouTube e come Netflix, per esempio, hanno caricato video e documentari sulle donne che hanno apportato il loro contributo nelle discipline STEM. Canali come "The STEM Women" e "Her STEM Story", ma anche documentari come "The code breaker" sono diventati risorse preziose per le ragazze che cercano ispirazione e supporto per le loro carriere.

In questo stesso senso vanno letti anche i rapporti di Almalaurea (2019), che evidenziano come anche la scelta degli studi universitari costituisca un riflesso dei pregiudizi di genere, atteso che ancora esistono, nella pratica, le convinzioni legate ai "lavori da donna", ovviamente sottopagati rispetto ai "lavori da uomo", che, inutile dirlo, sono perlopiù apicali e di responsabilità. Ecco perché Valeria Fili fa riferimento a quelli che lei definisce "soffitti di cristallo", cioè alla effettiva "diseguaglianza con riferimento alle *chances* e alle progressioni di carriera, incidendo conseguentemente sui differenziali reddituali" (Berra, Cavalletto, 2019:11). Anche quando le donne riescono ad accedere ai tanto agognati "lavori da uomini", infatti, difficilmente riescono a fare carriera: risulta particolarmente avvilente, peraltro, che ciò non si verifica solo nel settore privato, ma anche nel pubblico impiego, in cui la presenza femminile nei ruoli apicali è particolarmente rara.

---

A questa stessa conclusione giunge, peraltro, anche un'altra autrice, che, sempre nell'occuparsi della condizione lavorativa della donna in Italia, rileva che

benché le donne stiano sempre più superando il livello medio di istruzione degli uomini e siano sempre più partecipi al mercato del lavoro, questo non si è ancora tradotto per loro in un vantaggio in termini di una maggiore qualificazione occupazionale. Rimangono forti barriere all'ingresso, discontinuità dei percorsi lavorativi, difficoltà di superamento del "tetto di cristallo", e un fenomeno di sovra istruzione più elevato rispetto agli uomini, anche se l'occupazione femminile ha tenuto più di quella maschile e passi in avanti si evidenziano anche nelle posizioni delle donne nei luoghi decisionali politici ed economici (Pitrone, 2019:173).

In una recente indagine sui modelli di ruolo femminile e la leadership nel confronto tra discipline STEM e SSH (Colella, Monticelli, Falci, 2023), è emerso come, se è vero che una società sostenibile non può prescindere dal confronto con le questioni di giustizia sociale nelle relazioni di genere, attualmente le donne fanno ancora fatica a confrontarsi con norme e valori assimilati e a trovare strategie per accedere a posizioni di leadership, in organizzazioni complesse ancora prevalentemente dominate da modelli di leadership maschile, soprattutto in ambito STEM. Sono all'opera dinamiche di "segregazione occupazionale di genere", sia di tipo orizzontale sia di tipo verticale, e il gender gap continua ad aggravarsi, soprattutto nel post Covid, nonostante i mutamenti negli equilibri familiari e nella distribuzione dell'impegno ai compiti di cura tra donne e uomini all'interno del nucleo familiare.

Secondo l'indagine citata, le giovani donne hanno infatti difficoltà a immaginarsi in percorsi professionali negli ambiti STEM, e si dichiarano maggiormente interessate alle professioni legate agli ambiti SSH e ai settori socio-assistenziali, dell'educazione, dell'arte e della comunicazione: a testimonianza del fatto che i modelli di ruolo consolidati sono frutto di processi di socializzazione ai quali concorrono tutte le agenzie deputate, dalla famiglia alla scuola ai media. L'incertezza economica e lavorativa e l'incontro con modelli di ruolo prevalentemente tradizionali ben si sposano con la difficoltà di affermare uno stile di leadership femminile che si differenzi da quello maschile, seppure le donne coinvolte nell'indagine dichiarino effettivamente di essere consapevoli della necessità di questo secondo modello. Si tratta di uno stile di leadership, quello femminile, attraverso il quale l'attenzione viene spostata da gerarchia e controllo verso dimensione relazionale, fiducia, collaborazione e capacità di fare rete. Attraverso i processi in atto nelle

---



relazioni di role modeling e negli approcci legati al Diversity Management nei contesti organizzativi, il graduale passaggio a stili di leadership diversi da quelli tradizionali si sta lentamente affermando, ma le donne dichiarano che i condizionamenti sociali sono ancora molto forti e pervasivi, tali da rendere molto difficile un “agire sociale femminile” che favorisca il mutamento sociale.

#### 4. PER UN FUTURO INCLUSIVO: STRATEGIE E INTERVENTI PER L’EMPOWERMENT FEMMINILE

Il problema del *gender gap* necessita soluzioni mirate che devono essere attivate a vari livelli per riuscire a superare le criticità presentate. Dal punto di vista sovranazionale, per esempio, va segnalato che l’Unione Europea ha avviato una serie di interventi in tal senso, finalizzati a ristabilire l’equità e l’uguaglianza all’interno dei diversi settori economici e sociali. È possibile citare, per esempio, il *Piano d’azione per l’istruzione digitale 2021-2027*, un’iniziativa della Commissione Europea volta a promuovere un’istruzione e una formazione efficaci, inclusive e di alta qualità attraverso l’uso delle tecnologie digitali.

Tale progetto si prefigge lo scopo di accrescere la partecipazione delle donne alle discipline scientifico-tecniche. Sotto questo punto di vista è indispensabile rendere fruibili, senza nessun tipo di ostacolo, i servizi digitali per tutte le donne attraverso un’educazione tecnologica e scientifica già in età preadolescenziale.

Ciò è in linea con un’altra iniziativa, sempre di matrice europea: la *Strategia dell’Unione Europea per la parità di genere 2020-2025* a sua volta correlata al programma *Next Generation EU*<sup>4</sup>. L’emancipazione femminile e la lotta alla discriminazione di genere sono obiettivi trasversali di tutte e sei le Missioni di tali progetti. La priorità “Lavoro” è finalizzata a creare un ambiente di lavoro più equo, con misure che favoriscano la partecipazione delle donne, come la promozione di forme di equilibrio tra lavoro e vita privata e il potenziamento dell’imprenditoria femminile (Menegus, 2021; Falcon, 2021). Il raggiungimento di questo obiettivo è ipotizzato attraverso indicatori specifici (Bianchi, 2021), come il tasso di occupazione femminile, in particolare quello delle donne con figli, e il numero di imprese di proprietà femminile, aumentare il tasso di

---

<sup>4</sup> Come è noto, mediante il Regolamento (UE) 2020/2094, è stato attivato uno “strumento” temporaneo con lo scopo «di sostenere la ripresa all’indomani della crisi Covid-19»: si tratta, appunto, del c.d. *Next generation EU*, comprensivo del *Dispositivo per la Ripresa e la Resilienza* (c.d. RRF, Regolamento (UE) 2021/241), il quale, a sua volta, prevede le norme e i criteri guida per la presentazione dei *Piani Nazionali per la Ripresa e la Resilienza* che gli Stati devono presentare ai fini del riconoscimento del finanziamento.

occupazione femminile in tutta Europa, riducendo il divario con quello maschile di almeno il 3%, ridurre la differenza tra il tasso di occupazione delle donne con figli e di quelle senza figli e aumentare la percentuale di imprese a conduzione femminile al 30%, rispetto all'attuale 22%.

Sulla scorta delle indicazioni sovranazionali, il legislatore italiano ha adottato la Legge 7 aprile 2022, n. 32 – recante “Deleghe al Governo per il sostegno e la valorizzazione della famiglia” – che si propone di rafforzare il sostegno economico alle famiglie, in particolare quelle con figli a carico. A tal fine, vengono previste diverse misure di sostegno finanziario, tra cui l'incremento degli assegni familiari e l'introduzione di nuove agevolazioni fiscali per i genitori che lavorano e che hanno figli a carico. Queste misure mirano a ridurre il peso economico che le famiglie devono sostenere nell'affrontare le spese quotidiane e a garantire un tenore di vita dignitoso per tutti i membri della famiglia. La legge riconosce, inoltre, l'importanza della genitorialità e dell'educazione dei figli, promuovendo iniziative volte a sostenere e valorizzare il ruolo dei genitori nella crescita e nello sviluppo dei propri figli. Questo include l'implementazione di programmi educativi e di sostegno alla genitorialità, nonché l'adozione di politiche per favorire la partecipazione attiva dei genitori nella vita scolastica e sociale dei propri figli (Pezzini, Lorenzetti, 2020). Ciò ha un importante impatto sulla possibilità di crescita professionale delle donne, che, attraverso queste misure di sostegno alla genitorialità e alla famiglia, possono conciliare più agevolmente i loro impegni lavorativi e familiari.

Gli interventi legislativi recenti in Italia hanno focalizzato l'attenzione su una questione centrale per l'equità di genere: la redistribuzione dei compiti di cura e il superamento delle disuguaglianze nell'assistenza e nella gestione familiare. Tale tema, che trova un solido fondamento nella letteratura accademica, è stato oggetto di approfondimenti significativi da parte di studiose quali Chiara Saraceno, la quale ha evidenziato come la conciliazione tra vita familiare e lavorativa richieda un ripensamento delle politiche di *welfare*, tradizionalmente caratterizzate da un'impostazione definita come *familialismo mediterraneo* (Saraceno, 2018). L'Autrice, infatti, evidenzia che «sono, infatti, soprattutto le donne, e soprattutto da giovani, a sperimentare carriere lavorative compresse, in cui devono esercitare in contemporanea più ruoli esigenti dal punto di vista sia del tempo sia dell'attenzione che richiedono, sul fronte familiare e su quello lavorativo» (Saraceno, 2018). In altri termini, ad oggi, la politica è intervenuta per facilitare la conciliazione genitorialità-lavoro, ma mai per affrancare le donne dal loro ruolo di angelo del focolare.

---

Anche Ann Orloff, attraverso il concetto di *farewell to maternalism*, ha sottolineato l'importanza di superare un modello culturale e politico che vede le donne come principali fornitrici di cura, ponendo l'accento su una maggiore partecipazione maschile e su un intervento più incisivo dello Stato nella gestione del lavoro di cura (Orloff, 2006).

La redistribuzione dei compiti tra uomini e donne, dunque, non rappresenta soltanto una questione di equità, ma costituisce un prerequisito per colmare il divario di genere e promuovere una maggiore partecipazione delle donne al mercato del lavoro. Come sottolineato in studi recenti (Colella, Gianturco, 2023), la de-familiarizzazione del lavoro di cura – ossia il suo distacco dal contesto domestico e la sua redistribuzione tra i generi – emerge come un fattore chiave per garantire uno sviluppo economico inclusivo e sostenibile. Invero, come osservato da Saraceno e Orloff, tale trasformazione richiede un cambiamento strutturale che coinvolga le politiche pubbliche, le pratiche organizzative e la cultura collettiva, ridefinendo i ruoli di cura tradizionalmente assegnati alle donne.

Il sistema educativo si configura quale elemento cardine nell'articolato processo di trasformazione culturale volto a superare le disuguaglianze di genere, assumendo un ruolo di primaria importanza sin dalla scolarizzazione primaria. L'istruzione, infatti, rappresenta uno *strumentum* imprescindibile per il decostruzionismo dei pregiudizi radicati nell'immaginario collettivo, pregiudizi che storicamente confinanano le donne al ruolo predominante di fornitrici di cura, marginalizzandole nella sfera professionale e perpetuando un modello di *welfare* a matrice familistica. Secondo l'analisi di Saraceno, tali stereotipi agiscono come vincoli strutturali, limitando significativamente le opportunità di autodeterminazione delle donne e consolidando un modello di assistenzialismo incapace di rispondere alle esigenze di un contesto sociale dinamico e pluralistico (Saraceno, 2018). Intervenire su questi meccanismi mediante un'educazione orientata alla parità di genere sin dalla prima infanzia si rivela determinante per lo smantellamento di tali costruzioni sociali, il che rafforza il ruolo delle istituzioni educative, le quali diventano attori imprescindibili nella promozione di un *welfare* inclusivo e fondato sul principio della de-familiarizzazione, intesa quale superamento della dipendenza dalla struttura familiare per la gestione dei carichi di cura (Saraceno, 2018). Pertanto, investire in percorsi educativi improntati all'inclusività e alla valorizzazione della diversità si configura non solo come una strategia necessaria per contrastare le disparità, ma anche come un intervento volto a generare un cambiamento culturale profondo e duraturo. In tal senso, il concetto di de-familiarizzazione,

---

elaborato nei contributi teorici di Orloff e Saraceno, assume una valenza paradigmatica nel fornire una chiave interpretativa per il superamento del modello tradizionale di *welfare*. Questo paradigma si fonda su un approccio sistemico e integrato che abbraccia la complessità delle disuguaglianze di genere, intervenendo sia nella dimensione pubblica del mercato del lavoro sia nella sfera privata e familiare. Ridefinire i ruoli e le responsabilità connessi alla cura diventa, in questo contesto, una condizione *sine qua non* per promuovere una parità di genere sostanziale, capace di garantire alle donne una partecipazione equa e pienamente riconosciuta nei processi decisionali, economici e sociali.

Per giunta, il ripensamento del *welfare* quale strumento non più meramente assistenziale, bensì orientato al sostegno attivo e alla costruzione di identità individuali e collettive, contribuisce alla promozione di un empowerment inclusivo. In questa prospettiva, l'integrazione sociale e l'autonomia individuale vengono riconosciute come finalità essenziali di un sistema capace di rispondere alle sfide poste da una società complessa e interconnessa, in cui la diversità si rivela non solo un valore da tutelare, ma un fattore cruciale per lo sviluppo sostenibile e per l'equità sociale.

Affinché gli obiettivi individuati nella *Strategia per la parità di genere 2021-2026* possano essere realizzati, e le relative misure adottate, il PNRR recepisce queste priorità e lavora su due fronti: il potenziamento della partecipazione delle donne al lavoro e l'implementazione dell'educazione alle pari opportunità, a partire dalla giovane età. In questo contesto, la previsione dell'uguaglianza di genere come priorità del PNRR potrebbe essere un'opportunità per l'*empowerment* economico e sociale delle donne, in particolare delle donne lavoratrici. Per promuovere una nuova cultura della parità di genere, sono stati assegnati tre progetti: la promozione delle materie STEM nell'ambito della missione "Istruzione e Ricerca", l'implementazione di un sistema nazionale di certificazione della parità di genere nell'ambito del Dipartimento per le Pari Opportunità e la creazione di imprese femminili nell'ambito della missione "Inclusione e Coesione" in collaborazione con il Ministero dello Sviluppo Economico. Questi primi, ma significativi, interventi sono finalizzati a contrastare il divario retributivo tra uomini e donne, a valorizzare il lavoro femminile e a favorire la condivisione dei ruoli familiari, che in Italia rappresenta ancora una sfida.

Il PNRR ha delineato intenti e misure per promuovere la parità di genere in Italia, con l'obiettivo di aumentare il tasso di occupazione femminile di 5 punti percentuali entro il 2026. Per promuovere la parità di genere, sono state attuate ulteriori misure per aumentare la

---

partecipazione femminile alla forza lavoro, a sostegno dell'occupazione e dell'imprenditoria femminile, nonché interventi per rafforzare i servizi educativi e sociali. In particolare, la Missione 5 del PNRR si prefigge obiettivi trasversali che vanno dal sostegno all'*empowerment* femminile oltre a contrastare le discriminazioni di genere, sostenere la crescita occupazionale dei giovani, l'equilibrio e lo sviluppo territoriale del Sud e delle aree interne (Falcon, 2021). Essa è divisa in 3 componenti, per un totale complessivo di 19,81 miliardi di euro, vale a dire:

- a) politiche per il lavoro;
- b) infrastrutture sociali, famiglie, comunità e terzo settore;
- c) interventi speciali per la coesione territoriale.

Più in generale, la pandemia ha evidenziato come nel 2020 si sia registrata una diminuzione di 101.000 posti di lavoro, di cui 99.000 occupati da donne (Cida, 2022). Di conseguenza, il legislatore è stato particolarmente attento alla necessità di creare un migliore equilibrio tra lavoro e vita familiare, tenendo conto dell'importanza della doppia genitorialità e della cura della famiglia (soprattutto dei bambini), attraverso l'implementazione del lavoro a distanza.

Allo stesso scopo mirano anche le proiezioni previste dal PNRR che hanno messo in atto una serie di misure che sostengono il welfare e a sostegno delle famiglie, nelle varie componenti che lo compongono. Al termine del quinquennio di finanziamento richiesto all'Unione Europea in attuazione della *Next Generation EU*, però, gli Stati devono dimostrare di aver raggiunto le *mission* che il programma pone come obiettivi ultimi. A questi fini, l'art. 47 del Decreto-legge 77/2021<sup>5</sup> – convertito con modificazioni nella Legge 29 luglio 2021, n. 108 – implementa la parità di genere e il sostegno alle donne, prevedendo, tra le altre cose, che gli operatori economici presentino ciclicamente una relazione sulla situazione del personale che includa informazioni di genere. Il paragrafo 4 dell'articolo 47 è di particolare rilevanza, in quanto stabilisce che per raggiungere gli obiettivi auspicati di occupazione femminile entro il 2026, le amministrazioni aggiudicatrici devono includere, nei loro bandi, clausole specifiche per promuovere la parità di genere. Questo deve essere un requisito essenziale dell'appalto, con una quota minima del 30% delle assunzioni per l'esecuzione del lavoro da destinare all'occupazione giovanile e femminile. Se da un lato l'introduzione di una quota percentuale è una misura positiva per facilitare una partecipazione e una rappresentanza equilibrate dal punto di vista del

---

<sup>5</sup> Si fa riferimento al Decreto-legge 31 maggio 2021 n. 77, recante “*governance* del Piano nazionale di ripresa e resilienza e prime misure di rafforzamento delle strutture amministrative e di accelerazione e snellimento delle procedure”.

genere, dall'altro può sollevare alcune criticità. Ad esempio, è stata ignorata l'assenza di restrizioni sulla composizione del personale impiegato dal datore di lavoro dell'operatore economico, trascurando tutte le possibilità in cui il numero di lavoratrici già impiegate è sufficiente all'operatore economico per svolgere le attività delineate nel bando. Per ovviare a ciò, la disposizione potrebbe essere interpretata nel senso di considerare soddisfatto il requisito obbligatorio di condizionalità anche in circostanze in cui l'operatore economico meritevole sia in grado di garantire la quota del 30% di lavoratrici nominate per il completamento dell'accordo senza la necessità di nuove assunzioni (Immordino, 2021; Zamaro, 2021)<sup>6</sup>. L'inosservanza delle disposizioni di cui all'articolo 47, commi 3, 3 bis e 4, è soggetta a sanzioni commisurate alla gravità dell'infrazione e proporzionali all'importo o al completamento del contratto, con un limite complessivo stabilito all'articolo 51. Il legislatore ha scelto di premiare con un punteggio aggiuntivo gli operatori economici che soddisfano determinati requisiti - come specificato all'articolo 47, comma 5. Tra questi requisiti vi è il non aver compiuto, negli ultimi tre anni, atti discriminatori, l'impegno ad assumere una quota di almeno il 30% di donne e di altre categorie specificate per l'appalto, l'aver attuato misure per promuovere la parità di genere e generazionale negli ultimi tre anni e la presentazione di una dichiarazione volontaria ai sensi dell'art. 7 del D.Lgs. 254/2016. Infine, il comma 8 dell'articolo 47 prevede l'adozione di specifiche linee guida, avvenuta con il Decreto del 7 dicembre 2021, contenenti le relative linee guida e le misure premiali da inserire nei bandi di gara, differenziate per settore, tipologia e natura dell'appalto o del progetto.

Soffermandoci sugli interventi attuati a livello territoriale, un esempio è sicuramente la Legge 256 del febbraio 2022, adottato dalla Regione Lazio, che si è impegnata attivamente per ridurre il *gender gap* nelle discipline STEM (Regione Lazio, 2022). La legge ha previsto un fondo di 800.000,00 euro per favorire l'apprendimento e la formazione delle donne nelle materie Stem: *Disposizioni a favore delle donne dirette al contrasto dei pregiudizi e degli stereotipi di genere, per promuovere l'apprendimento, la formazione e l'acquisizione di specifiche competenze nelle discipline STEM* (Regione Lazio, 2022). Il provvedimento, inoltre, dispone di un programma che prevede accordi e protocolli di intesa con

---

<sup>6</sup> Sul piano amministrativo, è interessante evidenziare che proprio al fine di dare attuazione alle prescrizioni del PNRR, l'Autorità Nazionale Anti-Corruzione (ANAC) ha recentemente aggiornato, con una propria delibera, il Bando di gara tipo per i contratti pubblici sopra soglia comunitaria, introducendo, in particolare - oltre alle necessarie misure sulle pari opportunità di genere e generazionali e sull'inclusione lavorativa delle persone con disabilità - anche delle clausole di revisione dei prezzi.

enti di ricerca, un piano triennale di programmazione/indirizzo e un programma annuale di interventi.

Si deve evidenziare che il miglioramento concreto della condizione professionale delle donne passa necessariamente per il contrasto alle discriminazioni nel settore STEM. In generale, infatti, i settori tradizionalmente femminili, come la cura, l'insegnamento e i servizi alla persona, sono meno soggetti a stereotipi di genere e a discriminazioni sul luogo di lavoro, trattandosi di ambienti più favorevoli alla valorizzazione delle loro competenze e alla promozione delle loro carriere. Ciò, peraltro, è incredibile se si tiene conto del fatto che

le studentesse italiane raggiungono performance migliori negli studi di ogni ordine e grado e più facilmente proseguono nella formazione terziaria portandola a conclusione,

a dimostrazione del fatto che le donne sono performanti tanto quanto gli uomini nelle discipline STEM (Bombelli, 2000: 153).

A tal proposito, è interessante menzionare alcune iniziative di poli universitari, come l'Ateneo di Bari, che per superare il gender gap nei corsi di laurea ha introdotto nel *Regolamento tasse 2021/2022* la riduzione del 30% del contributo in caso di ISEE inferiore a €30.000,00 e presenza di ragazze già immatricolate non superiore al 30%. Anche l'Università Parthenope di Napoli ha avviato da alcuni anni un processo di integrazione della prospettiva di genere nelle pratiche, nelle azioni, nei documenti e nelle scelte politiche. Questo impegno volto a promuovere la parità di genere e a contrastare ogni forma di ingiustizia si riflette nell'adozione e attivazione del ciclo del *Bilancio di Genere (BdG)*, inteso quale strumento fondamentale del *gender mainstreaming*. Parte integrante di tale ciclo, finalizzato al consolidamento delle politiche di pari opportunità e al rafforzamento della struttura istituzionale di Ateneo che si occupa di pari opportunità ed inclusione sociale, è l'adozione del *Piano per l'Uguaglianza di Genere di Ateneo (Gender Equality Plan, GEP)*. Questo piano rappresenta una misura significativa di attuazione dell'Agenda 2030, proposta dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite, con l'obiettivo di contribuire alla realizzazione del programma d'azione per le persone, il pianeta e la prosperità. Attraverso questi strumenti, l'Ateneo ha identificato una serie di azioni strategiche da attuare tramite il GEP, orientate a diffondere una cultura di genere nell'ambito della ricerca, della formazione e delle attività di public engagement a tutti i livelli di *governance*. Queste azioni includono iniziative di sensibilizzazione, programmi di formazione specifica, l'adozione di politiche di reclutamento e promozione inclusiva, e il

---

monitoraggio continuo dei progressi per garantire un ambiente accademico equo e inclusivo per tutti.

## BIBLIOGRAFIA

- ACKER J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: a theory of gendered organizations. *Gender and society*. 4(2): 139-158.
- AHL H., HEDEGAARD J., GOLDING B. (2023), Why some homogeneous adult learning groups May be necessary for encouraging diversity: A theory of conditional social equality. *Australian Journal of Adult Learning*, 63(2): 119-139.
- ALLPORT G.W. (1973). *La natura del pregiudizio*. Firenze: La Nuova Italia.
- BERRA M., CAVALLETTO G.M. (2019). *Scienza e tecnologia: come superare il gender gap. Un'indagine a Torino*. Milano: Ledizioni,
- BIANCHI L. (2021). L'impatto del PNRR sulla coesione economica e sociale. *PasSaggi Costituzionali*. 2: 52-60.
- BOMBELLI M.C. (2000). *Soffitto di vetro e dintorni. Il management al femminile*. Milano: Rizzoli,
- BONARDI O. (2021). *Accesso all'accademia mediante concorso e progressione in carriera: una lettura di genere*, relazione al convegno "Donne e Accademia. Le carriere delle donne nell'università", Università di Padova, 8 marzo 2021. *Lavoro, diritti, Europa*. 3: 2-16.
- BOOTH A., FRANCESCONI M., FRANK J. (2003). A sticky floors model of promotion, pay and gender. *European Economic Review*. 47(2): 295-322.
- BRITTON D. (2016). Beyond the chilly climate: The salience of gender in women's academic careers. *Gender and society*. 31(1): 5-27.
- CACACE M., MASTROPIETRO E. (2003), Il tetto di vetro. Dati, prove e interpretazioni sul fenomeno della segregazione verticale delle donne nelle aree professionali a dominanza maschile. *Sintesi Europea*. 2.
- CALEGARI P. (1999). *Il muro del pregiudizio. Letture in tema di ecologia della mente*. Liguori: Napoli.
- COLELLA F., GIANTURCO G. (a cura di) (2023), *Processi di innovazione sociale per la parità di genere. Lavoro, reddito, competenze, tempo, potere: le 5 priorità della strategia nazionale del PNRR*. Milano:
-



Franco Angeli.

- COLELLA F., MONTICELLI A., FALCI L. (2023). Per una società sostenibile: modelli di ruolo femminili e *leadership* nel confronto tra discipline STEM e SSH. In G. Gianturco e F. Colella (a cura di), *Processi di innovazione sociale per la parità di genere* (pp. XX-XX). Milano: Franco Angeli.
- FALCON G. (2021). Viaggio al centro del PNRR. *Le Regioni*. 4:723.
- FRABOTTA S. (2024). Recensione di: Irene Biemmi, Barbara Mapelli, *Pedagogia di genere. Educare ed educarsi a vivere in un mondo sessuato*, Mondadori Education, 2023. *Ricerche di Pedagogia e Didattica. Journal of Theories and Research in Education*. 19(1): 187-190.
- GAIASCHI G. (2022). *Doppio standard. Donne e carriere scientifiche nell'Italia contemporanea*. Roma: Carocci.
- GHIGI R. (2023). *Fare la differenza. Educazione di genere dalla prima infanzia all'età adulta*. Bologna: Il Mulino.
- IMMORDINO D. (2021). Semplificazione ed accelerazione degli appalti, tra attuazione e riforma ragionata del codice ed ennesima rivoluzione. *Rivista Corte dei Conti*. 2021(2):71-83.
- JACOBS J. A. (1996). Gender inequality and higher education. *Annual review of sociology*. 22(1):153-185
- LIPPMANN W. (1921). *Opinione pubblica*. New York: Macmillan,
- LUND R. (2012), Publishing to become an 'ideal academic': An institutional ethnography and a feminist critique (trad. it. Pubblicare per diventare un 'accademico ideale': Una etnografia istituzionale e una critica femminista). *Scandinavian Journal of Management*. 28: 218–228.
- MALTESE S. (2022). Dalle traiettorie underground verso gli altrove della formazione: il movimento pedagogico delle adolescenze non binarie. *Pedagogia delle Differenze*. 51(2):157-178
- MAZZARA B. M. (1997). *Stereotipi e pregiudizi*. Bologna: Il Mulino,
- MENEGUS G. (2021). La governance del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza: la politica alla prova dell'attuazione. *Quaderni Costituzionali*. 41: 945- 948.
- NANNI S., LADOGANA M., ALTAMURA A. (2023). Imparare a guardare oltre le stelle più lontane. Orientare giovani donne alle discipline scientifiche. In G. Gianturco e F. Colella (a cura di), *Processi di innovazione sociale per la parità di genere* (pp. 54-75). Milano: Franco Angeli,
-

- ORLOFF A. S. (2006). Farewell to maternalism? State policies and mothers' employment. *The state after statism*. 2: 230-268
- PEZZINI B., LORENZETTI A. (a cura di) (2020). *La violenza di genere dal Codice Rocco al Codice Rosso. Un itinerario di riflessione plurale attraverso la complessità del fenomeno*. Torino: Giappichelli.
- PITRONE G. (2019). L'equilibrio tra vita e lavoro in Italia: nuove frontiere. *Revista de Estudios Económicos y Empresariales*. 31: 173-188.
- SARACENO C. (2018). La dimensione di genere nell'analisi del welfare e nelle proposte di riforma. *Rivista delle Politiche Sociali*. X(x): 113-130.
- SCARAMELLA C., PASSANI A. (2010). *Sguardi diversi. Riflessioni e materiali per l'educazione interculturale*. Roma: Giulio Perrone.
- SCIANNAMBLO M. (2021). *Fare la differenza: l'esperienza delle donne nell'informatica*. In Sciannamblo M., Viteritti A., *Fare la differenza Stereotipi di genere e nuove pratiche di affermazione nei campi scientifici*. Roma: Sapienza Università Editrice.
- STOLZI I. (2019). La parità ineguale. Il lavoro delle donne in Italia fra storia e diritto. *Studi storici*. 2: 253-288.
- THEBAUD S., TAYLOR C.J. (2021). The Specter of Motherhood: Culture and the Production of Gendered Career Aspirations in Science and Engineering. *Gender & Society*. 35(3): 395-421.
- VENERA A.M. (2014). *Genere, educazione e processi formativi. Riflessioni teoriche e tracce operative*. Bergamo: Junior.
- TAGUIEFF P.A. (1999). *Il razzismo. Pregiudizi, teorie, comportamenti*. Milano: Raffaello Cortina.
- TAGUIEFF P.A. (1994). *La forza del pregiudizio*. Bologna: Il Mulino.
- ZAMARO R. (2021). Le deroghe in materia di contratti pubblici per il contrasto alla pandemia nel decreto "semplificazioni" del 2020 e nel piano nazionale di ripresa e resilienza. inquadramento sistematico. *Rivista della Corte dei Conti*. 4: 22-35.

#### SITOGRAFIA

- ALMALAUREA, <https://www.almalaurea.it>, consultato da ultimo in data 3 luglio 2024.
- BACCHILEGA E., Un binomio possibile, un divario da colmare, in La ricerca, <https://laricerca.loescher.it/>, consultato da ultimo in data 3
-

luglio 2024.

- BGT GRANT THORNTON, <https://www.bgt-granthornton.it/insights/articoli/2023/women-in-business-2023/>, consultato il 23 novembre 2024.
- BONARDI O., Accesso all'accademia mediante concorso e progressione in carriera: una lettura di genere, relazione al convegno "Donne e Accademia. Le carriere delle donne nell'università", 8 marzo 2021, in Lavoro, diritti, Europa, [https://www.lavorodirittieuropa.it/images/Relazione\\_NUNIN\\_-\\_UniPD\\_8\\_marzo\\_2021.pdf](https://www.lavorodirittieuropa.it/images/Relazione_NUNIN_-_UniPD_8_marzo_2021.pdf). Data ultima consultazione 03 luglio 2024.
- CIDA, <http://www.cida.it/parita-di-genere-un-obiettivo-del-pnrr-irrinunciabile-per-lequita-e-lo-sviluppo/>, consultato il 3 luglio 2024.
- D'ASCENZO M., <https://www.ilsole24ore.com/art/donne-board-l-italia-e-i-paesi-piu-virtuosi-europa-AFcUjttC>, consultato il 23 novembre 2024.
- PEOPLECHANGE360, <https://www.peoplechange360.it/people-strategy/gender-gap-a-che-punto-siamo> consultato da ultimo il 20 maggio 2024.
- EUROSTAT, <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20230602-1>, consultato in data 1 luglio 2024
- EUROSTAT, [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tertiary\\_education\\_statistics](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tertiary_education_statistics), consultato il 24 novembre 2024.
- EUROSTAT, <https://ec.europa.eu/eurostat/web/education-and-training/information-data>, consultato il 24 novembre 2024.
- ISTAT, I tempi della vita quotidiana. Lavoro, conciliazione, parità e benessere soggettivo, <https://www.istat.it/wp-content/uploads/2024/02/ebook-I-tempi-della-vita-quotidiana.pdf> consultato da ultimo in data 10 febbraio 2025
- NUNIN R., Carriere accademiche e disparità di genere: Riflessioni di una Consigliera di parità, LavoroDirittiEuropa, num. 3/2022, [https://www.lavorodirittieuropa.it/images/Relazione\\_NUNIN\\_-\\_UniPD\\_8\\_marzo\\_2021.pdf](https://www.lavorodirittieuropa.it/images/Relazione_NUNIN_-_UniPD_8_marzo_2021.pdf)
- PEOPLECHANGE360, <https://www.peoplechange360.it/people-strategy/gender-gap-a-che-punto-siamo/>, consultato da ultimo in data 12 maggio 2024.
- REGIONE LAZIO, <https://www.regione.lazio.it/>, consultato il 3 luglio 2024.
- TALENTS VENTURE, <https://www.talentsventure.com/wp->
-

content/uploads/2019/05/IL-GENDER-GAP-NELLE-LAUREE-STEM.pdf, data ultima consultazione 3 luglio 2024.

UN WEB TV, <https://webtv.un.org/it>, consultato da ultimo in data 1 luglio 2024.

WORLD ECONOMIC FORUM,

<https://www.weforum.org/press/2023/06/gender-equality-is-stalling-131-years-to-close-the-gap/>, consultato il 23 novembre 2024.

---

**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](mailto: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](mailto:giovanna.gianturco@uniroma1.it)

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

## 1. INTRODUZIONE

**I**l 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.<sup>1</sup> 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

---

<sup>1</sup> 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.<sup>2</sup> 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*.<sup>3</sup> 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

---

<sup>2</sup> 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*.

<sup>3</sup> 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).<sup>4</sup>

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

---

<sup>4</sup> 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).<sup>5</sup> 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

---

<sup>5</sup> 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).<sup>6</sup> 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

---

<sup>6</sup> 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 PIAO<sup>7</sup> 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 nazionale<sup>8</sup>. 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 specifiche<sup>9</sup>.

---

<sup>7</sup> 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>).

<sup>8</sup> 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.

<sup>9</sup> 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".

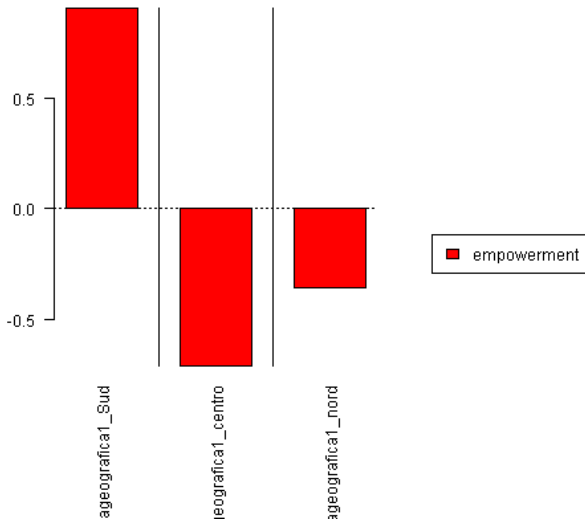
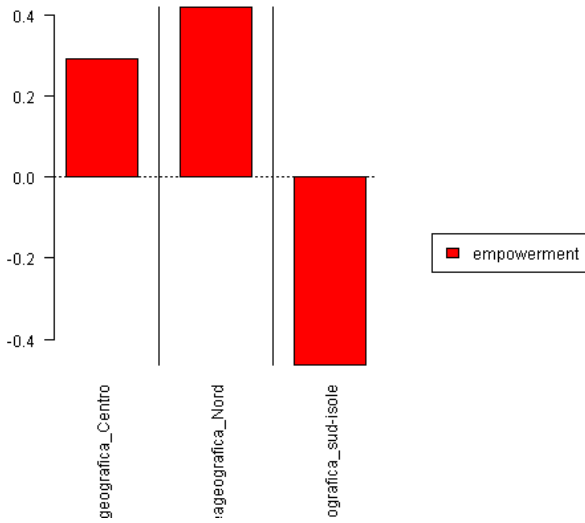


Grafico 2. Rappresentazione grafica dell'analisi delle specificità del lemma "empowerment" all'interno del corpus "GEP".



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 segnata dal 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.

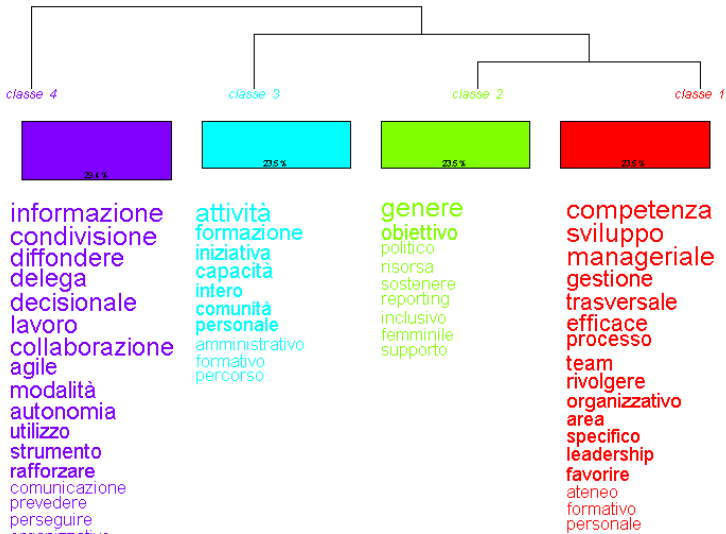
Il cluster "Classe 2" (in verde) è caratterizzato dalla presenza di lemmi specifici che ci permettono di individuare una dimensione "strategica", in cui le questioni di genere vengono indicate quale obiettivo nell'attuazione di politiche universitarie che, in quanto tali, hanno bisogno di risorse e di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



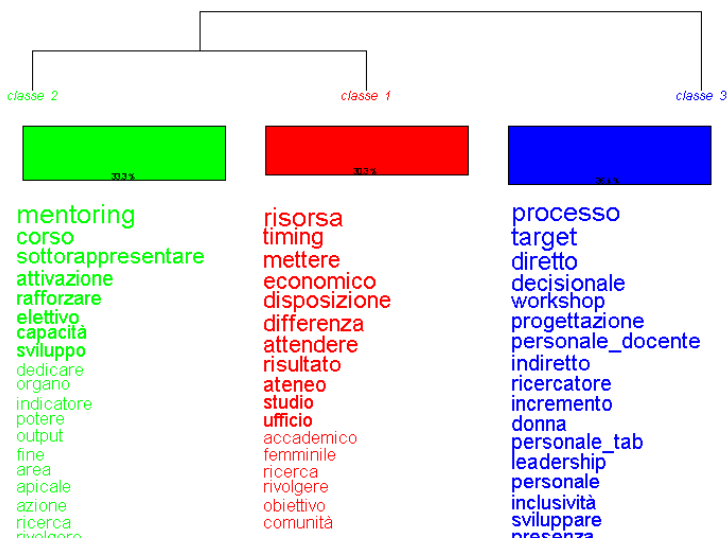
Successivamente, l'attenzione è stata posta sul subcorpus relativo al tema dell'empowerment all'interno dei *Gender Equality Plans*. In questo caso, l'applicazione della *Descending Hierarchical Analysis* (DHA) ha permesso di individuare tre "mondi lessicali".

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](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](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](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](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](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*. Chicester: 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](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](https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2024.pdf).
-

## **TEMPO E POTERE NEI PRINCIPALI INDICI GENDER-RELATED**

### **Riflessione sociologica, trend evolutivi e buone pratiche**

*di Annalinda Monticelli e Laura Falci\**

#### **Abstract**

*Time and power in the main gender-related indexes. Sociological reflection, evolutionary trends and good practices*

The paper offers a sociological reflection on the concepts of time and power from a gender perspective, analyzing the social, political, and economic dynamics that contribute to the unequal presence of men and women in work contexts and decision-making processes. It examines the dimensions of time (symbolic, cultural, social, individual) and power asymmetries in economic, political, and labor spheres, highlighting structural and cultural inequalities that limit women's access to leadership positions. The study explores empowerment, agency, and leadership through a methodological analysis of gender-related indexes (GEI, GEM, WEI, GDI), assessing their critical aspects and continuous improvements. Additionally, it analyzes secondary data on trends from 2019 to 2024 in Italy and Europe, comparing best practices in gender-equal countries with policies adopted in less equitable contexts, such as Italy, which is undergoing regulatory, cultural, and educational transformations to address gender inequalities.

#### **Keywords**

gender equality, gender-related indexes, female empowerment, time, EU good practices

\* ANNALINDA MONTICELLI Assegnista di Ricerca in Sociologia Generale presso il Dipartimento di Scienze Umane, Università degli Studi dell'Aquila.

Email: [annalinda.monticelli@univaq.it](mailto:annalinda.monticelli@univaq.it)

LAURA FALCI è Assegnista di ricerca in Sociologia Generale presso il Dipartimento di Scienze Umane, Università degli Studi dell'Aquila.

Email: [laura.falci@univaq.it](mailto:laura.falci@univaq.it)

DOI: [10.13131/unipi/rngr-bn86](https://doi.org/10.13131/unipi/rngr-bn86)

## 1. INTRODUZIONE

Per riuscire a inquadrare i concetti di *empowerment*, *agency* e *leadership*, si è deciso in questa sede di cominciare dalla lettura dell'analisi delle componenti dei principali indici *gender-related* per la misurazione della *gender equality/inequality* e dell'**empowerment femminile**. Questa scelta è da attribuire sia alla necessità di voler fare affidamento su un riferimento metodologico – sistematico e rigoroso – attraverso la disamina di specifici indicatori che storicamente compongono tali strumenti fin dal loro esordio, ma specialmente per riuscire a cogliere l'evoluzione storica di tali strumenti nelle dimensioni culturali, sociali, politiche ed economiche che hanno portato ad una continua ridefinizione di tali parametri poiché ritenuti, col tempo, inadeguati, a cogliere la complessità di tali fenomeni sociali.

In particolar modo, si è scelto di prendere in analisi le dimensioni che compongono i costrutti di **tempo** (simbolica, culturale, sociale, individuale) e di **potere**, *campi simbolici* nei quali le disuguaglianze di genere sono particolarmente *visibili*, nelle asimmetrie che si riscontrano nei vari ambiti della società (economico, politico, lavorativo), con particolare attenzione alla diseguale distribuzione del potere tra uomini e donne, evidenziando le disparità strutturali e culturali che limitano l'accesso delle donne ai vertici delle istituzioni e delle organizzazioni. In tal senso, si propone una riflessione sociologica sui concetti di tempo e potere in chiave di genere, esaminando le dinamiche sociali, politiche ed economiche che comportano una diseguale presenza maschile e femminile all'interno dei contesti tanto domestici quanto lavorativi e una iniqua partecipazione di genere ai processi decisionali.

L'analisi dei dati secondari rispetto alle aree tematiche individuate in chiave diacronica e comparativa Italia-Europa avrà l'obiettivo di mettere in luce i trend sviluppatisi nel quinquennio **2019-2024**, consentendo di evidenziare le *good practices* che sono in corso di attuazione in Paesi europei simili all'Italia in termini socio-culturali, in merito alle pari opportunità tra uomini e donne, e con problematicità simili rispetto al tema delle disuguaglianze, ma in fase di mutamento, culturale educativo e normativo.

In questa sede si ritiene che tale confronto con Paesi (come Spagna e Grecia) che stanno velocemente recuperando posizioni nelle classifiche degli indici *gender-related* – unitamente a un'indagine che rivolge lo sguardo sia al confronto tra gli Stati che dentro gli Stati, in un'ottica di complessità – potrà essere lo strumento per individuare politiche, pro-

---



grammi, iniziative virtuose per la promozione dell'empowerment femminile, in una prospettiva evolutiva che consideri un contesto di prossimità socio-culturale.

## 2. MISURARE LA *GENDER EQUALITY* E L'EMPOWERMENT FEMMINILE

Dal 1990 il Programma di sviluppo delle Nazioni Unite (United Nations Development Programme – Undp) ha costruito una serie di indici e indicatori con l'intento di misurare lo sviluppo umano. Basate sul *capabilities approach* di Amartya Sen (1998), queste misure cercano di cogliere le capacità chiave, in particolare la salute e la longevità, l'istruzione e l'accesso al cibo, all'alloggio, ai vestiti, il reddito: l'Indice di sviluppo umano (Human Development Index – HDI), ad esempio, utilizzando un approccio standardizzato per l'aspettativa di vita, l'alfabetizzazione degli adulti, l'iscrizione a scuola e una trasformazione logaritmica del reddito pro capite, ha avuto un grande successo, diventando uno degli indicatori centrali per la misurazione dello sviluppo umano. Nel 1995, l'Undp ha introdotto il **Gender Development Index (GDI)** e il **Gender Empowerment Measure (GEM)** al fine di dedicare uno specifico focus alle questioni di genere nella misurazione di tali costrutti. Tuttavia, al contrario dell'HDI, gli indicatori di genere non sono stati altrettanto accettati nei circoli accademici e politici o dall'opinione pubblica come strumenti efficaci per cogliere le dimensioni di genere dello sviluppo umano; questa percezione è dovuta a frequenti fraintendimenti del GDI come misura diretta della disuguaglianza di genere (cosa che non è), alla scarsa accuratezza della misura della partecipazione politica, economica e a processi di *decision-making* del GEM, a problemi concettuali con le componenti dei due indici e a problemi empirici legati alla disponibilità di fonti di dati (Klasen, Schüler, 2011; ActionAid, 2020).

In particolare, il lavoro pionieristico dell'Undp nella costruzione dei due indici è stato importante per attirare l'attenzione sulla disuguaglianza di genere nei dibattiti politici internazionali, nel mondo accademico e sulla necessità di osservare e misurare tale *social issue*. Tuttavia, il GDI deve essere inteso come una misura di benessere *relativo* e il GEM come una misura del potere economico e politico *relativo* delle donne, includendo la quota di donne in Parlamento, la quota di donne in posizioni tecniche e professionali e in posizioni dirigenziali e amministrative e il reddito, su rilevazione annuale. Un punto debole che entrambi gli indici condividono è la loro incapacità di misurare l'uguaglianza di genere in quanto tale, ma piuttosto combinando una serie di risultati *assoluti*: ciò comporta che non possano essere utilizzati per valutare la relazione tra

---

uguaglianza di genere e performance economica tout court (Dijkstra, 2002).

A partire dal 2010, l'Undp introduce il **Gender Inequality Index (GII)** come strumento di quantificazione del *potenziale* di sviluppo umano mancato a causa della disuguaglianza di genere, attraverso una misura composita che propone di superare i limiti concettuali e metodologici del GDI e del GEM (ActionAid, 2020). Il GII, infatti, restituisce la misura dello svantaggio di genere in tre dimensioni: la salute riproduttiva, l'empowerment e la partecipazione al mercato del lavoro, per tutti i Paesi in cui i dati di qualità ragionevole lo consentono, mostrando la perdita di sviluppo umano potenziale dovuta alla disuguaglianza tra risultati femminili e maschili in tali dimensioni<sup>1</sup>.

Il **GEI (Gender Equality Index)** dello *European Institute for Gender Equality* (Eige) misura, invece, il progresso della parità di genere in tutta l'Unione Europea. Dalla prima edizione del 2013, l'Indice di uguaglianza di genere ha monitorato e riportato i progressi compiuti verso la parità di genere dall'UE e dai singoli Stati membri, fornendo una misura completa dell'uguaglianza di genere adattata agli obiettivi politici dell'UE. Partendo dall'imprescindibile assunto che vede la misurazione dell'uguaglianza di genere come parte integrante di un efficace *policy-making* all'interno dell'UE, l'indice segnala sia gli specifici progressi che le battute d'arresto, esplorando modi più efficaci per cogliere le opportunità di cambiamento. Si tratta di un indice composito, che combina più dimensioni della parità di genere in un'unica misura più fruibile. Ogni anno l'indice attribuisce all'UE e agli Stati membri un punteggio da 1 a 100, dove 100 rappresenta la piena parità di genere. In questo modo, gli Stati membri possono monitorare e confrontare i loro progressi e comprendere gli ambiti nei quali migliorare. Composto da 31 indicatori, Il GEI (2023) esamina sei principali ambiti della vita centrali per il raggiungimento della parità di genere, definiti *core domains*, ovvero: lavoro, denaro, conoscenza, tempo, potere e salute e due ambiti aggiuntivi (*additional domains*), ovvero violenza contro le donne e diseguaglianze intersezionali<sup>2</sup>.

Infine, nel luglio 2023, Undp e UN Women (United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women) pubblicano il Rapporto «The paths to equal»<sup>3</sup> presentando i due indici gemelli (“*twin index*”) **Women's Empowerment Index (WEI)** e **Global Gender**

---

<sup>1</sup> <https://hdr.undp.org/data-center/thematic-composite-indices/gender-inequality-index#/indicies/GII>

<sup>2</sup> <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/about>

<sup>3</sup> <https://hdr.undp.org/content/paths-equal>

---

**Parity Index (GGPI)** con l'obiettivo di costituire un unico strumento concettuale multidimensionale per la misurazione del potere e della libertà di scelta delle donne e delle disparità di genere nelle dimensioni chiave dello sviluppo umano, nella cornice degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs, Sustainable Development Goals) dell'Agenda ONU 2030. Tali indici gemelli, in combinazione, offrono una valutazione completa dei progressi compiuti nei vari Paesi del mondo nel raggiungimento della parità di genere, con l'obiettivo di far luce sulle complesse sfide affrontate dalle donne in tutto il mondo e aprendo la strada a innovativi scenari di *policy making* attraverso interventi mirati e riforme politiche. In particolare modo i due indici – condividendo il 72% degli indicatori SDGs – valutano i risultati ottenuti da donne e ragazze nell'ampliare le loro capacità di fare scelte e cogliere opportunità nella vita e la condizione delle donne rispetto agli uomini nelle dimensioni fondamentali dello sviluppo umano, evidenziando i divari di parità tra donne e uomini in dimensioni fondamentali come salute e benessere, istruzione e conoscenza, partecipazione al mercato del lavoro e inclusione finanziaria, partecipazione a processi di *decision-making* e libertà dalla violenza di genere<sup>4</sup>.

### 3. RIFLETTERE SU TEMPO E POTERE IN CHIAVE SOCIOLOGICA

Tra tutti i domini illustrati e i vari indicatori presi in considerazione nella costruzione e nell'ammodernamento dei principali indici *gender-related*, la scelta è ricaduta su un focus sulle dimensioni di tempo e potere poiché fondamentali *campi simbolici* nei quali è possibile osservare disuguaglianze e squilibri di genere.

Analizzando la dimensione del **tempo**, è possibile subito notare come le indagini sull'uso del tempo costituiscano una preziosa fonte informativa per la rilevazione e la misurazione dei tempi quotidiani di uomini e donne e, con essi, della suddivisione dei ruoli di genere all'interno delle famiglie e delle varie forme che la *conciliazione* tra lavoro remunerato e lavoro domestico e di cura assume nelle coppie e, più in generale, all'interno del nucleo familiare (Istat, 2012). È interessante inoltre notare come queste differenze tra i due generi rispetto all'uso del tempo non si osservino semplicemente in chiave quotidiana, bensì si esprimano spesso – specialmente nel contesto italiano – in **asimmetrie di genere** nei tempi di vita lungo tutte le varie fasi tipiche dell'evoluzione nel ciclo di vita

---

<sup>4</sup>[https://hdr.undp.org/sites/default/files/publications/additional-files/2023-07/twin\\_indices\\_infographic.pdf](https://hdr.undp.org/sites/default/files/publications/additional-files/2023-07/twin_indices_infographic.pdf)

(dimensione *ontologica* del tempo), dalla formazione all'ingresso nel lavoro, dalla creazione della famiglia d'elezione all'acquisizione del ruolo genitoriale.

Ancora oggi, nella maggior parte dei Paesi, sono le donne più degli uomini ad occuparsi delle attività casalinghe e di cura e sono meno presenti sul mercato del lavoro. Le differenze di genere variano molto da contesto a contesto, secondo gradienti che derivano sia da aspetti culturali e relativi alle norme sociali, sia dalle profonde differenze tra regimi di welfare in termini di politiche, di sistemi di tassazione e di benefici per le famiglie, nonché di incentivi al lavoro femminile, ma nella maggior parte dei Paesi occidentali il peso del lavoro domestico rimane principalmente sulle spalle delle donne, nonostante la loro crescente partecipazione al mercato del lavoro (Istat, 2012). A tal proposito, per descrivere il fenomeno per il quale il tasso crescente di attività lavorativa femminile non viene accompagnato da un parallelo aumento della condivisione dei compiti domestici con i partner, vengono utilizzate diverse espressioni come *subtle revolution* (Gerson, 1985), *endless revolution* (Rosen, 1989), *stalled revolution* (Hochschild, Machung, 1989) e *incomplete revolution* (Esping-Andersen, 2009), locuzioni che descrivono una rivoluzione impercettibile ma dirompente, continua, eppure in stallo, inconclusa. Tutte queste espressioni richiamano alle asimmetrie di genere nel mercato del lavoro, le quali non riguardano esclusivamente il diseguale tasso di occupazione tra uomini e donne, ma si riferiscono ai fenomeni di segregazione (verticale, orizzontale e contrattuale) femminile, alle forme di discriminazione e trattamenti non paritari per i lavoratori in base al sesso e ai divari emergenti dal complesso intreccio tra lavoro *retribuito* e *non retribuito* (cfr. Gherardi, Murgia, Poggio, 2011) nell'ambito dei processi di modernizzazione che hanno ridefinito i rapporti di distribuzione dei carichi di lavoro domestico e familiare tra i generi.

Come evidenziato nell'ultimo Gender Equality Index Report (2023) il dominio del "tempo" si concentra sul rapporto tra attività economiche, di cura e altre attività sociali (tra cui il tempo libero, il volontariato o l'impegno in attività di beneficenza). Negli ultimi decenni l'indice ha osservato un notevole aumento della partecipazione delle donne al mercato del lavoro che tuttavia non corrisponde a una più equa ripartizione del tempo dedicato alle attività di cura; in effetti, le differenze in diminuzione nel tempo dedicato al lavoro di cura non retribuito sono dovute a un minore coinvolgimento delle donne piuttosto che a un maggiore contributo degli uomini. Di conseguenza, ciò può tradursi in minori opportunità di dedicare tempo ad altre attività, comprese quelle sociali, culturali o civiche; in altre parole, se sulle donne ricade ancora in larga maggioranza la

---

responsabilità della cura, questo non solo erode il tempo che le donne possono dedicare a sé stesse, ma anche i tempi del lavoro e della formazione continua (Sarra, Nissi, 2018).

È quindi possibile notare come il tempo sia un'area particolarmente *esposta* alle disparità di genere e questo ci porta a riflettere su quanto sia stato davvero superato il *problema* – prevalentemente femminile – della cosiddetta *conciliazione* e se siamo davvero giunti al modello della *condivisione* delle responsabilità di cura all'interno degli equilibri familiari, con l'obiettivo di promuovere cambiamenti duraturi nei ruoli di genere, nelle pratiche istituzionali e nell'organizzazione del lavoro e della cura non retribuita, con cambiamenti che non riguardano solo le donne ma anche gli uomini, i minori e l'intera società. A tal proposito, è possibile inquadrare elementi come il ridotto accesso alla formazione, la difficoltà di poter pienamente partecipare al lavoro retribuito, i fenomeni di segregazione – e di conseguenza di disparità salariale e di accesso a posizioni apicali – all'interno di una cornice, storica e persistente, di disuguaglianza nella distribuzione di potere e risorse tra i due generi, che origina da rappresentazioni sociali, modelli cognitivi e norme culturali condivise relativi agli stessi. Gli effetti di tale cornice interpretativa spesso si traducono in interventi e politiche “per le donne” che talvolta *oscurano* la componente femminile e la definiscono sotto la voce della *maternità* o ancora del *work-life balance*, dove spesso *vita* è sinonimo di *famiglia*. In questa chiave, il tempo si rivela un'area tematica particolarmente interessante perché le indagini sull'uso del tempo forniscono informazioni per studiare il concetto di **povertà temporale** e la sua maggiore incidenza sul genere femminile. Tale prospettiva consente in parte di spostare l'attenzione dal livello familiare a quello **personale** per valutare e comprendere meglio i processi da cui derivano le **decisioni** individuali in ambito lavorativo e su come distribuire il tempo tra le diverse attività (Rubiano-Matulevich, Viollaz, 2019).

Il tema del *potere decisionale* e della libertà di scelta richiama immediatamente l'altra dimensione presa in considerazione dalla nostra riflessione, ovvero quello del **potere**. Rifacendosi sempre al GEI – e, insieme ad esso, a gran parte degli indicatori già menzionati – il dominio del potere si concentra sul divario tra uomini e donne nei **processi decisionali** e nei diversi livelli di **rappresentanza** nelle sfere politica, sociale ed economica. Questa dimensione prende in considerazione la partecipazione agli organi legislativi o esecutivi di ogni stato membro e la partecipazione ai Consigli d'amministrazione o comunque agli organi di comando dei gruppi industriali e finanziari (Sarra, Nissi, 2018). Nonostante i progressi nell'uguaglianza di genere nei processi decisionali, le donne continuano

---

ad essere in minoranza rispetto agli uomini negli organi decisionali in ambito politico, economico e sociale in tutta l'UE. Specialmente per quanto riguarda la partecipazione ad attività politiche nell'UE, gli uomini hanno più probabilità delle donne di partecipare a tali attività. In tal senso, la sottorappresentazione delle donne nei ruoli decisionali non è l'unica forma di squilibrio di genere nella vita politica dell'UE. L'indagine EIGE sui divari di genere nelle attività di cura, individuali e sociali non retribuite (2023) mostra che anche l'*engagement* in altre attività politiche, come la partecipazione o il sostegno a campagne, la firma di petizioni, la protesta, presentino notevoli differenze di genere<sup>5</sup>. Inoltre, secondo il Report del GEI 2023, l'UE presenta un deficit femminile democratico generale a tutti i livelli politici e nei Consigli di amministrazione delle maggiori imprese, così come una bassa percentuale di donne nei settori sociali, ad esempio nelle posizioni di vertice nei consigli scientifici, nelle emittenti pubbliche o nelle maggiori federazioni sportive.

A questo punto, per giungere al discorso su **agency** ed **empowerment**, fondamentale è riuscire a distinguere tra comportamenti che sono esito di differenze di *preferenze* da quelli che incarnano una **negazione** della scelta (Kabeer, 1999) ed è proprio da questa distinzione che originano i processi di empowerment. In tal senso, l'**empowerment** delle donne riguarda il processo attraverso il quale coloro a cui è stata **negata** la capacità di fare scelte di vita strategiche acquisiscono tale capacità (Kabeer, 1999). Il potere viene quindi inteso come capacità di compiere scelte significative, quindi a sua volta come capacità di riconoscersi "**disempowered**" (Kabeer, 2005), nella consapevolezza di vedersi negata questa possibilità di scelta; è in questo senso che l'empowerment si riferisce ai processi attraverso i quali i soggetti, privati di questa capacità, conquistano o riconquistano tale abilità. In particolare, perché ci sia una vera libertà di scelta, devono essere soddisfatte alcune condizioni:

- Devono esistere delle alternative, ovvero delle possibilità di scegliere diversamente;
- Le alternative non solo devono esistere, ma devono anche essere *viste*, riconosciute come tali. Per fare un esempio, le relazioni di potere inique sono più efficaci proprio quando non sono percepite come tali; questo è ciò che si verifica, ad esempio, attraverso l'accettazione indiscussa del potere che fa sì che le donne interiorizzino schemi comportamentali basati su norme culturali inique. Si potrebbe dire che questi comportamenti riflettono una "scelta"

---

<sup>5</sup> Eige (2023). *Online panel survey on gender gaps in unpaid care, individual and social activities. Technical report*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

comportamentale, ma in realtà si basano sulla negazione della scelta di un'alternativa (Kabeer, 2005).

L'agency, qui intesa come l'insieme dei processi attraverso i quali le scelte vengono fatte e messe in atto, implica quindi non solo l'esercizio attivo di una scelta, ma anche la **messa in discussione** delle relazioni di potere (Kabeer, 2005). Non comprende solo il "processo decisionale" e altre forme di azione osservabili, ma anche il significato, la motivazione e lo scopo che gli individui danno alle loro azioni, cioè il loro **senso di agency**. L'empowerment, in tal senso, è radicato nel modo in cui le persone vedono sé stesse e sono consapevoli del proprio senso di autostima. Questo, a sua volta, è legato al modo in cui le persone si relazionano con la società in senso più esteso. È dunque chiaro come il potere operi anche in assenza di forme esplicite di agency, ad esempio attraverso pregiudizi strutturali, istituzionali e culturali che possono limitare implicitamente la capacità delle persone di fare scelte di vita strategiche.

Prendere a riferimento la povertà temporale, così come il mancato riconoscimento del valore delle specificità femminili (compresa la valorizzazione del lavoro di cura), la scarsa possibilità o propensione alla partecipazione politica e la conseguente sottorappresentazione politica e sociale, sono tutte condizioni di **disempowerment**, e solo dal **riconoscimento** di tali condizioni di privazione (materiale, salariale, simbolica, identitaria) può prendere avvio il processo di empowerment.

L'acquisizione di empowerment deve quindi comportare un **cambiamento**. L'azione **trasformatrice** dell'agency delle donne e il raggiungimento di una maggiore gender equality attraverso l'acquisizione di empowerment si sostanziano nella capacità di analizzare e riconoscere e quindi poter mettere in discussione e agire sulle strutture che comportano limitazione di potere decisionale (*freedom of agency*), come i pregiudizi istituzionali, le norme culturali o ideologiche e il riconoscimento di inique relazioni di potere, tutti fattori che possono limitare la capacità delle persone di fare scelte di vita significative o che possono negare/oscurare l'esistenza di disuguaglianze di potere o l'iniquità di tali condizioni (Kabeer, 2005).

In tale chiave, utile sembra il modello proposto da Diane Elson – economista, sociologa e scienziata sociale sulle questioni di genere – delle **"3 R" (Riconoscere, Ridurre, Ridistribuire)** in tema di lavoro di cura non retribuito, che ha offerto un sostanziale contributo nel delineare il target 5.4. ("Riconoscere e valorizzare la cura e il lavoro domestico non

---

retribuito, fornendo un servizio pubblico, infrastrutture e politiche di protezione sociale e la promozione di responsabilità condivise all'interno delle famiglie, conformemente agli standard nazionali") dell'Agenda 2030, sostenendo che la cura è essenziale per il benessere dell'intera società e che tale aspetto si configura come uno dei 7 *drivers*<sup>6</sup> per l'empowerment economico delle donne. Tale modello propone di **riconoscere**, ovvero rendere visibile il lavoro di cura non retribuito attraverso la sua misurazione e valorizzazione come fattore indispensabile per il benessere degli individui, delle loro famiglie e delle società; **ridurre** il lavoro di cura non retribuito attraverso investimenti in infrastrutture di qualità e **ridistribuire** i compiti di cura e domestici promuovendo la condivisione delle responsabilità all'interno della famiglia, mettendo in discussione le aspettative sociali sui ruoli di uomini e donne all'interno degli equilibri familiari e promuovendo campagne di sensibilizzazione e programmi che coinvolgono molteplici attori sociali (Data e Inequality, 2019).

#### 4. GLI INDICI *GENDER-RELATED*: TREND INTERPRETATIVI E BUONE PRATICHE NEL DOMINIO DEL "TEMPO"

Uno sguardo d'insieme ai dati secondari del quinquennio **2019- 2024** relativi agli indici citati evidenzia lo sviluppo di alcuni trend, dal punto di vista metodologico e interpretativo, che ci permettono una riflessione in merito all'evoluzione sia degli indici stessi, sia del concetto di *gender equality* che sottendono.

Gli indici internazionali *gender-related* hanno in generale preso la direzione di **un approccio più integrato e complesso alla questione della *gender equality***, abbracciando l'assunto che indicatori economici come il Pil e il reddito pro capite non siano sufficienti né per descrivere il quadro, né per trovare le chiavi interpretative appropriate.

Prendendo in considerazione in particolare il GEI, che si concentra sulla situazione europea, in chiave diacronica e comparativa Italia – Europa, è possibile delineare alcuni fondamentali passaggi del percorso per un equo riconoscimento sociale della soggettività femminile e delle sue istanze attraverso l'emersione di buone pratiche in Paesi affini all'Italia dal punto di vista socio-culturale, come la Spagna e la Grecia, che hanno compiuto negli ultimi anni notevoli passi avanti, in particolare nei domini critici di tempo e potere, contribuendo notevolmente al miglioramento delle *performance* europee in merito alla parità di genere.

---

<sup>6</sup>[https://assets.publishing.service.gov.uk/media/64915f6e103ca6000c03a1b5/WOW\\_Hel\\_pdesk\\_Query\\_71\\_women\\_s\\_economic\\_empowerment\\_drivers.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/media/64915f6e103ca6000c03a1b5/WOW_Hel_pdesk_Query_71_women_s_economic_empowerment_drivers.pdf)



Il report relativo al Gender Equality Index del 2020 enunciava come strategia prioritaria, nell'ottica di perseguire la *gender equality* nell'area EU nel quinquennio 2020-2025 nel "Time Domain", quella di lavorare per supportare le donne nel ruolo di cura. Gli interventi previsti si concentravano quindi nell'implementare la *Work-Life Balance Directive*, già adottata nel 2019 per riequilibrare il carico del lavoro non retribuito tra uomini e donne, (favorendo, ad esempio, i congedi parentali per entrambi) e gli investimenti a sostegno della cura di bambini, ma anche di anziani e di persone con disabilità (Eige, 2020). In questo contesto si inserisce però la crisi pandemica globale, che fa saltare ogni strategia tra il 2020 e il 2022: è in questa fase, con il passaggio forzato allo smart working, che il gap tra uomini e donne invece di ridursi si aggrava, e questo a cominciare dall'ambito temporale: i dati Eurostat evidenziano come, tra i lavoratori di entrambi i sessi tra i 18 e i 34 anni, **il 50% delle donne è passato con l'inizio della pandemia da COVID-19 al telelavoro**, mentre tra gli uomini la percentuale è nettamente più bassa (37%). Le donne, nei casi in cui sono riuscite a mantenere un lavoro retribuito, hanno dovuto nella maggior parte dei casi rinunciare necessariamente alla propria presenza sul luogo di lavoro, optando per la scelta del lavoro da casa per poter fronteggiare ai compiti di cura di bambini, anziani, e in generale dei soggetti fragili confinati nel contesto domestico, nonché ai compiti educativi (con l'introduzione della DAD, didattica a distanza). Questo processo ha evidenziato, sottolinea Eige, **il peso determinante del lavoro non retribuito** attribuito in modo sproporzionato alle donne per il funzionamento della società.

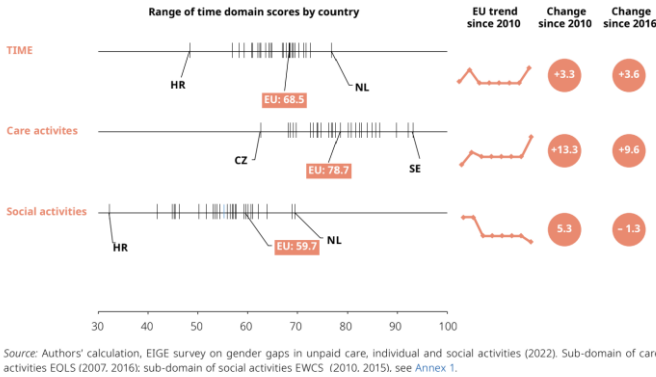
Dal punto di vista diacronico, l'ambito del tempo si evidenzia, in ogni caso, come uno di quelli in cui si è rivelato più difficile, nell'area EU, fare dei progressi e avviare effetti trasformativi grazie a politiche di welfare, e questo già prima della crisi pandemica, come appare chiaro guardando i dati dell'ultimo decennio (Fig. 1).

Appare quindi evidente come questo terreno, che coinvolge l'ambito della cura e quindi il cosiddetto "contratto di genere" all'interno della coppia (Saraceno, 2012), sia particolarmente complesso da intaccare, in quanto collegato a granitici e consolidati meccanismi che interessano le dinamiche familiari e i rapporti tra i sessi. Il "contratto di genere" implica, infatti, una chiara definizione dei ruoli all'interno della famiglia e della coppia, e quindi delle aspettative precise su ciò *che dovrà essere fatto dalla donna*: naturalmente, questo chiama in causa gli stereotipi interiorizzati su ciò che attiene al femminile e ciò che attiene al maschile, che, come evidenziato dai dati, continuano a relegare la donna nel suo "ruolo tradizionale" (Biemmi, Leonelli, 2016), ostacolandola pesantemente, di fatto, nell'affrancarsi da determinate mansioni che le sono attribuite "per

---

natura”, e quindi nel recuperare porzioni del proprio tempo da investire per valorizzare diversamente la propria identità.

Figura 1. Dominio del Tempo: trend (Fonte: Eige, 2023)



**La questione del lavoro di cura risulta essere quindi individuata come il punto più critico** su cui le politiche pubbliche e i sistemi di welfare dovrebbero intervenire già prima del 2019 in merito al dominio del tempo, e in generale rispetto al tema della *gender equality*. Questo aspetto è stato confermato dai dati più recenti (Eige, 2023): in particolare, analizzando i dati di contesto, si evidenzia, come già segnalato in prospettiva dal report del 2020, per intervenire in modo più efficace su questa criticità consolidata che rappresenta un dato stagnante, la necessità di allargare lo sguardo su quello che si intende per lavoro di cura attribuito alle donne.

Dalla questione dell'educazione dei figli (e quindi da tutte le misure a sostegno della genitorialità, su cui in effetti nel tempo si è ragionato e lavorato in termini di investimenti e di interventi) è ormai evidente la necessità di allargare la prospettiva alla cura degli anziani e dei soggetti fragili. In particolare, la tendenza affermatasi è quella di spostare il focus sulle implicazioni della **cura delle persone con disabilità**, siano queste dei minori o meno, in quanto si tratta di mansioni che mettono in campo importanti risorse in termini di energie e di tempo.

A sottolineare il fatto che non stiamo parlando di situazioni marginali, riguardanti minoranze o piccoli gruppi di popolazione, si segnala che, in base ai dati Eurostat (2020) nell'area EU circa **una persona su quattro ha una forma di disabilità a lungo termine**, e che nel 5% in media delle famiglie è presente un bambino/a con disabilità, ovvero un bambino/a che ha *bisogni educativi speciali* (BES). Questo chiama in campo la necessità

di una rete di provvedimenti di welfare in gran parte tuttora assenti o realizzati in modo informale, ovvero attraverso reti di volontariato e iniziative che fanno capo ad enti Non-profit e del Terzo Settore. Il tema della necessità di formare **nuovi professionisti da impiegare in questo specifico ambito del settore socio-assistenziale**, con carriere formalmente definite, è uno degli aspetti emersi dalle analisi dell'ultimo report Eige (2023), che cita l'aggiornamento dell'*European Care Strategy*, messa in campo dalla Commissione Europea nel 2022, nel momento in cui si rendeva necessario fronteggiare gli effetti della crisi pandemica sul lavoro non retribuito già menzionati. La presenza di interventi a sostegno, anche domiciliare, della salute e dell'assistenza a persone anziane e con disabilità è quindi entrata a far parte degli indicatori che descrivono la *gender equality*, così come una serie di altri fattori ritenuti rilevanti.

Un altro trend importante che si evidenzia, infatti, nella scelta degli indicatori che riguardano i domini di tempo e potere, (ma non solo), è quello di aumentare la complessità dell'analisi abbracciando l'**approccio intersezionale**, ovvero considerando il genere come un fattore che va analizzato insieme ad altri elementi che possono costituire fattori amplificatori di vulnerabilità (Hill Collins, Bilge 2020).

Figura 2. Dimensioni prese in considerazione per misurare il gender gap nel dominio del Tempo. (Fonte: Eige, 2023)

	Women	Men	Gender gap (pp) 2022	Gender gap (pp) 2016	Gap change since 2016
<b>Family</b>					
Single	7	9	-2	5	●
Lone parents	51	43	8	34	●
Couple without children	11	9	2	5	●
Couple with children	65	46	19	18	●
<b>Age</b>					
15-24	24	31	-7	11	●
25-49	48	34	14	22	●
50-64	20	18	2	6	●
65+	15	8	7	5	●
<b>Education</b>					
Low	33	27	6	10	●
Medium	32	23	9	14	●
High	36	26	10	14	●
<b>Country of birth</b>					
Native born	33	24	9	12	●
Foreign born	36	31	5	15	●
<b>Disability</b>					
With disabilities	35	30	5	8	●
Without disabilities	33	21	12	14	●
<b>Overall</b>					
Population, 18-74	34	25	9	12	●

Source: Author's calculations, EIGE survey on gender gaps in unpaid care, individual and social activities (2022); EQLS (2016).

L'analisi si focalizza sempre di più, dunque, piuttosto che sulle generiche collettività nazionali, su specifici gruppi al loro interno: ad esempio, in merito al critico dominio del tempo e al sottodominio del lavoro domestico e di cura, terreno di profonde diseguaglianze, il fattore genere viene

incrociato nell'ultimo report Eige con il **fattore generazionale**, sottolineando come le coppie della fascia di età 18-49 anni con figli abbiano una distribuzione più condivisa del lavoro di cura, ma vivano una situazione di disparità maggiore rispetto alla gestione del lavoro domestico, dato che si mantiene costante, a differenza del primo, anche nelle fasce di età superiori. Tra i paesi più affini all'Italia dal punto di vista socioculturale e in ritardo in merito alle questioni riguardanti la giustizia sociale, merita una particolare attenzione la **Grecia**, risultata, in base agli ultimi dati, insieme alla Bulgaria, lo stato più virtuoso in termini di miglioramento riguardo al critico dominio del tempo rispetto alla *gender equality*, recuperando ben 23.9 punti.

Tabella 1. GEI, dimensioni Tempo e Potere (Fonte: Eige, 2020)

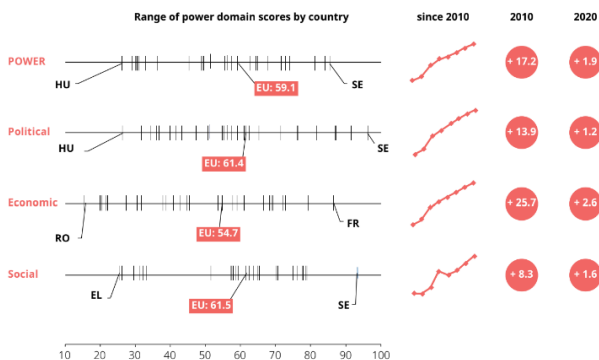
Country	2010	2012	2015	2017	2018	Trends in scores 2010-2018 Country and EU Trends
<b>ITALIA</b>						
<b>Time</b>						
Care activities	55.1	61.4	59.3	59.3	59.3	
Social activities	54.5	67.6	61.2	61.2	61.2	
<b>Power</b>						
Political	55.7	55.7	57.4	57.4	57.4	
Economic	25.2	29.4	45.3	47.6	48.8	
Social	31.7	35.8	47.4	47.9	49.3	
<b>GRECIA</b>						
<b>Time</b>						
Care activities	35.6	45.2	44.7	44.7	44.7	
Social activities	34.2	55.1	50.9	50.9	50.9	
<b>Power</b>						
Political	37.1	37.1	39.3	39.3	39.3	
Economic	22.3	22.3	21.7	24.3	27.0	
Social	34.3	30.7	34.7	35.8	36.5	
<b>SPAGNA</b>						
<b>Time</b>						
Care activities	60.8	65.8	64.0	64.0	64.0	
Social activities	60.9	71.4	74.5	74.5	74.5	
<b>Power</b>						
Political	60.6	60.6	55.0	55.0	55.0	
Economic	52.6	52.9	57.0	62.0	69.4	
Social	73.7	69.7	72.3	76.8	82.5	
<b>EU Trends</b>						
Italy	55.7	55.7	57.4	57.4	57.4	
Greece	37.1	37.1	39.3	39.3	39.3	
Spain	60.6	60.6	55.0	55.0	55.0	

## 5. GLI INDICI *GENDER-RELATED*: TREND INTERPRETATIVI E BUONE PRATICHE NEL DOMINIO DEL “POTERE”

In merito al “*Power Domain*”, che si suddivide, secondo i criteri del GEI, nei tre sottodomini “potere politico”, “economico” e “sociale”, l’area EU ha sicuramente recuperato diverse posizioni negli ultimi anni sul tema *gender equality*, anche se, tuttavia, l’incrocio con i dati a livello internazionale continua ad evidenziare dei valori assoluti inadeguati rispetto al raggiungimento delle pari opportunità tra uomini e donne.

Il quinquennio 2019-2024 sembra aprirsi con un cambio di passo in merito alla rappresentanza politica delle donne e alla loro presenza nelle posizioni decisionali in ambito europeo, con la nomina alla presidenza della Commissione Europea di Ursula von der Leyen prima, e poi di Christine Lagarde a capo della Banca Centrale Europea, prime donne a ricoprire questi ruoli. *The EU gender equality strategy 2020-2025* pone infatti la questione del bilanciamento di genere nell’esercizio del potere politico ed economico come una delle cinque principali aree di intervento: già il report Eige del 2020 puntava lo sguardo alle **elezioni politiche europee del 2024**, ponendosi come obiettivo quello di assicurarvi la massima partecipazione della componente femminile dell’elettorato europeo, sia come votanti che come candidate (Eige, 2020).

Fig.3 Dominio del Potere: trend (Fonte: Eige, 2023)



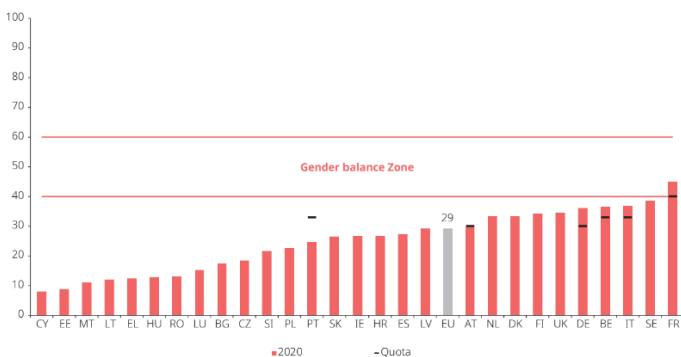
Source: Authors' calculations, EIGE Gender Statistics Database, Women and Men in Decision-Making (WMID) (2009-2010-2011, 2019-2020-2021, 2020-2021-2022).

Passi avanti importanti in effetti sono stati fatti, in particolare in alcuni contesti territoriali specifici, come quello spagnolo: la Spagna risulta essere, infatti, il Paese con il maggiore incremento della *gender equality*

nell'ambito dell'esercizio del potere dell'area EU, a partire dal 2018-2019.

È rilevante sottolineare, però, che, approfondendo gli indicatori dei sottodomini, questo progresso in direzione della *gender equality* dell'area EU è trainato prevalentemente dall'ampliamento del coinvolgimento delle donne nell'ambito della gestione del **potere economico** e quindi della loro inclusione nei contesti di *decision making*, aspetto per il quale sono stati **determinanti gli interventi di carattere normativo** nei vari stati. Buone pratiche come quella dell'adozione del sistema delle "quote" e altri strumenti attivati dalle politiche pubbliche, come, in Italia, la Certificazione della Parità di genere, sono stati un volano fondamentale per l'avviamento di un processo trasformativo, che, all'inizio del quinquennio, è il focus privilegiato di osservazione da parte degli enti di ricerca internazionali:

Fig.4 Percentuale di donne nei board delle grandi aziende quotate in borsa negli Stati membri dell'UE (Fonte: Eige, 2020)



Grazie a questi interventi, nel 2020 il numero di stati in cui, nei consigli di amministrazione delle aziende quotate in borsa, almeno **un terzo** delle presenze è costituito da donne arriva a otto (Belgio, Danimarca, Germania, **Italia**, Olanda, Finlandia, Svezia e Regno Unito, Eige 2020).

Tuttavia, il dato sul bilanciamento di genere resta particolarmente critico (Eige 2023, Undp 2023/24) nell'ambito del sottodominio del **potere politico**, esprimendo un vero e proprio **deficit democratico**. Le ultime tendenze, dunque, evidenziano uno spostamento del focus dell'osservazione da parte degli indici *gender-related* sull'approfondimento di questo sottodominio e sugli indicatori che caratterizzano il gap di agency. Anche in questo caso, lo zoccolo duro degli stereotipi sessisti sembra essere alla

base della resistenza verso l'emersione e l'espressione della soggettività femminile nello spazio pubblico, come evidenzia una ricerca pubblicata nel report 2023/24 da Undp, in merito al *Gender Social Norms Index*, che descrive gli scostamenti degli stati dagli standard di *gender equality* condivisi a livello internazionale. In base a questo studio, la metà della popolazione intervistata è d'accordo o pienamente d'accordo con l'affermazione secondo la quale «gli uomini sono leader politici migliori rispetto alle donne».

In merito alla questione del deficit democratico e della **visibilità delle donne** all'interno dello spazio pubblico, gli indici *gender-related* hanno recepito negli ultimi anni il tema delle rappresentazioni femminili come dimensione rilevante. Un ulteriore trend da segnalare, innovativo rispetto al passato, è, infatti, l'inserimento della **regolamentazione relativa alle rappresentazioni mediatiche** (quindi all'immaginario veicolato sia dai media tradizionali, come stampa, radio e televisione, sia nell'universo della rete e dei social media) tra le *good practice*, come fattore determinante per il raggiungimento della *gender equality* (Giomi, Sansonetti, Tota, 2013). Recenti ricerche condotte in ambito europeo confermano, infatti, l'impatto dell'immaginario nei processi democratici e, soprattutto, la necessità di costruire un «immaginario sostenibile» (Tota, 2008), ovvero che non fornisca terreno fertile affinché le disuguaglianze possano perpetuarsi: «[...] Significa partire dall'assunto che le immagini mediali e non, pesino più di quanto il senso comune sia disposto a riconoscere. Significa pensare che "il futuro che ci interessa" possa realizzarsi soltanto se saremo in grado di affiancare alla sostenibilità ambientale quella simbolica» (ivi, p.18).

Lo studio condotto per conto del Parlamento Europeo nel 2013 sottolinea, infatti, come le rappresentazioni delle donne e degli uomini diffuse dai media e dalle campagne pubblicitarie, oltre ad essere sbilanciate quantitativamente in favore dei personaggi maschili, presentino tuttora un immaginario funzionale non solo a rafforzare determinati stereotipi che riguardano i ruoli di uomini e donne all'interno della famiglia e della società, (come rappresentare la donna nella sua tradizionale ambivalenza: romantica, accogliente, moglie, madre oppure come oggetto sessuale, provocante, pericolosa); ma, inoltre, come si presti ad essere fecondo sostrato per incoraggiare e legittimare pratiche discriminatorie, fino all'esito estremo della violenza contro le donne. Questo aspetto è di particolare impatto nei contesti in cui gli strumenti culturali a disposizione delle *audience* sono limitati, così come le possibilità di dialogo e di confronto all'interno dei gruppi, soprattutto nelle fasce di età adolescenziali, anche a causa della quasi totale assenza di una riflessione su questi temi

---

durante gli anni della formazione scolastica e universitaria. Una rappresentazione distorta e stereotipata può creare quindi un danno importante nella costruzione dell'identità di genere e nell'impostazione di relazioni sane, specialmente se non si possiedono i mezzi e le conoscenze necessarie per riconoscere e mettere in discussione gli stereotipi diffusi nella società (Giomi, Magaraggia, 2017).

Secondo la ricerca citata (2013), ma anche altre condotte negli ultimi anni sul tema (cfr. Unece 2009), le rappresentazioni mediatiche sono il terreno privilegiato in cui emerge una resistenza specifica ad intaccare i *gender roles* che caratterizzano le donne e gli uomini, mancando quasi completamente l'obiettivo di cogliere il processo di empowerment femminile in atto e di cui possiamo rintracciare l'avvio come fenomeno di critica della società già a partire dai movimenti femministi degli anni '60-'70. In particolare, nella pubblicità persiste l'immagine della donna fisicamente attraente, che continua a focalizzare l'attenzione rispetto al suo valore situandolo nelle sue caratteristiche estetiche. Gli studi sottolineano, invece, la portata potenzialmente trasformativa e anzi sovversiva dell'ordine sociale patriarcale e della percezione di sé delle stesse giovani donne insite nelle rappresentazioni, ancora limitate, che presentano al contrario le donne come eroine di successo, protagoniste delle storie nei ruoli di leadership tradizionalmente affidati agli uomini.

Già nella risoluzione del 2010 "*Combating sexist stereotypes in the media*", il Consiglio d'Europa puntava l'attenzione sul ruolo dell'immaginario sociale e delle rappresentazioni a cui viene data visibilità, per il raggiungimento della *gender equality*, in connessione con il principio espresso in modo esplicito anche nella "Convenzione per l'eliminazione di tutte le forme di discriminazione contro le donne" delle Nazioni Unite (1979), che fa un riferimento specifico, nell'art.5, al peso dei modelli sociali di ruolo stereotipati nel percorso di contrasto alle discriminazioni. Da questo deriva la necessità di interventi normativi e di *policy*, pratiche di regolamentazione e/o autoregolamentazione in merito alla produzione e diffusione dei messaggi dei mezzi di comunicazione: tali misure sono ampiamente raccomandate negli ultimi anni dalle autorità europee, e indicate come buone pratiche da estendere ai Paesi che risultino indietro da questo punto di vista, incoraggiandoli ad individuare autorità competenti come strumenti di garanzia e a costruire dei codici di condotta che rispettino i parametri della non discriminazione e della *gender equality*: non solo sanzionando i contenuti inappropriati, ma impegnandosi a diffondere contenuti positivi, utili a contrastare gli stereotipi sessisti.

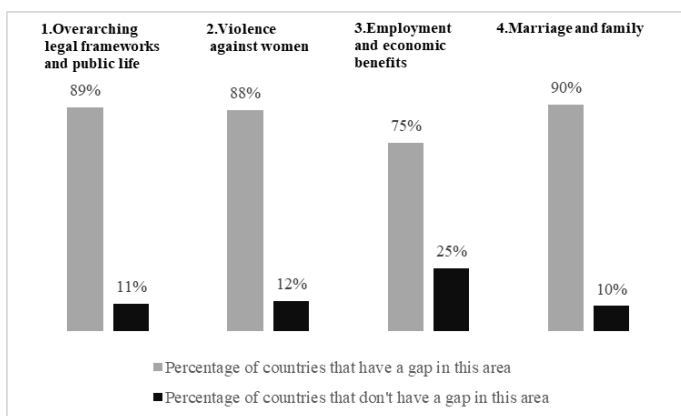
---



Non a caso, si evidenzia che la Spagna, paese leader in Europa nel dominio del “potere”, possa contare su un dibattito pubblico e su una riflessione scientifica in merito al rapporto tra donne e mass media di lungo corso, ampia e articolata: non relegata, come avviene prevalentemente in Paesi come l’Italia, alle sole questioni relative all’informazione (news, giornalismo), ma multidimensionale, in grado di portare avanti nel tempo una riflessione sui linguaggi e sull’influenza della presenza/assenza della leadership femminile nell’ambito dell’industria dei media.

Il cammino in questo ambito, in ogni caso, sembra essere ancora lungo anche in chiave globale: L’Oecd (2024) sottolinea, infatti, come persistano ancora forti gap normativi nella maggior parte degli stati praticamente in tutti gli ambiti che interessano la *gender equality*:

Figura 5. Percentuale di stati in cui persistono gap normativi in merito al perseguimento delle pari opportunità per ambito (area)



Fonte: Elaborazione su dati UN Women, 2024, Sustainable Development Goals, indicator 5.1.1

Il confronto, diacronico e sincronico, tra i paesi europei più simili in termini sociali e culturali rispetto all’Italia e che stanno velocemente recuperando posizioni negli indici *gender-related*, sottolinea dunque la necessità di individuare a 360 gradi politiche, programmi, iniziative virtuose in chiave di empowerment femminile in una prospettiva evolutiva, *good practices* che hanno sortito effetti in Paesi, come l’Italia, in ritardo in merito alle pari opportunità tra uomini e donne, e con problematiche simili

rispetto al tema delle disuguaglianze, ma in fase di mutamento, culturale educativo e normativo.

Tabella 2. Indici 2023 (Elaborazione su dati Eige)

	<b>Index</b>	<b>Time</b>	<b>Power</b>
<i>Italia</i>	68.2	67.4	62.7
<i>Grecia</i>	58	67.1	30.4
<i>Spagna</i>	76.4	70.4	81.1
<i>EU</i>	70.2	68.5	59.1

## 6. CONCLUSIONI

Nonostante i punti deboli evidenziati, il lavoro pionieristico avviato nei primi anni 2000 *dall'United Nations Development Programme* nella costruzione concettuale e metodologica degli indici *gender-related* è stato sicuramente uno snodo importante per richiamare l'attenzione nel dibattito pubblico, politico e scientifico internazionale sulle disuguaglianze di genere e sulla necessità di monitorare la loro portata negli specifici contesti territoriali, quali fattori rilevanti di sviluppo, o di mancato sviluppo.

Nel tempo, in particolare con l'introduzione nel 2010 del **Gender Inequality Index (GII)**, fino ad arrivare agli indici più recenti, i "*twin index*", **Women's Empowerment Index (WEI)** e **Global Gender Parity Index (GGPI)**, inseriti nella cornice degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs, *Sustainable Development Goals*), gli strumenti per tentare di quantificare le disuguaglianze sociali di genere, nella forma del *potenziale di sviluppo umano mancato* a causa di esse, diventano sempre più complessi e compositi. Non solo per superare i limiti concettuali e metodologici dei primi indici, come GDI e GEM, che tendevano a "schiacciare" il fenomeno (ActionAid, 2020), ma soprattutto per essere strumenti più adatti a riflettere su una società sempre più articolata, in cui le diversità e i fattori di vulnerabilità sociale si intersecano e si annodano reciprocamente, come in un fittissimo gomitolo, di cui è quasi impossibile tirare le fila (Bottici, 2023), ma che bisogna accettare la sfida di affrontare, se quello a cui si vuole tendere è il modello di una società sostenibile, ovvero che intenda la qualità della vita in base ai parametri di *solidarity, equality, sociability* (Nocenzi, Sannella, 2020).

Questo processo, in ambito europeo, ha contribuito a legittimare l'asunto secondo cui un'efficace *policy-making* all'interno dell'UE non possa prescindere dalla misurazione dell'uguaglianza di genere, dalla

---

considerazione dei progressi dei vari stati da questo punto di vista, e dal focus sui movimenti e sulle prospettive di cambiamento in merito. L'analisi dei dati secondari rispetto ai domini di tempo e potere evidenzia chiaramente, tuttavia, come il percorso di empowerment delle donne nella società odierna si configuri ancora, attualmente, come una *incomplete revolution* (Esping-Andersen, 2009). Le **asimmetrie di genere** permangono, infatti, in tutte le fasi del ciclo di vita e risultano molto difficilmente attaccabili: dalla scelta degli studi a quella della professione, dall'esperienza nel mondo del lavoro a quella del "contratto di genere" in ambito privato. Ancora oggi, nella maggior parte dei Paesi, sono le donne a farsi carico delle attività di cura e della maggior quota del lavoro non retribuito, riuscendo così ad essere non solo meno presenti sul mercato del lavoro, e quindi meno produttive dal punto di vista economico, ma anche meno visibili sulla scena pubblica e politica, marginalizzate negli ambiti decisionali e di rappresentanza.

I fenomeni e le criticità descritte negli ambiti specifici di tempo e potere, terreni in cui le disuguaglianze tra uomo e donna si esprimono in modo particolarmente forte e persistente, chiamano dunque certamente in causa lo stato sociale, lanciando una sfida ai sistemi di welfare e alle proposte di riforma di questi ultimi su cui è aperto il dibattito pubblico. In particolare, come sottolinea Saraceno (2018), più che inserire la dimensione della *gender equality* nelle politiche sociali è importante indagare su quale concezione di parità di genere si **trovi già inscritta nei modelli di welfare** e quali valori siano sottesi a tali modelli. Infatti, due tra gli approcci alla riforma del welfare più recentemente dibattuti, quello dei mercati del lavoro transizionali e quello dell'investimento sociale, hanno certamente integrato la prospettiva di genere e la questione delle pari opportunità: tuttavia, nell'affrontare il tema del capitale umano, entrambi gli approcci sembrano dare per scontate le disuguaglianze tra uomo e donna, soprattutto nell'ambito dei compiti di cura, piuttosto che metterle in discussione per avviare un riequilibrio, e questo limita fortemente la portata trasformativa di eventuali interventi, che è invece necessaria, soprattutto per sostenere un mutamento culturale ed educativo reale.

#### ATTRIBUZIONE

Il presente articolo è frutto di un proficuo e continuo confronto tra le autrici; comunque, ai fini della valutazione della produzione scientifica, è possibile attribuire i paragrafi 1 (Introduzione), 2 e 3 a Laura Falci e i paragrafi 4, 5 e 6 (Conclusioni) ad Annalinda Monticelli.

---

**BIBLIOGRAFIA**

- ACTIONAID (2020). *L'empowerment delle donne*, Documento di indirizzo (redazione a cura di Sciocco D. e Folcio A.).  
[https://morethanprojects.actionaid.it/wp-content/uploads/2021/02/Rapporto-Empowerment\\_2020\\_web.pdf](https://morethanprojects.actionaid.it/wp-content/uploads/2021/02/Rapporto-Empowerment_2020_web.pdf).
- BIEMMI I., LEONELLI S. (2016). *Gabbie di genere. Retaggi sessisti e scelte formative*. Torino: Rosenberg & Sellier.
- BOTTICI C. (2023). *Nessuna sottomissione. Il femminismo come critica dell'ordine sociale*. Roma-Bari: Laterza.
- DATA T.U. E INEQUALITY (2019). *Women's Economic Empowerment, Policy*. 16.  
<https://www.oecd.org/dev/developmentgender/MEASURING-WOMENS-ECONOMIC-EMPOWERMENT-Gender-Policy-Paper-No-16.pdf>
- DUKSTRA A.G. (2002). Revisiting Undp's GDI and GEM: Towards an alternative. *Social Indicators Research*. 57(3): 301-338.
- EIGE. Gender Equality Index (GEI). <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/about>
- ESPING-ANDERSEN G. (2009). *The Incomplete Revolution. Adapting to Women's new Roles*. Cambridge: Polity Press.
- EIGE (2023). *Gender equality index Report*. <https://eige.europa.eu/publications-resources/publications/gender-equality-index-2023-towards-green-transition-transport-and-energy>
- EIGE (2023). *Online panel survey on gender gaps in unpaid care, individual and social activities. Technical report*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- EIGE (2020). *Gender equality index Report*.  
[https://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/mhaf20001enn\\_002.pdf](https://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/mhaf20001enn_002.pdf)
- GERSON K. (1985). *Hard Choices: How Women Decide about Work, Career and Motherhood*. Berkeley: University of California Press.
- GHERARDI S., MURGIA A., POGGIO B. (2011). Donne, genere e lavoro, in GOSETTI G, a cura di, *Lavoro e lavori. Strumenti per comprendere il cambiamento*. Milano: FrancoAngeli.
- GIOMI E., MAGARAGGIA S. (2017). *Relazioni brutali: genere e violenza nella cultura mediale*, Bologna: Il Mulino.
- GIOMI E., SANSONETTI S., TOTA A.L. (2013). *Women and Girls as Subjects of Media's Attention and Advertisement Campaigns: the Situation in Europe, Best Practices and Legislations*, (ricerca svolta per conto del Parlamento Europeo – Directorate General for Internal
-

- Policies – Policy Department C: Citizens' Rights and Constitutional Affairs). [https://www.europarl.europa.eu/Reg-Data/etudes/etudes/join/2013/474442/IPOL-FEMM\\_ET\(2013\)474442\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/Reg-Data/etudes/etudes/join/2013/474442/IPOL-FEMM_ET(2013)474442_EN.pdf)
- HILL COLLINS P., BILGE S. (2020). *Intersectionality*, New York: John Wiley & Sons.
- HOCHSCHILD A.R., MACHAUNG A. (1989). *The second shift*. New York: Viking.
- JENKINS, O., HEARLE, C. (2023). *Women's Economic Empowerment drivers. An evidence review of progress since the UN High-Level Panel in 2016*. Work and Opportunity for Women. Disponibile online: [https://assets.publishing.service.gov.uk/media/64915f6e103ca6000c03a1b5/WOW\\_Helpdesk\\_Query\\_71\\_women\\_s\\_economic\\_empowerment\\_drivers.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/media/64915f6e103ca6000c03a1b5/WOW_Helpdesk_Query_71_women_s_economic_empowerment_drivers.pdf)
- Infografica Undp *Twin indices (WEI e GGPI)*: [https://hdr.undp.org/sites/default/files/publications/additional-files/2023-07/twin\\_indices\\_infographic.pdf](https://hdr.undp.org/sites/default/files/publications/additional-files/2023-07/twin_indices_infographic.pdf)
- ISTAT (2012). *Usa del tempo e ruoli di genere. Tra lavoro e famiglia nel ciclo di vita*. A cura di M.C. Romano, L. Mencarini, M.L. Tanturri. Disponibile online: <https://ebiblio.istat.it/digibib/Sociali/Usa%20del%20tempo/Usa%20del%20tempo%20e%20ruoli%20di%20genere%202012.pdf>
- KABEER N. (1999). Resources, agency, achievements: Reflections on the measurement of women's empowerment. *Development and change*. 30(3): 435-464.
- KABEER N. (2005). Gender equality and women's empowerment: A critical analysis of the third millennium development goal 1. *Gender & development*. 13(1): 13-24.
- KLASEN S., SCHULER D. (2011). Reforming the Gender-Related Development Index and the Gender Empowerment Measure: Implementing Some Specific Proposals. *Feminist Economics*. 17(1): 1-30.
- ROSEN B.C. (1989). *Women, Work and Achievement: The Endless Revolution*. London: Macmillan.
- RUBIANO MATULEVICH E.C., VIOLLAZ M. (2019). Gender differences in time use: Allocating time between the market and the household. *World Bank Policy Research Working Paper*. 8981. <https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/8981.pdf?abstractid=3437824&mirid=1&type=2>
- NOCENZI M., SANNELLA A. (2020) (a cura di). *Perspectives for a New Social Theory of Sustainability*. Springer.
-

- SARACENO C. (2012). *Coppie e famiglie, non è questione di natura*. Milano: Feltrinelli.
- SARACENO C. (2018). La dimensione di genere nell'analisi del welfare e nelle proposte di riforma. *Italian Journal of Social Policy*. 1:2018.
- SARRA A., NISSI E. (2018). Indicatori di parità di genere, in Bianco A., Maretti M. (a cura di). *Prospettive di parità nella formazione e nel mercato del lavoro. Strumenti e ricerche*. Milano: Franco Angeli.
- SEN A. (1998). *Development as Freedom*. New York: Knopf.
- TOTA A.L. (2008) (a cura di). *Gender e media. Verso un immaginario sostenibile*. Milano: Meltemi.
- UN (2023). Gender Social Norms Index. <https://hdr.undp.org/system/files/documents/hdp-document/gsni202303.pdf>
- UNDP (2023/2024). Human Development Report. <https://hdr.undp.org/system/files/documents/global-report-document/hdr2023-24reporten.pdf>
- UNDP (2024). The crucial role of legal frameworks in advancing gender equality. Infografica tratta dal Report di UN WOMEN *Sustainable Development Goal (SDG) indicator 5.1.1*. <https://www.un-women.org/sites/default/files/2024-03/progress-on-the-sustainable-development-goals-the-gender-snapshot-2023-infographic-sdg-indicator-5.1.1-en.pdf>
- UNDP, UN WOMEN (2023). *The paths to equal: Twin indices on women's empowerment and gender equality*, <https://hdr.undp.org/content/paths-equal>
- UNDP. Gender Inequality Index (GII). <https://hdr.undp.org/data-center/thematic-composite-indices/gender-inequality-index#/indicies/GII>
-

## LA DEFAMILIZZAZIONE DEL WELFARE PER L'EMPOWERMENT DELLE DONNE E LO SVILUPPO SOCIALE

di Daniela Grignoli e Silvia Fornari \*

### Abstract

*The defamilization of welfare for women's empowerment and social development*

In post-modern societies, global risks (Beck, 1986) can exacerbate inequalities, a phenomenon amplified by the Covid-19 pandemic. In Southern European Welfare systems, the crisis reinforced regressive societal traits, emphasizing biological sex differences as “natural” and reaffirming women's exclusive responsibility for family care. During the pandemic, Italian women (aged 25-44) disproportionately managed domestic tasks (61.8% in 2021/2022), with higher rates in the South (67.5%) than in the Center (63.3%) and North (58.8%) (Istat, 2023a). Gender inequalities also persist in the labor market due to pre-existing gender gaps (Esposito, 2021). These disparities threaten women's social empowerment and the exercise of their rights. While EU and national policies, such as the Strategy for Gender Equality 2020-2025, promote support services and work-life balance measures, broader societal engagement is needed. Creating safe, inclusive spaces where individuals can freely act and drive social transformation is essential for achieving gender equality (Eige, 2023) and sustainable development (Agenda 2030) (Grignoli, 2019).

### Keywords

Disuguaglianze, Welfare, Donne, Università

\*GRIGNOLI DANIELA è professoressa associata presso l'Università degli Studi del Molise

E-mail: grignoli@unimol.it

FORNARI SILVIA professoressa associata presso l'Università degli Studi di Perugia

E-mail: silvia.fornari@unipg.it

DOI: [10.13131/unipi/zfjt-cm24](https://doi.org/10.13131/unipi/zfjt-cm24)

## 1. I DIVARI IN UN MONDO DISEGUALE

Nelle società post-moderne, il rischio globale (Beck, 1986) a cui le persone sono potenzialmente esposte ne amplifica le disuguaglianze, così come ha dimostrato la pandemia da Covid-19.

Questa crisi, avendo coinvolto il mondo intero, è diventata un passaggio fondamentale per la storia delle società umane e, inevitabilmente, ha dato anche prova di come la vita delle persone, pur riponendo fiducia negli stati sociali nazionali, possa scontrarsi con le insicurezze globali e con i loro effetti imprevisi e, molto spesso, non voluti (Merton, 1971) senza, oltretutto, avere gli strumenti per fronteggiare quanto accade.

Tale stato di cose, porta inevitabilmente a interrogarsi su alcune questioni sociali che sono direttamente collegate al modo in cui le società funzionano e al grado di benessere in esse raggiunto.

Tra queste, alcune preoccupazioni sono sollecitate da quei rischi sociali legati alle preesistenti disuguaglianze. Infatti, sebbene da tempo i sistemi di welfare si adoperino per sconfiggerle, le circostanze recenti le hanno favorite, trovando, oltretutto, alcune persone sempre più vulnerabili ed emarginate e le società sempre più impreparate a proteggerle.

Di qui, in alcuni Paesi le disuguaglianze si sono acuite sempre più duramente, facendo registrare un peggioramento delle condizioni di vita delle persone in tutto il mondo, tanto da far definire il 2023 come l'anno dell'«inequality» (World Bank, 2023a).

Il malessere di natura socioeconomica vede quasi 700 milioni di persone vivere con solo due dollari o poco più (2,15 dollari) al giorno<sup>1</sup> e causa una persistenza del disagio, soprattutto, economico in quei Paesi già più poveri.

In particolare, a livello mondiale, il *World Inequality Report*<sup>2</sup>, rileva che l'America Latina e il Medio Oriente sono i Paesi in cui le disuguaglianze si manifestano più acutamente, nonostante alcune Aree medio-orientali, quali quelle del Golfo, abbiano livelli di Pil (pro-capite) tra i più alti al mondo. Nella fattispecie, in questi due Paesi più del 50% del reddito nazionale medio è nelle mani di appena il 10% delle persone a più alto reddito. Un dato che conferma quanto - a livello mondiale - il potere economico-sociale sia, ancora, nelle mani di poche persone.

Tale stato di fatto è corroborato, anche in quei Paesi, come gli Stati Uniti che, nonostante siano considerati democratici, fondati su una

---

<sup>1</sup> La Banca Mondiale nei suoi studi definisce la povertà nel numero di persone che vivono con meno di 2 dollari (o, anche, di 1) al giorno, calcolato in termini di Parità di Potere di Acquisto (World Bank Group, 2003a).

<sup>2</sup> *World Inequality Report*, in <https://wir2022.wid.world/>.

---



struttura “egualitaria”, nonché orientati teoricamente a promuovere l’*empowerment* degli individui, evidenziano l’aumento della concentrazione della ricchezza economica nelle mani di poche persone e, soprattutto, di uomini, già più abbienti e bianchi<sup>3</sup>. Basti pensare che, nel 2019, anno pre-pandemico, appena il 10% della popolazione statunitense deteneva quasi la metà (45%) del reddito nazionale.

Un sistema socioculturale, quello statunitense, che teoricamente ha costruito l’idea delle opportunità per tutti e tutte, anche attraverso *slogan* quali quello del *self-made man*, ma che nei fatti, anche grazie ad un sistema di *welfare state* liberale o residuale (Esping-Andersen, 1990), riesce ad avvantaggiare solo coloro che sono già parte dei gradini più alti della società.

Un Paese, dunque, dove non esiste l’idea dello stato sociale nei confronti dei bisogni delle persone economicamente più vulnerabili, per le quali non sono previste forme di sostegno statale, poiché non si ritiene positivo né per la sua efficacia redistributiva, né per il successo economico delle persone (Sennet, 2016).

Cosicché, il diritto al lavoro, piuttosto che allo studio o alla tutela della salute, indebolito a monte da alcuni principi del diritto stesso, come nel caso del *less eligibility*<sup>4</sup>, sembra essere pienamente fruibile solo da quei soggetti che già esercitano un maggiore potere economico-sociale.

Di conseguenza, la società, non avendo più a suo fondamento una visione solida dell’eguaglianza quanto, piuttosto, una concezione “impoverita” dell’*empowerment*, tende a consolidare le disuguaglianze e a rafforzare il potere di alcune categorie sociali a scapito di altre.

Basti pensare alle sostanziali differenze di genere.

In questo quadro, infatti, in alcuni Paesi, le donne non possono accedere al mondo del lavoro; tanto che, a livello globale, il tasso di occupazione femminile (49%) comparato a quello maschile (75%) è inferiore di ben 26 punti percentuali (Banca Mondiale, 2019). In particolare, in Italia il 40% delle donne lavora (Banca Mondiale, 2019), anche se, ad oggi, come evidenziano i dati del *Global Gender Gap Index*, nel *Report 2023*, c’è una nuova contrazione per il raggiungimento della parità: dal 63° posto della classifica si passa al 79° (e, nel 2024, purtroppo, si scivolerà

---

<sup>3</sup> Si veda l’approccio intersezionale per lo studio delle disuguaglianze.

<sup>4</sup> Negli Stati Uniti il diritto sociale al lavoro, tra le altre cose, segue sempre il principio del *Less Eligibility*, ossia la condizione di povero assistito deve essere resa “meno preferibile” di quella del lavoratore delle classi inferiori allo scopo di non incrementare l’ozio tra i poveri che erano considerati in grado di guadagnarsi da vivere con il proprio salario. Nello specifico, si considerano alcuni tratti del “diritto al lavoro” eticamente non opportuni, in quanto il sistema di welfare andando a soddisfare il bisogno diminuirebbe la capacità degli individui di auto-amministrarsi (Morlicchio, Pugliese, 2019).

---

ancora di ben 8 posizioni come di seguito descritto), nonostante - a livello globale - si assista ad un leggero miglioramento, prevedendo il raggiungimento della parità in 131 anni (2023), invece dei 132 anni previsti nel 2022 (World Economic Forum, 2023).

In aggiunta, è anche da riportare che gli Stati Uniti d'America si posizionano al 43° posto nel *Global Gap Index* (2024) e che le donne (15,33%) sono maggiormente impegnate degli uomini (9,67%) nei lavori di “cura domestici-familiari”. Inoltre, anche in uno studio successivo al periodo pandemico si rileva che negli Stati Uniti d'America si concentra la percentuale maggiore di *ultra-high net worth*<sup>5</sup> che, anche in questo caso, risultano essere maggiormente uomini, bianchi e ben istruiti, appena due sono le donne presenti tra le 20 persone più ricche al mondo<sup>6</sup> (Dyvik, 2021).

Seguendo questo *fil rouge*, le società, come quella statunitense e non solo, rischiano di sacrificare il loro assetto democratico, mettendo - oltretutto - in moto meccanismi discriminatori nei confronti di alcune persone ritenute più vulnerabili a causa della loro “natura” e/o “cultura”, anche quando, come nel caso delle disuguaglianze di genere, la questione ha ricevuto un impulso significativo in virtù di un impegno profuso a livello internazionale<sup>7</sup>.

### *1.1 Le disuguaglianze nella vita delle donne*

Le disuguaglianze economico-sociali nei confronti delle donne sono diffuse e trasversali in tutti i Paesi del mondo, essendo “i progressi sull'uguaglianza di genere fragili, lenti ed eterogenei” (OCSE, 2023).

In particolare, nel Rapporto 2023, *Women, Business and the Law* (World Bank Group, 2023b), prodotto per misurare, in 190 Paesi, gli ostacoli che contrastano la componente femminile della popolazione nel raggiungimento della piena partecipazione economico-sociale, si registra che le donne, in media, godono del 77% dei diritti legali degli uomini e si sottolinea come il ritmo globale delle riforme orientate alla promozione sulla parità dei diritti delle donne sia diminuito nell'arco di poco più di un ventennio, raggiungendo nel 2022 i minimi storici dal 2001. Infatti, nell'anno 2022 ci sono state solo 34 riforme “di genere” in appena 18

---

<sup>5</sup> Gli *ultra-high net* risultano essere proprietari di un patrimonio netto superiore ai 50 milioni di dollari.

<sup>6</sup> La donna più ricca al mondo è Françoise Bettencourt Meyers e vive in Francia, mentre la seconda, Alice Walton, vive negli Stati Uniti d'America.

<sup>7</sup> I governi a livello internazionale sono concordi nell'affermare che l'uguaglianza di genere e l'emancipazione delle donne siano fondamentali per la realizzazione dei diritti umani e per raggiungere gli obiettivi di sviluppo sostenibile. A tal fine, sono state promosse diverse norme e regolamenti.

---

Paesi. E, questo poco fermento in ambito legislativo rappresenta un ostacolo quasi insormontabile che non permette la piena emancipazione della componente femminile della popolazione tanto da precluderne anche l'accesso a determinate tipologie di lavoro<sup>8</sup>. Ma, oltre la questione "le-gale", è da ripensare anche al tema (e non solo) dei programmi di emancipazione che permettono alle donne un possibile accesso ai percorsi formativi e/o alle diverse attività lavorative.

In particolare, in Uganda, per contrarre il numero delle gravidanze premature, è stato promosso un efficace programma di educazione sessuale e riproduttiva per le adolescenti: le partecipanti, dopo un periodo di quattro anni dalla fine dello stesso, hanno avuto maggiori opportunità per migliorare le loro condizioni di vita da un punto di vista economico-lavorativo (Bandiera, Buehren, et al, 2020).

Cosicché, per ridurre il divario di genere sarebbe opportuno migliorare l'accesso delle donne e delle ragazze a tutti i livelli e possibili percorsi di istruzione e/o formazione.

In questa rappresentazione femminile si ricorda anche che nel mondo le donne in età lavorativa e, quindi, ben 2,4 miliardi di persone, non godono degli stessi diritti degli uomini e il 40% di esse vive in Paesi in cui il grado di percezione sulla loro discriminazione sociale è considerato alto o molto alto (OCSE, 2023: 21-24).

In aggiunta, secondo la stessa indagine si evidenzia come poco meno del 40% delle donne viva in aree territoriali caratterizzate da forme di esclusione sociale nei loro confronti (Ivi: 25-26).

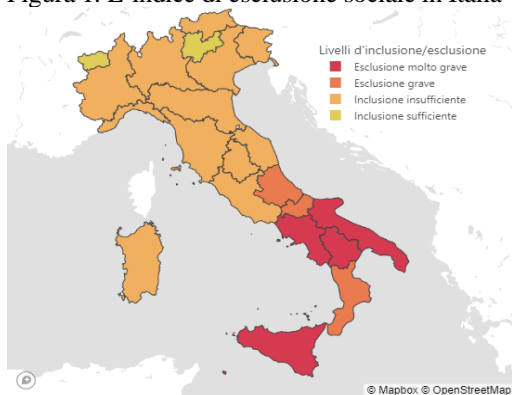
Di conseguenza, per raggiungere la piena inclusione socioeconomica, è necessario implementare azioni di policy intersezionali che siano in grado di considerare la molteplicità delle caratteristiche appartenenti alle persone e dei modi in cui queste si relazionano (Fornari, Nocenzi, 2023), creando situazioni di malessere o di benessere sociale.

In Italia, nell'anno 2023, le regioni più inclusive sono quelle del Nord, tanto che la Provincia Autonoma di Trento (67,3%), la Valle d'Aosta (65%), la Provincia Autonoma di Bolzano (64,3%), il Friuli-Venezia Giulia (64,2%) e l'Emilia-Romagna (62,7%) si posizionano nei primi cinque posti della classifica. Di contro, le ultime cinque posizioni sono occupate da regioni del Sud del Paese, tra queste: Calabria, (46,8%); Sicilia, (44,3%); Campania, (44,1 %); Puglia, (43,8%); e Basilicata, (42,1%).

---

<sup>8</sup> Si pensi che ben 65 Paesi limitano l'accesso alle donne nel settore estrattivo; 47 al settore manifatturiero e 37 al settore dell'edilizia. Inoltre, in 29 economie su 189, le donne non possono lavorare lo stesso numero di ore degli uomini (Banca Mondiale, 2019: 96-99).

Figura 1. L'indice di esclusione sociale in Italia



Fonte: Mai più invisibili 2023, WeWorld Onlus

La diversa diffusione sul territorio dei soggetti più deboli riflette la distribuzione geografica della disuguaglianza - più alta al Sud rispetto al Nord e al Centro e, purtroppo, in continua crescita in tutto il Paese.

Infatti, anche in Italia, aumenta la disuguaglianza di reddito - rappresentata dall'indice di Gini - raggiungendo, nel 2022, il valore percentuale di 29,6 (Istat, 2022b).

In questo quadro, la portata “abbastanza universalistica” del *welfare state* italiano sembra, tuttavia, essere sempre più un “gigante dai piedi d’argilla” che non riesce a proteggere dai molteplici (e intersezionali) rischi sociali le persone più deboli e soggette a maggiore vulnerabilità (Gori, 2022; Fornari, 2022).

### 1.2 Le disuguaglianze nel quadro di un *welfare familista*

Nelle regioni del Sud dell'Italia, le norme sociali hanno radicato un sistema di Welfare detto anche dell'Europa Meridionale di tipo “familista”, in cui lo Stato seguendo principi di “sussidiarietà passiva”, assume un ruolo marginale e residuale e delega, quasi sempre, le donne<sup>9</sup> ad assumersi la responsabilità del lavoro (non retribuito) di cura (care)<sup>10</sup>, “condannandole”, fino ai giorni nostri, ad una vita sociale disuguale rispetto agli uomini, costituita da condizioni di inferiorità e di dipendenza<sup>11</sup>. E,

<sup>9</sup> Si veda il lavoro di Esping Andersen G. (2011) sulla rivoluzione incompiuta delle donne.

<sup>10</sup> Il termine inglese *care* è polisemico, ma ogni aspetto della cura rimanda ad una relazione di prossimità.

<sup>11</sup> A questo proposito si ricorda come nella società preindustriale la dipendenza aveva una valenza positiva (de Tocqueville, 1840). Mentre con la società post-industriale il termine

per di più, in questo sistema, le donne quando lavoratrici<sup>12</sup> sono occupate in settori economicamente non molto proficui e con poche opportunità di miglioramento della propria posizione lavorativa.

In questo quadro, la pandemia ha incrementato le differenze e le disuguaglianze, e «ha riportato indietro la parità di genere di una generazione» (Position Paper, 2023: 5). Le donne italiane, fra i 25 e i 44 anni nella fase di Covid-19, hanno svolto, in misura maggiore rispetto agli uomini, le mansioni domestiche (61,8% media 2021/2022), registrando un valore percentuale più alto al Sud (67,5%), rispetto al Centro (63,3%) e al Nord (58,8%) (Istat, 2023a: 87-103) - nel loro ruolo di *caregiver*.

Di conseguenza, la principale attività di cura è a carico delle donne/madri, soprattutto in presenza di figli nella fascia d'età 0/3 anni<sup>13</sup>.

Cosicché, la responsabilità della cura, in un sistema di welfare familista, potrebbe essere considerata come uno degli ostacoli “strutturali” più importanti da analizzare per annullare le differenze di genere, fino a supporre proprio che l'onere della cura debba andare di pari passo con la concettualizzazione della “parità di genere” e la corrispondente area di intervento da considerare debba essere la relativa redistribuzione delle responsabilità tra donne e uomini. Se non si adotta questo approccio le donne, soprattutto quelle residenti nel Sud dell'Italia, quando entreranno nel mercato del lavoro costituiranno anche la quota più significativa dei lavoratori con la “doppia debolezza”, ossia precari e con un impegno a tempo parziale, e, dunque, non-standard<sup>14</sup>.

stigmatizza persone o categorie sociali ponendoli di contro a soggetti indipendenti, autonomi e dotati di *empowerment*.

<sup>12</sup> Si ricorda che la conquista del lavoro da parte delle donne si collega al godimento per le stesse del diritto di proprietà.

<sup>13</sup> È ormai noto quanto in Italia la distribuzione territoriale dei servizi per la prima infanzia non sia omogenea, e come si legge nell'ultimo report Istat: “Nonostante la lieve contrazione dell'offerta, la percentuale di copertura dei posti rispetto ai residenti tra 0 e due anni di età è rimasta pressoché stabile per effetto del calo delle nascite e della conseguente riduzione dei potenziali beneficiari del servizio: per il complesso dei servizi educativi si è passati dal 27,1% dell'anno educativo 2019/2020 al 27,2% del 2020/2021. Tale parametro si conferma sotto l'obiettivo definito dal Consiglio europeo di Barcellona nel 2002, da raggiungere entro il 2010, pari al 33% di copertura dei posti rispetto ai bambini. In media, a livello europeo sono stati fatti molti progressi. Nel 2019, già prima della pandemia, la frequenza dei servizi educativi per i bambini sotto i tre anni aveva raggiunto in media il 35,3%, ma con ampie divergenze fra gli Stati membri, molti dei quali, come l'Italia, non avevano raggiunto il target, mentre diversi Paesi si attestavano anche oltre il 50%, fino a raggiungere e superare il 65% nel caso di Olanda e Danimarca. Dopo un calo nel 2020 (32,4%), la media europea è al 36,6% nel 2021 e quella italiana al 33,4%. Seppur ancora provvisorio, questo dato indicherebbe un aumento della frequenza per i bambini sotto i tre anni che, al netto degli anticipatori alla scuola d'infanzia, porterebbe circa al 29% la frequenza dei nidi nel 2021 (Istat, 2022a).

<sup>14</sup> Il lavoro non standard (*non-standard employment*), ossia con contratti di lavoro temporaneo e/o part-time, è visto dall'Unione Europea come uno strumento di flessibilità occupazionale. In

Questi ultimi, infatti ad oggi, sono costituiti da quasi un terzo delle donne occupate, mentre solo il 16,8% sono uomini.

In aggiunta, nel meridione sono lavoratori *non-standard* quasi il 45,7% delle donne giovani, contro il 33,9% dei loro coetanei maschi (Istat, 2023b).

Di qui, il welfare di tipo familista, per evitare l'esplosione di alcuni bisogni sociali li rende invisibili femminilizzandoli.

Di conseguenza, le donne lavorando, ma in modo invisibile nel privato delle mura domestiche, producono alcune dimensioni del benessere che il welfare state, con le sue crisi, non riesce a fornire.

Si valuti, inoltre, che alcuni territori, seguendo il modello di Welfare dell'Europa Meridionale, hanno richiamato diversi tratti regressivi della società, enfatizzando come "naturale" le differenze biologiche tra i sessi e confermando le donne come esclusive responsabili della cura della famiglia.

In questo quadro, tuttavia, non si deve dimenticare che lo stato occidentale moderno, inizialmente, ha cercato di favorire l'inclusione sociale proprio introducendo il sistema di welfare: una delle fondamentali istituzioni che si è data la società industriale nel cammino della modernizzazione (Martelli, 2002). L'istituzione del welfare è stata a tutti gli effetti un bene comune della società, una risposta strutturata, attraverso norme, consuetudini, routine e competenze, a tutte quelle domande che la società stessa pone rispetto all'inclusione sociale dei propri cittadini (*Ibidem*). Dunque, il modello originale di welfare state ha consentito alle democrazie occidentali di offrire quelle misure socioassistenziali utili a garantire lo sviluppo (sociale) in termini di inclusione sociale e di tutela dei diritti di cittadinanza.

In questo quadro, la femminilizzazione delle cure non può che essere vissuta come un'eredità di un welfare, ma di tipo patriarcale (Grignoli, Bortoletto, 2023), che esclude dal mercato e dalla sua competizione una buona fetta dei servizi (Williams, 2006:13-30) e rende la dipendenza<sup>15</sup> un'esperienza umiliante da cui emanciparsi, in un sistema di welfare (*mix*) in cui i confini tra privato e pubblico non sono mai definitivi né neutri.

Cosicché, nell'allentamento dei confini tra privato e pubblico l'*empowerment*, come pratica che permette di attingere alle proprie risorse e, di

---

particolare, l'*International Labour Organization* lo rappresenta attraverso quattro tipologie di lavoro temporaneo o a termine: lavoro part-time; lavoro con agenzie di intermediazione o interinale; rapporti di lavoro alle dipendenze sotto forma di lavoro autonomo.

<sup>15</sup> Non si deve dimenticare che la dipendenza tra le persone in un sistema di "welfare relazionale" (Diwan, 2000; Donati, 2005, 2012) è una caratteristica qualitativa.

conseguenza di esprimere al meglio le proprie potenzialità, diventa un possibile strumento di risposta dei bisogni che si allontana da un sistema di welfare familista derivante da un welfare state fragile, con scarsa flessibilità e con una natura stigmatizzante.

### 1.3 Per un (possibile) cambio di passo

L'analisi degli ultimi dati sulla situazione italiana, rispetto al *Benessere equo e sostenibile* (BES, 2023), presenta, ancora una volta, una situazione critica rispetto ai tempi di vita e lavoro delle donne.

Infatti, nel 2023, nonostante si registri un aumento nel tasso di partecipazione al mercato del lavoro, per la fascia d'età 20-64 anni, pari al 1,5% in più rispetto all'anno precedente (totale 66,3%) (Istat, 2023a: 87), le disuguaglianze di genere e territoriali restano irrisolte.

Nella specificità dei dati, le donne continuano a far parte di quella quota di persone che mostra tassi più bassi rispetto all'occupazione che diventano, ancora, più esigui quando le stesse vivono nel Mezzogiorno.

Ancora nulla di nuovo all'orizzonte, soprattutto, se le donne nella fascia d'età 25-49 hanno uno o più figli in età prescolare. In sintesi, essere di sesso femminile, vivere nel Sud del Paese e avere figli piccoli rende questa categoria di persone più deboli rispetto alla possibilità sia di ottenere un'occupazione lavorativa e sia di poterla mantenere. Uno svantaggio economico, ma anche sociale, accentuato anche dal tempo dedicato dai partner al lavoro domestico. Quest'ultimo, infatti, non aumenta, resta stabile, a discapito di quello femminile (61,6%) (Istat, 2023a: 88-90). Dal 2022, in Italia il congedo di paternità dovrebbe essere un beneficio di cui godere in modo stabile con un'indennità al 100%. Tuttavia, i giorni fruibili sono appena 10, di contro alle 16 settimane del modello spagnolo.

Di qui, sarebbe opportuno rendersi conto di tutti quei passi che ancora si possono fare e impegnarsi nel promuovere nella società un approccio più attento alla parità di genere e all'emancipazione attraverso una integrazione bilanciata<sup>16</sup>, affinché tutte le persone, avendo pari accesso alle risorse, con le loro capacità (*capability approach*) (Nussbaum, 2011), possano raggiungere il benessere nel modo a loro più congruo.

La sfida da affrontare in un'ottica di genere è, dunque, quella di riconoscere le competenze, le abilità personali, ma soprattutto valutare la

---

<sup>16</sup> In questo quadro, si ricorda il *Decreto Legislativo* del 30 giugno 2022, n. 105 che all'articolo 1 individua, come ambito su cui lavorare, il miglioramento "della conciliazione tra attività lavorativa e vita privata per i genitori e i prestatori di assistenza, al fine di conseguire la condivisione delle responsabilità di cura tra uomini e donne e la parità di genere in ambito lavorativo e familiare" (<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2022/07/29/22G00114/sg.>) (Anpal, 2022).

differenza come risorsa e non come disuguaglianza e, in questo modo, permettere la piena realizzazione delle donne in un contesto societario costruito sulle pari opportunità in cui ogni persona, in autonomia e libertà, possa essere posto nelle condizioni di effettuare le proprie scelte.

In ogni caso, per eliminare gli ostacoli che frenano quanto tratteggiato, è cruciale il ruolo svolto dall'educazione scolastica e familiare (nonché dei mass-media), giacché gli individui, fin dalla nascita, acquisiscono la cultura del contesto sociale che, a sua volta, attribuisce specifici significati al "sesso" dell'individuo, stereotipandolo attraverso la "socializzazione primaria".

Quest'ultima, quindi, dovrebbe essere il grimaldello da utilizzare per scardinare il pregiudizio sul ruolo di cura della donna all'interno del focolaio domestico e per trasmettere il concetto di parità di genere, sottolineando l'arricchimento che deriva dalle diversità di ognuno, da rispettare e valorizzare.

## 2. L'ITALIA VERSO LA PARITÀ DI GENERE TRA PREGIUDIZI E STEREOTIPI DI GENERE

Tuttavia, questo cambio di passo in ambito culturale resta ancora difficile da promuovere, in quanto i pregiudizi di genere sono un problema diffuso in tutto il mondo.

In particolare, il *Gender Social Norms Index* (GSNI) che quantifica i pregiudizi nei confronti delle donne, rivela che quasi 9 persone (uomini e donne) su 10 hanno pregiudizi fondamentali nei confronti delle donne, anche nei Paesi con basso e/o alto indice di sviluppo umano (HDI) tanto che tali pregiudizi si registrano in modo trasversale ai territori, al benessere materiale, al grado di sviluppo e alle culture.

Ciò detto, e anche da rilevare che, nel tempo, qualche piccolo passo è stato compiuto. In questo processo di cambiamento in atto, seppure lento, si registra la presenza delle donne nei programmi di sviluppo

Questo ingresso non è una questione meramente di metodo, ma ha anche una rilevanza "qualitativa" determinante, in quanto i progressi che ne conseguiranno saranno conquiste sia di simmetrie fra donne e uomini e sia di maggiore benessere per tutte le donne e tutti gli uomini coinvolti nello stesso processo evolutivo.

Per queste ragioni, l'*empowerment* delle donne, attraverso l'egualianza di genere, costituisce uno degli obiettivi dell'Agenda 2030 sullo Sviluppo Sostenibile ed è una delle tre priorità trasversali, insieme a quella territoriale e generazionale, del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR,) che con le sei missioni include misure tese alla

---



valorizzazione/rimozione delle differenze tra donne e uomini, tra territori del Sud e resto del Paese – così come tra aree interne e centri urbani – e tra giovani e popolazione adulta rispetto a cinque priorità (lavoro, reddito, competenze, tempo, potere) (Grignoli, Bortoletto, 2023).

In questo quadro, secondo le ultime stime relative al report del World Economic Forum (2024) in riferimento al *Global Gender Gap Index*, l'Italia si posiziona all'87° posto sui 146 Paesi considerati. Con un punteggio pari allo 0,703 su 1, perde 8 posti (nel 2023 era al 79° posto). A livello europeo il posizionamento italiano è al 37° posto su 40 Paesi, seguita da Ungheria, Repubblica Ceca e Turchia. Ai primi posti come da anni, Islanda, Finlandia, Norvegia e Svezia. Se l'Italia rispetto all'indicatore relativo all'emancipazione politica delle donne è riuscita a colmare appena il 24% di gap, la strada verso il 97% dell'Islanda è lunga e piena di insidie che proveremo ora ad analizzare (World Economic Forum, 2024).

### *2.1 Le disuguaglianze nel quadro di un welfare familista*

L'Obiettivo 10 dell'Agenda 2030 è rivolto alla riduzione delle disuguaglianze dei e fra i Paesi, alla ricerca di buone prassi per contrastare i divari esistenti nei posizionamenti di uomini e donne nelle società attuali. Le disuguaglianze in generale rappresentano dei limiti per la libera partecipazione alla vita socio-economico-politico culturale ad alcune categorie sociali più che ad altre, rappresentano anche uno dei maggiori ostacoli allo sviluppo sostenibile delle società. Nelle nostre analisi le specifiche disuguaglianze di genere contribuiscono negativamente allo sviluppo e alle possibilità di scelta delle donne.

L'interesse nei confronti della condizione delle ragazze e delle donne sono centrali in quanto si trovano a essere maggiormente minacciate dalle situazioni di crisi e di recessioni socioeconomiche, come mostrato nella prima parte di questo lavoro.

Se le politiche economiche volte a migliorare i divari di genere sono sicuramente maggiori, queste non sono riuscite a sanare le differenze, ormai strutturali presenti tra le regioni italiane, riguardanti soprattutto lo stanziamento delle risorse e le modalità di attuazione. La diseguale velocità che caratterizza il lavoro svolto per sanare il gap di genere tra il Nord e il Sud Italia non sembra mai sufficiente per scalare la vetta verso la parità di genere nel nostro Paese entro il 2030.

La possibilità di riuscire a migliorare la condizione delle donne e delle ragazze richiede non solo l'impegno del Governo e delle sue istituzioni, ma esige uno sganciamento culturale dal modello economicista a favore

---

di una logica di pari opportunità di genere per rendere possibile la crescita sostenibile dell'Italia.

Ricordiamo che per poter realizzare l'uguaglianza di genere gli ambiti in cui dobbiamo crescere sensibilmente riguardano l'emancipazione femminile nell'ambito politico e in quello lavorativo-occupazionale. Per la politica sappiamo che l'indicatore di riferimento riguarda la presenza delle donne in Parlamento, il numero di Ministre nei governi e il ricoprire ruoli di Capo dei Governi e/o di Stato negli ultimi 50 anni. Sappiamo che solo nel 2022 c'è stata per la prima volta l'elezione di una Presidente del Consiglio – Giorgia Meloni<sup>17</sup>.

Ma vi è un altro parametro che non possiamo dimenticare per poter cambiare la mentalità maschile nei confronti dell'ingresso delle donne nel mondo del lavoro italiano. I dati riguardanti la formazione delle ragazze, come riportato dal report sul Gender Gap di AlmaLaurea, "il Rapporto 2023 sul Profilo dei laureati mostra che tra i laureati del 2022, dove è nettamente più elevata la presenza della componente femminile (59,7%), la quota delle donne che si laureano in corso è pari al 64,9% (è 58,9% per gli uomini) con un voto medio di laurea uguale a 104,8 su 110 (è 102,9 per gli uomini); occorre sottolineare che ciò è frutto anche dei diversi percorsi formativi intrapresi. In ogni caso, le donne ottengono voti di laurea superiori agli uomini praticamente in tutti i gruppi disciplinari, ad eccezione di quello letterario-umanistico. Le donne si iscrivono all'università spinte da forti motivazioni culturali (30,5% rispetto al 27,4% degli uomini) e svolgono un buon numero di tirocini e stage riconosciuti dal proprio corso di laurea (63,1% delle donne rispetto al 53,7% degli uomini)" (AlmaLauree, 2024: 2-3). Ma se andiamo ad analizzare gli ambiti scientifici appare ancora una marginalizzazione delle scelte delle ragazze verso corsi di formazione secondari e terziari principalmente nel mondo della cura, dell'insegnamento, mentre ancora sono in ritardo rispetto agli ambiti STEM (*Science, Technology, Engineering and Mathematics*).

L'Indagine sul Profilo dei laureati nell'ultimo Report di AlmaLaurea evidenzia quanto la componente maschile, è più elevata e raggiunge "il 59,0%, rispetto al 41,0% di quella femminile, in particolare tra i gruppi Informatica e tecnologie ICT e in quello di Ingegneria industriale e dell'informazione dove la presenza maschile supera i due terzi. Le donne sono in numero minore, ma sono più brave degli uomini: sono infatti caratterizzate da un voto medio di laurea più alto (104,7 su 110, rispetto al 102,8 degli uomini) e da una migliore riuscita in termini di regolarità negli studi (tra le donne il 58,6% ha concluso gli studi nei tempi previsti rispetto al 54,2% degli uomini)" (Ivi: 7). Ma poi anche con una laurea

---

<sup>17</sup> Per ciò che attiene la condizione lavorativa si rinvia all'analisi della prima parte del lavoro.

scientifico, anche a parità della performance universitaria, le ragazze non sono avvantaggiate nell'ingresso nel mondo del lavoro. L'Indagine mostra "come il tasso di occupazione dei laureati STEM è pari al 90,4% per le donne e al 94,6% per gli uomini. Isolando tra i laureati STEM coloro che hanno iniziato l'attuale attività lavorativa dopo la laurea e lavorano a tempo pieno, la retribuzione mensile netta è, in media, di 1.720 euro tra le donne e 1.948 euro tra gli uomini" (*Ibidem*). I dati mostrano quanto solo il 16,2% delle laureate è di uno dei quattro settori STEM, contro il 37,3% dei loro colleghi maschi. Stessa cosa nell'ambito della ricerca, le donne sono intorno al 33,3%, ma se controlliamo le quote assegnate, sono significativamente inferiori a quelle per i ricercatori uomini. Su questa disparità anche nel nostro Paese si è avviato un processo di revisione con iniziative volte a permettere alle ragazze di accedere sin dalla scuola secondaria agli ambiti scientifici e non solo quelli umanistici. Tra gli eventi ricordiamo la Giornata Internazionale delle Ragazze e Donne nella Scienza (11 febbraio), in cui si organizzano incontri, seminari volti alla valorizzazione nel mondo della scienza al femminile.

La giornata è stata introdotta dall'ONU per aumentare la consapevolezza delle ragazze e sensibilizzare un'opinione pubblica troppo spesso non attiva intorno ai temi della disparità di genere. Questa giornata rientra tra le diverse iniziative dell'ONU volte a incrementare l'eguaglianza di genere nel mondo, riconoscendo quanto la parità e l'emancipazione femminile siano fondamentali per lo sviluppo economico globale, anche per questo tra i 17 obiettivi dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile in diversi Goals propone di lavorare sulla crescita delle capacità delle donne (Obiettivo 5: raggiungere l'eguaglianza di genere e l'autodeterminazione di tutte le donne e ragazze).

In quest'analisi l'eguaglianza non deve essere intesa solo come un diritto fondamentale per la vita di tutte, ma alla base di qualsiasi condizione di vita in senso di prosperità e sostenibilità. Tra i nove punti in cui è stato declinato l'Obiettivo 5, si ricordano il 5.b volto al miglioramento dell'uso della tecnologia che può aiutare il lavoro delle donne, in particolare la tecnologia dell'informazione e della comunicazione, e il 5.c volto a adottare e rafforzare politiche concrete e leggi applicabili per la promozione dell'eguaglianza di genere. In entrambi i punti si parla di *empowerment*, ossia la forza, l'autostima, la consapevolezza, di tutte le donne, bambine e ragazze a tutti i livelli (Agenda 2030).

Come sottolineato, nei diversi documenti introdotti in questo saggio, il filo conduttore per ridurre il divario di genere è rintracciabile nelle buone prassi volte a migliorare la consapevolezza delle ragazze e delle donne come "persone" (Nussbaum, 2011). Promuovere l'*empowerment*

---

femminile è un processo complesso che presuppone la necessità di realizzare un cambiamento culturale radicale; rompere lo schema culturale di “dominio” (Bourdieu, 2014). Ma quando l’ordine del mondo è maschile anche le donne lo riconoscono e lo riproducono, accettando anche inconsciamente l’inferiorità delle proprie capacità. Le donne imparano a sottovalutare le proprie capacità e come mostra magistralmente Martha Nussbaum, le capacità e i diritti sono due facce della stessa medaglia. Garantire i diritti a ogni essere umano è parte della crescita delle persone, e le donne pur avendo ottenuto nel mondo occidentale il riconoscimento dei propri diritti sulla carta, è ancora necessario lavorare per il pieno sviluppo delle capacità, del proprio “valore”, e riuscire a esprimere la propria “dignità individuale” (Nussbaum, 2011). Il *capability approach* è volto a modificare la logica del dominio maschile, permettendo alle ragazze e alle donne di prendere coscienza del ruolo svolto dai processi di socializzazione e di riproduzione della cultura dominante. Ricordiamo che: “Il bisogno di realizzare sé stesse come individui, l’autoaffermazione, il desiderio di autonomia e di indipendenza la cui mancanza si rimprovera alle donne, nell’adolescenza, al momento delle scelte fondamentali, hanno già subito dure scosse: e questo è avvenuto fin dalla primissima infanzia” (Gianini Belotti 1973: 9).

L’educazione è al centro del processo di emancipazione femminile, che le ragazze hanno intrapreso da sessant’anni in Italia. I risultati a oggi dimostrano la femminilizzazione dei percorsi formativi, ma l’ingresso nel mondo del lavoro non offre le stesse opportunità alle ragazze. Ancora una volta il Report di AlmaLaurea ci aiuta a comprendere questo divario di genere anche nel momento dell’ingresso del mondo del lavoro: “Il Rapporto 2023 sulla Condizione occupazionale dei laureati registra ancora una volta significative e persistenti disuguaglianze di genere. Su tale aspetto AlmaLaurea ha sviluppato un approfondimento *ad hoc* evidenziando che tra i laureati di secondo livello, a cinque anni dal conseguimento del titolo, le differenze di genere, in termini occupazionali, si confermano significative e pari a 4,0 punti percentuali: il tasso di occupazione è dell’87,0% per le donne e del 91,0% per gli uomini” (AlmaLaurea, 2024: 4).

La strada avviata dalle donne con i movimenti femministi degli Anni Settanta in Italia necessita ora d’introdurre politiche adeguate e buone prassi capaci di incrementare la presenza delle donne anche nei posti di rilievo della politica, dell’economia e della cultura.

## 2.2 Il ruolo delle università

---

Come è stato mostrato sopra, le ragazze e le donne italiane per raggiungere la piena parità e per superare le disuguaglianze di genere sono costrette a fare scelte di conciliazione non richieste agli uomini. In questo percorso di crescita delle donne qual è a oggi il ruolo svolto dalle università?

Il primo ruolo delle università risiede nel riconoscere l'importanza dell'adozione del *Gender Equality Plan* (GEP) volto a favorire i processi di uguaglianza di genere nelle organizzazioni europee. Questo strumento è stato introdotto nel 2020 dal Direttore Generale per la Ricerca e l'Innovazione della Commissione Europea e rivolto a tutti gli enti di ricerca, gli istituti di educazione superiore come requisito di accesso ai finanziamenti del programma di ricerca Horizon Europe (<https://horizon-europe.apre.it/>).

La Commissione Europea con l'introduzione del GEP mette in atto una buona prassi per promuovere l'uguaglianza di genere nella ricerca e nell'innovazione. Un'azione che rientra nella promozione anche negli atenei italiani di uno strumento fondamentale per misurare gli interventi che sono messi in atto nelle nostre università. Se il principio dell'uguaglianza di genere sembra aver trovato un riconoscimento sulla base dei diritti di tutti e tutte, poi è necessario riuscire a misurare quanto questa uguaglianza sia reale nella sua realizzazione. Per questo motivo sono state realizzate delle Linee Guida capaci di illustrare il raggiungimento degli obiettivi di parità di genere, tenendo sempre in considerazione le diversità normative, sociali e culturali degli Stati Europei. Ogni Ateneo prevede una programmazione volti alla promozione del benessere organizzativo e all'uguaglianza di genere<sup>18</sup>.

In linea con quanto indicato dalla Commissione Europea nella Comunicazione n. 152 del 5 marzo 2020, le Università sono tenute a predisporre il *Piano delle Azioni Positive* (PAP), volto a rimuovere gli ostacoli alla piena ed effettiva parità tra uomini e donne nel contesto universitario attraverso la programmazione di azioni dedicate. Tra queste la prima azione è quella di adottare il *Gender Equality Plan* (GEP), uno strumento di programmazione e strategico per l'Ateneo.

È necessario evidenziare quanto il GEP e PAP di fatto sono in continuità con un altro fondamentale strumento, ovvero la redazione del Bilancio di Genere (<https://www.crui.it/bilancio-di-genere.html>). Quest'ultimo offre una fotografia dell'Ateneo in merito alla diversa distribuzione di genere nelle componenti universitarie, nella partecipazione degli

---

<sup>18</sup> Uno dei principali strumenti è rappresentato dai CUG (Comitato Unico di Garanzia) universitari, volti alla promozione del benessere organizzativi di tutti coloro che studiano e lavoro negli Atenei Italiani (<https://www.mur.gov.it/ministero/organizzazione/cug>).

uomini e delle donne negli organi di gestione universitaria (Rettorato, Senato Accademico, Direttore Dipartimento, Centri di Ricerca, ecc.), così come nel monitoraggio delle azioni introdotte dall'Ateneo in favore dell'uguaglianza di genere. Il suo ruolo è rivolto anche alla valutazione dell'impatto delle azioni promosse e delle politiche dell'Ateneo, considerando anche la distribuzione degli impegni economici-finanziari per donne e uomini.

Per l'evidente disparità di genere nel mondo universitario la Commissione Europea richiede che il GEP venga utilizzato dagli Atenei per coinvolgere sin dall'inizio i vertici degli Atenei (il Rettore o la Rettrice, il/la Delegato/a per le pari opportunità, il Direttore o la Direttrice generale). L'obiettivo è creare insieme a tutte le componenti un coinvolgimento tale da rafforzare il senso di appartenenza capace di migliorare anche le evidenti disparità di genere.

La compilazione e progettazione del GEP non può rimanere un mero strumento burocratico senza riconoscerne la validità e l'importanza per la condivisione dei suoi obiettivi da parte della governance, ma anche di docenti, amministrativi e studenti. Tutto ciò è possibile quando la stessa redazione del documento sarà affidata a un gruppo di lavoro composto da esperti con competenze specifiche sulle tematiche di genere e che tale gruppo sia supportato dagli organi di vertice e abbia risorse adeguate.

Tutto ciò per ribadire, se ancora ce ne fosse bisogno, che il percorso verso l'uguaglianza di genere è un percorso sicuramente lungo e gli effetti del lavoro potrebbe non produrre effetti immediati, ma ciò non può far pensare che la soluzione sia il rinunciare. Gli ostacoli nella costruzione, valorizzazione e messa in atto del GEP sono tanti, prevalentemente culturali, per chi scrive. In conclusione a questo saggio, è importante ricordare che tutte le azioni atte a conseguire il benessere organizzativo e dell'uguaglianza di genere non possono essere considerate uno sforzo inutile, in quanto il fine rimane la possibilità per le future generazioni femminili di avvicinarsi al 100% di parità con gli uomini e come ha scritto Elena Gianini Belotti: "la profonda differenza tra maschi e femmine [...] ribadisce la convinzione che si tratti di fenomeni «naturali» di comportamenti dettati dal diverso modo di essere biologico. Può darsi che la biologia c'entri, ma non potremo saperlo se non quando i condizionamenti secondo il sesso saranno scomparsi" (Gianini Belotti 1973: 25).

---

## ATTRIBUZIONE

Il lavoro nasce dalla collaborazione delle autrici. Nello specifico i paragrafi 1, 1.1, 1.2 e 1.3 sono attribuibili a Daniela Grignoli, mentre i paragrafi 2, 2.1 e 2.2 a Silvia Fornari.

## BIBLIOGRAFIA

- BANDIERA O., BUEHREN N., et al. (2020). Women's Empowerment in Action: Evidence from a Randomized Control Trial in Africa. *American Economic Journal: Applied Economics*. 12(1): 210-259.
- BECK U. (2013). *La società del rischio. Verso una seconda modernità*. Roma: Carocci, 1986.
- BOURDIEU P. (2014). *Il dominio maschile*. Milano: Feltrinelli.
- DE TOCQUEVILLE A. (1951). *De la démocratie en Amérique*. Vol. II. Paris: Gallimard, 1840.
- DIWAN R. (2000). Relational wealth and the quality of life. *Journal of Socio-Economics*. 29(4): 305-340.
- DONATI P. (2005). Dove va il welfare locale: tra riformismo e morfogenesi relazionale. *Lavoro Sociale*. 5(1): 7-21.
- DONATI P. (2012). *La politica della famiglia: per un welfare relazionale e sussidiario*. Siena: Cantagalli.
- ESPING-ANDERSEN G. (1990). *The Three Worlds of Welfare Capitalism*. Cambridge: Polity Press.
- ESPING-ANDERSEN G. (2011). *La rivoluzione incompiuta. Donne, famiglie, welfare*. Bologna: il Mulino.
- ESPOSITO M. (2021). *Gender Policies Report 2021*. Roma: Inapp.
- FORNARI S. (2022). La povertà educativa come forma di disuguaglianza. In S. Curti, S. Fornari, E. Moroni (a cura di), *Sociologia della povertà educativa. Concetti, Metodi, Politiche e Pratiche* (pp. 19-43). Milano: Meltemi.
- FORNARI S., NOCENZI M. (2023). Intersectionality and Sociology: Theories and Methodologies Applied to Studies of Gender and Sexuality in Italy. Dilemmas and Perspectives. *Fuori Luogo. Journal of Sociology of Territory, Tourism, Technology*. 16 (3): 11-23.
- GIANINI BELOTTI E. (1973). *Dalla parte delle bambine. L'influenza dei condizionamenti sociale nella formazione del ruolo femminile nei primi anni di vita*. Milano: Feltrinelli.
- GIANTURCO G., COLELLA F. (2023, a cura di). *Processi di innovazione sociale per la parità di genere*. Milano: FrancoAngeli.
-

- GORI C. (2022). *Le politiche del welfare sociale*. Torino: UTET.
- GRIGNOLI D. (2019). La co-creazione dello sviluppo locale. In D. GRIGNOLI, N. BORTOLETTO (a cura di) *Dal locale al globale e ritorno. Nuovi paradigmi e nuovi modelli di azione* (pp. 25-38). Milano: FrancoAngeli.
- GRIGNOLI D., BORTOLETTO N. (2023). Dal welfare paternalistico al PNRR. Le differenze (di genere) come risorsa. In G. Gianturco, F. Colella (a cura di). *Processi di innovazione sociale per la parità di genere*. Milano: FrancoAngeli.
- MARTELLI A. (2002). *Politiche sociali: cultura organizzativa e contesto locale* (pp. 122-140). Milano: FrancoAngeli.
- MERTON, R. K. (1971). *Teoria e struttura sociale*. Bologna: il Mulino.
- MORLICCHIO, E., PUGLIESE, E. (2019). I moralisti del merito e il sostegno alla povertà. *Rivista il Mulino*. Disponibile online : <https://www.rivistailmulino.it/a/i-moralisti-del-merito-e-il-sostegno-alla-povert>.
- NUSSBAUM M. (2011). *Diventare persone. Donne e universalità dei diritti*. Bologna: il Mulino.
- SENNETT, R. (2016). *L'uomo flessibile. Le conseguenze del nuovo capitalismo sulla vita personale*. Milano: Feltrinelli.
- WILLIAMS, F. (2006). L'etica del prendersi cura: la frontiera delle politiche sociali. *Lavoro sociale*. 6(1): 13-30.

## SITOGRAFIA

- AGENDA 2030. In <https://www.agenziacoesione.gov.it/comunicazione/agenda-2030-per-lo-sviluppo-sostenibile/>.
- ALMALAUREA (2024). Focus Gender Gap 2024. In [https://www.alma-laurea.it/sites/default/files/2024-03/AlmaLaurea\\_FOCUS-GENER-GAP-2024.pdf](https://www.alma-laurea.it/sites/default/files/2024-03/AlmaLaurea_FOCUS-GENER-GAP-2024.pdf).
- ANPAL (2022). Congedi parentali e di paternità. Le attuali disposizioni in Italia e in Europa. In *Focus Anpal*, 141. <https://www.bollettinoadapt.it/congedi-parentali-e-di-paternita-le-attuali-disposizioni-in-italia-e-in-europa/>.
- ASVIS (2023). Position paper “L’eguaglianza di genere: un obiettivo trasversale”. In <https://asvis.it/notizie-sull-alleanza/19-16886/dalla-svis-analisi-e-proposte-per-combattere-la-disparita-di-genere-in-italia>.
- DYVIK H. (2021). *Number of ultra high net worth individuals 2021, by region* in <https://www.statista.com/statistics/204072/distribution-of-ultra-high-net-worth-individuals-by-world-region/>.
- BANCA MONDIALE (2019). *Cambiamento nel mondo del lavoro*. In
-



<https://documents1.worldbank.org/curated/fr/374811547737331638/pdf/WDR-2019-ITALIAN.pdf>.

- DYVIK H. (2021). *Number of ultra high net worth individuals 2021, by region* in <https://www.statista.com/statistics/204072/distribution-of-ultra-high-net-worth-individuals-by-world-region/>.
- EIGE (2023). *L'uguaglianza di genere nell'UE a un nuovo traguardo: i progressi si stanno facendo più rapidi?* In [https://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/Index%202023%20Press%20Release\\_FIN\\_IT.pdf](https://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/Index%202023%20Press%20Release_FIN_IT.pdf).
- ISTAT (2022a). *Report. Offerta di Nidi e Servizi Integrativi Per la Prima Infanzia. Anno Educativo 2020/2021*. In <https://www.istat.it/it/files/2022/10/report-asili-nido-2020-2021.pdf>.
- ISTAT (2022b). *La redistribuzione del reddito in Italia*. In <https://www.istat.it/comunicato-stampa/la-redistribuzione-del-reddito-in-italia-anno-2022/>.
- ISTAT (2023a). *Bes*. In <https://www.istat.it/it/archivio/295254>.
- ISTAT (2023b). *Donne e lavoro: un binomio ancora da costruire*. In [https://www.istat.it/it/archivio/287778?mtm\\_campaign=www-news&mtm\\_kwd=03\\_2023](https://www.istat.it/it/archivio/287778?mtm_campaign=www-news&mtm_kwd=03_2023).
- OCSE (2023). *Social Institutions and Gender Index*. in [https://www.oecd-ilibrary.org/development/data/oecd-international-development-statistics/social-institutions-and-gender-index-edition-2023\\_33beb96e-en](https://www.oecd-ilibrary.org/development/data/oecd-international-development-statistics/social-institutions-and-gender-index-edition-2023_33beb96e-en).
- WORLD BANK GROUP (2023a). *2023 in Nine Charts: A Growing Inequality*. In <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2023/12/18/2023-in-nine-charts-a-growing-inequality>.
- WORLD BANK GROUP (2023b). *Women, Business and The Law*. In <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/b60c615b-09e7-46e4-84c1-bd5f4ab88903/content>.
- WORLD ECONOMIC FORUM (WEF) (2023). *Global Gender Gap*. In <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2023/in-full/benchmarking-gender-gaps-2023/>.
-



## **WOMEN'S TRAJECTORIES IN ITALIAN COOPERATIVES.**

### **All that glitters is not gold**

*by Alessandro Martelli, Rebecca Paraciani, Ilaria Pitti\**

#### **Abstract**

---

In Italy, cooperative organisations are well developed and extremely important for the national economy. Although they are capitalist enterprises, they are based on democratic and mutualist principles, which (at a theoretical level) have facilitated the inclusion of women. The paper focuses on the employment of women in Italian cooperative organisations. By analysing secondary national data from the Italian Commercial Register, contents from semi-structured interviews with experts and interviews with cooperative workers in three different productive sectors, we investigate three dimensions of women's employment: horizontal and vertical labour segregation and the gender pay gap. The research shows that although the level of female employment in the sector is higher than in the capitalist organisations, vertical and horizontal segregation, combined with the fact that women work less due to the massive spread of part-time contracts, still contribute to a significant gender pay gap.

#### **Keywords**

---

Cooperative organisation, Labour segregation, Women's employment, Italian labour market

\* ALESSANDRO MARTELLI is a full professor of Sociology at the University of Bologna.

Email: [a.martelli@unibo.it](mailto:a.martelli@unibo.it).

REBECCA PARACIANI is a post-doc research fellow at the University of Bologna.

Email: [rebecca.paraciani2@unibo.it](mailto:rebecca.paraciani2@unibo.it).

ILARIA PITTI is an associate professor of Sociology at the University of Bologna.

Email: [ilaria.pitti@unibo.it](mailto:ilaria.pitti@unibo.it)

DOI: [10.13131/unipi/f9cq-tr06](https://doi.org/10.13131/unipi/f9cq-tr06)

## 1. INTRODUCTION

The purpose of this paper is to investigate the phenomenon of women's employment in cooperative organisations. Women have historically represented a significant part of the social and employment base in this kind of enterprises. Indeed, in principle, cooperative organisations seem to offer women more opportunities for employment and empowerment than capitalist enterprises<sup>1</sup> (Nippierd, 2012; Bharti, 2021). Focusing on Italy, a country with a rich, well-developed and diversified ecosystem of cooperative organisations, this research questions these assumptions by looking more closely at the type of employment obtained by women in cooperative enterprises. The article specifically investigates horizontal and vertical labour segregation and the gender pay gap in the cooperative sector, through the secondary analysis of national statistical data and the analysis of semi-structured interviews with experts and employees.

With women making up half of the employees, cooperatives appear to be fertile ground for female employment. However, data show a gendered horizontal segregation of labour, with women working mainly in social cooperatives, in agriculture and in the service sectors. Moreover, women seem to be able to break through the glass ceiling and to reach positions of leadership and power only in social cooperatives, while vertical segregation of labour persists in the other fields. Despite the impressive levels of female employment that characterise the sector, where 53.1% of jobs are held by women (Euricse 2023), vertical segregation and the massive spread of part-time contracts among female workers contribute to a significant gender pay gap.

The paper is structured as follows. First, the main characteristics of cooperative organisations in Italy are introduced. Second, the article explores literature on gender studies in cooperative organisations. After presenting the issues and dimensions observed in relation to female participation in cooperatives in the Italian labour market, the paper explores and discusses the main results, integrating quantitative and qualitative data analysis. The last section shares some conclusive considerations.

---

<sup>1</sup> The term "capitalist enterprises" refers to those organisations in which property, business and industry are controlled by private owners rather than by the state, while the term "co-operative enterprises" is used to refer to associations set up for the purpose of the joint management of an enterprise in order to provide its members with the goods or services for which the co-operative was set up.

## 2. COOPERATIVES IN ITALY

In Italy, there are five types of cooperatives, which can be categorised according to their purpose: labour cooperatives, social cooperatives, user or consumer cooperatives, and primary sector producer cooperatives. The first type accounts for the majority of the Italian cooperatives (49.8%), while 24% of Italian cooperatives belong to the social sector, 6.5% are user cooperatives, and 3% are producer cooperatives (Istat, 2019). Data on employment show that out of 10 workers in cooperatives, 4 work in a workers' cooperative and 3 in a social cooperative. An analysis of the sectors of economic activity allows us to understand the main activity of the cooperatives. The sectors with the highest number of both cooperatives and workers are health and social work, transport and storage, and business support services and education. Trade and manufacturing come next, followed by construction (Istat, 2019).

The largest growth in cooperatives and the number of workers in them has been recorded in strategic sectors: logistics, large commercial distribution, construction and personal and business services. In these sectors, Italian cooperatives have progressively become effective competitors to other capitalist enterprises. At the same time, they have partially replaced public administrations in the provision of some basic social services (Minnardi, 2023).

Italian cooperatives are organised under three central umbrella associations: Legacoop, Confcoop and AGCI. The central associations provide support and advocacy to their members. Available data point to the significance of these associations in the Italian economy and labour market: in 2010, the three cooperative centres had a turnover of €140 billion (corresponding to 7% of Italian GDP), represented 43,000 enterprises and involved more than 12 million workers (Parisini, 2017; Istat-Euricse, 2019).

Compared to other EU countries, Italy has a relatively rich, well-developed and diversified ecosystem for cooperatives. Numerous public support measures and initiatives have been developed by national authorities, and networks and mutual support mechanisms are also well established, especially for social cooperatives. Cooperatives have thus ensured high levels of employment: the workforce employed by cooperatives has reached 1.3 million people, representing 7.2% of the total workforce in Italy (Istat, 2014<sup>2</sup>).

---

<sup>2</sup> The Istat 2014 report, based on the 2011 dataset, is one of the most recent statistical surveys, together with the datasets presented in the methodological part of this paper. This undoubtedly justifies the need to complement quantitative data with in-depth qualitative research.

### 3. GENDER DYNAMICS IN COOPERATIVE ORGANISATIONS

The review of relevant literature suggests the need for research on gender dynamics in cooperative organisations.

International research focuses on the relationship between female workers and cooperatives. For example, Huang and colleagues (2015) examined the annual reports from 2008 to 2012 of 34 cooperatives in Malaysia. Through this analysis, they found not only that male directors dominated the boards of cooperatives in the country, but also that the relationship between the gender composition of the board and cooperative performance was insignificant: no differences emerged when comparing cooperatives with men or women on the board. Spadaro and colleagues (2024), who analysed 20 cooperatives, also affirm that gender differences in cooperatives did not emerge with the degree of conflicting interests and societal levels of gender equality and economic development. Furtner and colleagues (2021) produced the same results with similar research conducted in Germany. The main problem that emerges is that even though cooperatives increasingly promote strategies to value women, women are often marginalised in cooperatives when it comes to decision-making and leadership positions (Dohmwirth and Hanisch, 2019). A study conducted by Bastida and colleagues (2020) on 264 Spanish cooperatives shows a positive association between cooperatives and women's entrepreneurial activity, based on the assumption that this model is especially suitable for women's expectations and is favourable to their economic entrepreneurial development. The authors also emphasise the need for responsive policies and programmes that promote the cooperative model, since it aids female employment and women's entrepreneurship even in periods of economic austerity.

The importance of non-discriminatory organisational systems that enable participation in conditions of equality was the focus of another series of studies on women in cooperatives (Senent, 2014; Jacobs et al., 2015). For instance, Sánchez (2011) suggests that cooperatives can favour the implementation of work-family policies, such as flexible timework or parental leave. The adoption of these policies can, in turn, act as a motivating factor for women seeking employment in these enterprises. According to this research, cooperatives have a set of intrinsic "cooperative" values and operating principles able to facilitate and increase the implementation of policies and programmes to promote genuine equality. As cooperatives pay special attention to collective needs and social issues, they are likely to be especially sensitive to issues related to gender equality

---

and the adoption of socially responsible behaviour (Okechukwu and Agbodike, 2016).

In Italy, a tradition of study on the ‘women and cooperatives’ combination emerged between the 1980s and the early 1990s, when interest in this topic progressively waned. Historically, women have represented a significant part of the social base and employment in cooperatives, but their role in middle and top positions has been limited, with boards of directors and technical structures largely composed of men. Only in recent decades has there been a gradual increase in the number of women on boards of directors and in the management and administration of cooperatives (Bassi and Miolano, 2020). As in other sectors (e.g. high-tech, engineering or music and audiovisual production), in the world of cooperative enterprises, “technical culture” seems to be an object of research (Menzani, 2021, p.159). The term “technical culture” refers to the so-called professional *savoir faire* that is a prerequisite for the technical professions in demand in the cooperative world, especially in the primary and secondary sectors, where the presence of women is low.

In Italy, women’s work in cooperative organisations has rarely been studied (Bassi and Moiano, 2020), even though gender equality has been central to discussions and development strategies in the cooperative world. For example, much attention has been paid to the composition of decision-making bodies, with the introduction of a minimum threshold of 30% female representation on cooperatives’ decision-making bodies (Fedrizzi, 2007). Furthermore, actions have been identified to counteract the “glass ceiling” phenomenon, i.e. the difficulty for female workers to access top positions, and to mainstream gender in organisational practices (e.g. by developing inclusive glossaries or introducing gender quotas) and to promote women’s empowerment.

The next section presents the design of our research.

#### 4. STUDYING WOMEN’S TRAJECTORIES IN ITALIAN COOPERATIVES: RESEARCH DESIGN

To understand female participation in cooperative organisations in Italy, a secondary analysis of Istat data on the Italian Commercial Register was conducted, and eight semi-structured interviews with experts were carried out between October and November 2023. Lastly, 51 semi-structured interviews were conducted between February and April 2024 with male and female workers in three different cooperatives in three different productive sectors: construction, catering and services. The purpose of the interviews was to supplement the lack of some quantitative information

---

and to illustrate the complexity of the object of study by including the life stories of the professionals involved.

The cooperatives involved in the qualitative research were selected on the basis of differences in female participation in them and in the broader sector they belonged to. In the first cooperative, labelled *Build*, in the construction sector, female participation is low. In the second cooperative, in the services sector (mainly cleaning and socio-educational services) the female presence is high, especially among workers and members. We labelled it *Multi-service*. The third and last cooperative, which we will call *Catering* and which is in the catering sector, features a broad female participation at both employee and governance level, with female managers and executives.

We have considered dimensions that are important for the emergence and reproduction of gender inequalities in the labour market: *horizontal segregation*, *vertical segregation* and the *gender pay gap*. Horizontal segregation refers to the higher (or lower) concentration of female workers in certain economic sectors or occupations. For instance, in Italy, women occupy almost all the so-called “essential” occupations in education, social services, domestic work and cleaning (Istat, 2023). Care and social work are a large employment pool for women in Italy, but this also leads to their exclusion from other, male-dominated sectors, such as those characterised by a demand for technical and/or technological skills (Cardinali, 2021). Horizontal segregation is closely linked to the second dimension: vertical segregation. This is essentially the difficulty – indeed in certain sectors, the impossibility – for women to reach top and managerial positions (Purcell et al., 2010). The third dimension – gender pay gap – can be understood both as the difference in average wages between the female and male working population (in 2018, the difference in average wages between men and women was 43% in Italy and 36.2% in Europe. In both cases, the difference is in favour of men) and as the difference in wages between male and female workers with the same occupation, level of education and seniority (in this case, in Italy, men earn 5% more than women in the public sector and 15% more in the private sector) (Eurostat, 2021).

## 5. WOMEN'S EMPLOYMENT, LABOUR MARKET AND COOPERATIVE ORGANISATIONS

It is a fact that female participation in the labour market is still limited in Italy, and in order to discuss gender inequalities in the labour market, it

---



is appropriate to consider several factors that contribute to their persistence over time.

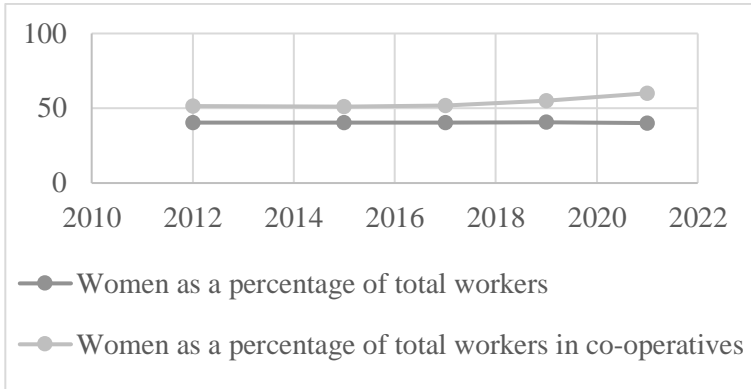
In 2023, the women's employment rate stood at 52.5% (15-64 years) while the men's rate stood at 70.5% (Istat, 2023). 27.7% of working women have a non-standard contract, compared to 16.2% of working men (Istat, 2021). Part-time contracts (mostly involuntary), which are inappropriately used as a tool to reconcile work and family life, are very common among Italian female workers (Burrioni, 2016). The gender gap is even wider if we look at the inactivity rate, i.e. the percentage of people who are not part of the labour force, out of the total number of people of working age (15-64): 42.7% of women are inactive, compared with 24.4% of men (Istat, 2023). In Italy, in one out of five cases (Istat, 2023), the birth of a first child for women coincides with a break from work or a reduction in the number of hours worked. If we look at the data from the 2018 International Labour Organization (ILO) survey on the use of time, we see that women in the world spend at least 5 hours a day on unpaid care activities, while men spend only 1.5 hours. Based on the ILO survey, Italian women spend about 5 hours a day on unpaid care activities, while men spend 1.6 hours. Considering that our country belongs to a Mediterranean and familistic welfare model (Esping-Andersen, 2015), further inequalities emerge in the performance of activities related to the management of domestic activities and the care of children and the elderly (Carreri and Poggio, 2022). In particular, given the inadequate supply of childcare services (Gori, 2023), this gap is particularly high in the first years after the birth of a child, to the extent that this event appears to seriously affect women's employment prospects, often leading – as underlined – to an interruption in employment, if not a permanent exit from the labour market (ILO, 2023). If we analyse the employment rate of women (25-49) in Italy, taking into account the family status of female workers, we see that 80.9% of single women and 74.9% of women living with a partner and without children are active in the labour market, while only 58.3% of women with children work (Istat, 2022).

Restricting our analysis to the world of cooperatives, we see that, at a statistical level, these organisations, especially those of a social nature, seem to increase employment opportunities for women.

In Italy, women make up 40.1% of the total number of workers (Istat, 2021). This figure remained fairly constant (Fig. 1) in the years from 2012 to 2021. In Italian cooperatives, 60% of the total number of workers are women (Istat, 2021) and women's participation increased by ten percentage points between 2012 and 2022 (Istat, 2021), as shown in Figure 1.

---

Figure 1. Women among workers in the labour market and women among workers in cooperative organisations in Italy from 2012 to 2021, percentage values.



Source: ASIA, elaboration by the authors.

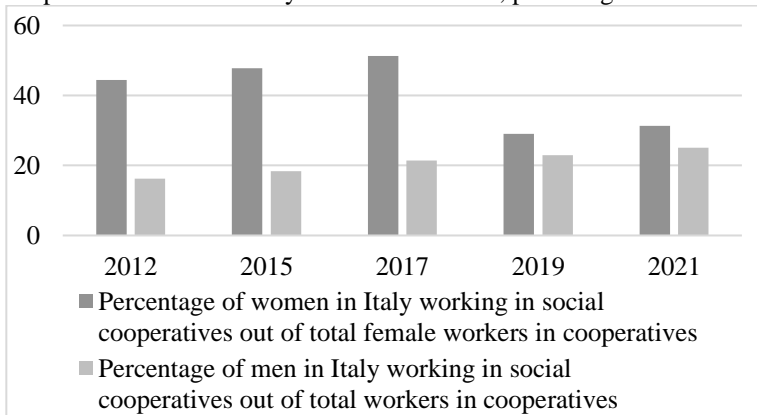
### 5.1 Horizontal labour segregation in cooperatives

Focusing on the dimension of *horizontal segregation*, data allowed us to analyse and compare the percentage of women and men working in social cooperatives. Once again, data for Italy are available for the period 2012-2021. Data show that the world of cooperative organisations is not immune to horizontal segregation: the majority of women working in cooperative organisations are employed in social work, while the same does not apply to male workers. However, on a positive note, the gap appears to be narrowing (Fig. 2).

The percentage of women working in social cooperatives decreased from 44.4% in 2012 to 31.3% in 2021, while the percentage of men working in social co-operatives in the same years increased, from 16.3% to 25%.

Considering the qualitative data collected through our research, in terms of horizontal segregation, all the interviews highlight that the presence of women does not characterise all production sectors in the same way. Just as in other entrepreneurial structures, there are sectors that facilitate female inclusion and others where women's participation is limited.

Figure 2 - Women and men working in social cooperatives out of total cooperative workers in Italy from 2012 to 2021, percentage values



Source: ASIA, elaboration by the authors.

If we think of service cooperatives that do cleaning and things like that, even there we see that these are women's jobs, if you'll forgive the expression. They are tasks suitable for women, considered suitable for them, I mean taking care of people and places.  
Expert, Female

In sectors like construction [the female presence] is almost zero. I have a hard time imagining women on construction sites, so when there are any women among the working partners, they're usually technicians or, even more likely, office workers; there are a few there.  
Expert, Male

In Italy, the sectors dominated by women are social and service, agri-food, tourism and cultural cooperatives. Although these sectors all have high female employment rates, women's careers do not have the same characteristics. In some cases (e.g. social cooperatives), there are many women in management and decision-making positions, while in others (e.g. agri-food) there are many women among blue-collar workers.

A widespread belief that there are jobs suitable for women and others suitable for men also emerged from the interviews. Taking our three case studies as an example, even in male-dominated sectors (e.g. construction), administrative offices are staffed entirely by women. Again, jobs such as cleaning or canteen attendant are seen as typically female. These activities are linked to qualities such as precision and concentration,

which are (stereotypically) associated with the feminine sphere. This belief is shared by women and men alike.

I certainly believe that a woman has a harder time making herself heard in front of thirty male workers. It is more difficult to assert herself, even if she is an engineer or surveyor.

Worker, Male, Build

Let's say that I see a difference here. If I think of the cook, I see him as a man, but the kitchen workers are women. Or at the tills there are more attractive girls, to give a good image of the company.

Worker, Female, Catering

There are no male cleaners, and if there are, they do things like extraordinary or particularly extensive cleaning. I think because of a stereotype... that is, they [men] think that women should do the cleaning.

Worker, Female, Multi-Service

## 5.2 *Vertical labour segregation*

Here we present the dimensions of *vertical segregation* and the *gender wage gap*: while in the social and cultural sector most female workers have an open-ended type of contract, in the agri-food and tourism sectors – female-dominated, as underlined – there are less stable forms of contractualisation (also due to the seasonal nature of the employment).

We see that a prevalence of part-time contracts emerges among the female workers in cooperatives.

Part-time work has a particular incidence in the cooperative sector, where the female component is higher and where female workers request it [...] for us, it offers flexibility [part-time work], useful for those who have to reconcile family and work life.

Expert, Male

What we definitely see is [the use of] flexibility tools, as part-time contracts can be... it's certainly the element most widely found in recent years among female workers, also due to the strong impact the pandemic has had on extending remote working. [...] In terms of reconciling work and family life, part-time work is still –unfortunately, I would say – the most widespread tool.

Expert, Female

In other words, for women, a stable contract is more often characterised by fewer hours worked, and in most cases for reasons related to the need to reconcile work and family life (from a male perspective). In Italy, part-

---

time employment often emerges as an involuntary choice, made necessary by the lack of other conciliatory tools and policies, and by cultural patterns that continue to hinder female trajectories. In our country, more than 50% of women with a part-time contract have an involuntary part-time contract, far exceeding the average of EU countries, which stands at around 20% (Istat, 2022). In the world of cooperative organisations, as in other enterprises, the lack of specific tools to facilitate the work-life balance of female workers means that this type of contract is often used as a substitute for the development of appropriate tools, often to the disadvantage of working mothers. Part-time work undoubtedly affects the salary of female workers, who, because they are employed for fewer hours, earn less than their male colleagues, in most cases employed on a full-time contract.

When we speak about *vertical segregation of labour*, we refer to that glass ceiling, which is difficult to see, but even harder to break, and which makes it difficult for female workers to reach managerial positions and power roles (Cotter et al., 2001). This low presence of women in top roles also emerges in female-dominated cooperative organisations. However, there are also sectoral differences. While in the agrifood and service sectors women are present but do not reach power roles within organisations, in the social cooperative sector the presence of women is high even at managerial level (Bassi and Miolano, 2020).

With regard to the *gender wage gap*, it is clear that if women tend to work fewer hours (involuntary part-time) and do not hold managerial roles, they will also be more likely to earn less than a man who, in addition to working more, is more likely to be in a hierarchically superior position (Hegewisch and Hartmann, 2014).

The sector that leads the way in terms of female employment is the social cooperation sector, due to the fact that in personal services first and foremost, and unfortunately in all care work even outside the entrepreneurial system, it is still women who keep this system going. [...] So as I was saying, social cooperation is the sector that has the highest numbers in terms both of female workers and of women in governance. And women sit on the boards and are the directors of these cooperatives; very often they are the presidents. This is not the case in all the other sectors.

Expert, Female

Let's say I find it difficult to give a promotion to a person who works only half of the time, in the sense that he or she works part-time. And here almost all the women work part-time, so they can look after their children.

Worker, Man, Build

---

The world of social cooperatives seems to be the most suitable for breaking the so-called glass ceiling, almost certainly because of the greater presence of women, due to what we previously called horizontal segregation. Moreover, it is precisely in this sector that there seem to be many instances of 'women's co-operatives', i.e. organisational structures in which the presence of women on the Board exceeds 50%. From the interviews, it emerges that the common intention of the central organisations in Italy is to maintain the female presence on Boards of Directors at around 30%, trying, where possible, not to fall below this percentage. Interviewees' opinions on gender quotas are ambivalent.

I wouldn't call it a gender quota. Let's say that having at least 30 per cent of women on the association's board of directors is ... how should I put it, a mission, a desire.

Expert, Male

The decision was taken to adopt so-called "pink quotas"<sup>3</sup> because otherwise there are really no [women on Boards of Directors], and this way at least 30% of positions are held by women. So this is a double-edged sword, in the sense that on the one hand, there is a push to identify female figures able to serve on these bodies, while on the other hand, there are those who think that the pink quotas can actually penalise [women]. For example, people might think: 'she is there thanks to a pink quota'. I personally think [the gender quota] is positive, because otherwise there wouldn't even be this 30%, so it's an opportunity, because in any case, once you're on the Board, regardless of your gender, you can certainly make a contribution or express a thought.

Expert, Female.

The mere fact that this internal debate exists leads us to affirm that the presence of women in the cooperative world is a topic of vital and renewed interest.

Again, in the case studies considered, a wage disparity emerges between women and men at the same level, and this disparity seems to increase as responsibilities increase. Thus, women managing to break the so-called 'glass ceiling' still have lower earnings.

I think it's normal to have different salaries even among us directors, and equal grading does not mean equal responsibilities in their field. I am a manager in the management systems department, but I do not have the same

---

<sup>3</sup> The term "pink quota" is colloquially used to mean "gender quota". A gender quota is an instrument designed to accelerate the achievement of balanced participation and representation of women and men, setting a defined proportion (percentage) or number of places or seats to be filled by or allocated to women and/or men, usually according to certain rules or criteria.

responsibilities as the commercial director. That's why I earn less.  
Worker, Female, Catering

When looking at women's working experiences within cooperatives, we can ultimately affirm that "all that glitters is not gold". Cooperative organisations seem to welcome more female workers than the private sector, but even in this type of organisation there are clear indicators of gender inequalities: horizontal and vertical segregation and gender pay gaps. There also seems to be a lack of corporate welfare solutions, distributed differently according to the size and type of enterprises involved (Pavolini et al, 2013).

The most widespread solution to work-life balance issues is part-time work, although this tool can be seen as a double-edged sword: working fewer hours means a reduction in salary, and it is more difficult to offer career progression and decision-making roles to those who are present for less time in the cooperative.

Nevertheless, a positive aspect of the research is that in the Italian context – notably in cooperatives – we can identify organisational and associative practices that have been introduced with the aim of generating cultural change (Ely and Meyerson, 2000): an increase in gender equality training events, the spread of inclusive glossaries and a growing demand from cooperatives to obtain Gender Equality Certification<sup>4</sup>. It should be noted that, like any newly introduced regulatory instrument, its interpretation is also affected by a construction phase (Trigilia, 2007). In particular, different interpretations have emerged, for example regarding what the certification means by 'gender equality'.

## 6. CONCLUDING REMARKS

This research aims to provide an introductory overview of the quantitative and qualitative characteristics of female workers' participation in cooperative organisations, with a particular focus on Italy.

After considering the structure of cooperative organisations in Italy, we focused on the characteristics of women's work in these contexts, proposing a literature review on the topic. We set out the reasons for the research and illustrated quantitative and qualitative data on the issue of gender in cooperative work in Italy, against the backdrop of the Italian labour market.

With almost half of employees being women, the cooperative world seems to be fertile ground for female employment. As confirmed by the

---

<sup>4</sup> <https://certificazione.pariopportunita.gov.it/public/info>

interviews, it is above all the world of social cooperatives that is favourable to female employment. Although cooperative organisations seem to facilitate female employment compared to the world of traditional businesses, there is a horizontal gender segregation emerging here. Vertical segregation also seems to emerge in this context, with a low female presence on the territorial and presidential councils of these organisations, confirming the existence of a glass ceiling, which is even more difficult to see when female workers represent more than half of the employees of these economic realities.

Women mostly work in social cooperatives, agribusiness and services. Furthermore, they tend to do similar activities, specifically associated (in the words of both men and women) with female characteristics (such as caring, listening, precision, concentration). Moreover, it is only in the world of social cooperatives that they seem to be able to break the glass ceiling and reach top roles and positions of power, highlighting a *vertical segregation of labour*. Even where the glass ceiling is broken, however, we see that there is still a difference in wages and in the perception of the type of responsibility required of a man and of a woman. This type of segregation, combined with the fact that women tend to work less due to the massive spread of part-time contracts, contributes to the emergence, even where there seems to be room for female employment, of a *gender wage gap*.

Nevertheless, the issue of equal opportunities for male and female workers seems to be an increasingly widespread theme in the cooperative world: glossaries, good practices, seminars on the subject and an increasing number of applications for Gender Equality Certification highlight a growing interest in the subject.

In conclusion, we feel it is appropriate to make a few remarks about future scenarios and the hoped-for shift from dealing with these issues to establishing legislation and adopting practices that promote, develop and value difference.

The broad recourse to involuntary part-time and remote working in cooperatives to compensate for the lack of suitable work-life balance policies seemed to us to be one of the first issues to consider, also with reference to the size and scope of the different cooperatives.

In addition to the hoped-for introduction of measures to improve work-life balance (e. g. Legislative Decree 105/2022)<sup>5</sup>, a first step would

---

<sup>5</sup> Legislative Decree no. 105 of 30 June 2022 implementing Directive (EU) 2019/1158 of the European Parliament and of the Council of 20 June 2019 on work-life balance for parents and carers



be to extend the number of people entitled to part-time work and priority access to remote work, granting it to both parents.

Moreover, investments in a corporate welfare system made up of services rather than vouchers could fill some of the gaps that emerge in the world of cooperatives, and elsewhere, due to the characteristics of our welfare system, which, although it has been undergoing a period of reform and development in recent years in terms of essential services, remains rather fragmented, Mediterranean and family-based (Kazepov and Barberis, 2013), effectively placing much of the burden on women.

In addition, the obligation to draw up biannual reports on the situation of male and female staff in cooperatives with more than 50 employees could be extended.

Our analysis also reveals a clear link between co-operative values and gender equality strategies and policies. At the basis of work-life balance policies, for example, are the co-operative values of mutualism and responsibility, with repercussions on the local area and benefits for the community. The challenge that the cooperative movement needs to rise to regards a cultural *rapprochement* between different working environments, in order to address gender mainstreaming as a cultural issue, and not just an organisational matter.

Moreover, in cooperative organisations, as in the Italian labour market, there seems to be a lack of correspondence between the high level of professionalism in the female workforce and an adequate response on the part of enterprises. The cooperative world could therefore be a model for valuing and promoting women's individual abilities and skills, with all the values mentioned above, and especially meritocracy. Cooperative organisations, in essence, seem to offer more opportunities than capitalist enterprises, both theoretically and historically, because their very basic, distinctive principles and contents make them a more suitable economic model, with more tools for a better interpretation of new circumstances and of people's needs. However, these principles still need to be turned more extensively into practice, finding a way to play a role of social innovation in the field of equal opportunities.

## REFERENCE

- ALBANESE, M., FLORIO, R. (2011). *Le cooperative Legacoop nell'attuale contesto economico*. Forlì: AICCON.
- ARGELLI, B., RAVAIOLI, A. (1986). *La cooperazione a Ravenna dopo la Seconda Guerra Mondiale (1945-1980)*. Bologna: Longo.
- BASSI, A. MIOLANO, P. (2020). *Leadership al femminile e cooperazione. Un binomio virtuoso*. Bologna: Franco Angeli.
-

- BOURDIEU, P. (1984). Espace social et genèse des «classes». *Actes de la recherche en sciences sociales*. 52(1): 3-14.
- BRUNI, L. (2006). *Reciprocità: dinamiche di cooperazione, economia e società civile*. Milano: Pearson Italy Spa.
- BURRONI, L. (2016). *Capitalismi a confronto*. Bologna: Il Mulino
- CARDINALI, V. (2016) (A CURA DI). *Gender policies report 2019*. Inapp. Disponibile online: <https://oa.inapp.gov.it/server/api/core/bitstreams/1a65e0bd-cb79-4981-bd29-4fca52c1e7bb/content>
- CARRERI, A., POGGIO, B. (2022). Una società senza genere? Il potere trasformativo dell'utopia. *CAMBIO*. 12(24): 59-69.
- ELY, R. J., MEYERSON, D. E. (2000). Theories of gender in organizations: A new approach to organizational analysis and change. *Research in organizational behaviour*. 22: 103-151.
- GORI, C. (2023). La riforma dell'assistenza agli anziani non autosufficienti. *Politiche sociali*. 10(3): 511-516.
- HEGEWISCH, A., HARTMANN, H. (2014). *Occupational segregation and the gender wage gap: A job half done*. Institute for Women's policies research.
- IANES, A. (2011). *Coperative*. Roma: Carocci.
- ISTAT-EURICSE (2019). Politics, Participation, and University Student's Action. Introductory Essay. In J. Bessant et al. (eds), *When Students Protest* (pp. 1-15). London: Palgrave Macmillan.
- KAZEPOV, I. & BARBERIS, E. (2013). Politics, Participation, and University Student's Action. Introductory Essay. In J. Bessant et al. (eds), *When Students Protest* (pp. 1-15). London: Palgrave Macmillan.
- MAGLIULO, A. (1998). Gli economisti e la cooperazione. In L. Bagnoli, *La funzione sociale delle cooperative*. Roma: Carocci.
- MARCHETTI, E. (1998). Giochi differenziali cooperativi e non cooperativi tra imprese e sindacati. *Rivista italiana degli economisti*. 3(2): 223-242.
- MENZANI, T. (2019). *Passato prossimo: storie di ieri, sguardi su oggi e progetti per domani nel movimento cooperativo ferrarese*. Bologna: CLUEB.
- MENZANI, T. (2021). Spazi di genere. Donne e case del popolo in Romagna (1945-2021). Available at: <https://rivista.clio-net.it/vol5/spazi-di-genere-donne-e-case-del-popolo-in-romagna/>
- MENZANI, T., STAUFFER, B. (2011). Collaborations vertueuses entre coopératives et municipalités: le cas historique de l'Emilie-Romagne après la Seconde Guerre mondiale. *Revue internationale de l'économie sociale*. 2011/3(321): 99-111.
- MENZANI, T., ZAMAGNI, V. (2010). Cooperative networks in the Italian
-

- economy. *Enterprise & Society*. 11(1): 98-127.
- MILLER, D. L. (2016). Gender, field, and habitus: How gendered dispositions reproduce fields of cultural production. *Sociological Forum*. 31(2): 330-353.
- MINARDI, E. (2023). *Dal dilemma al progetto: Per una sociologia dell'impresa cooperativa*. Faenza: Homeless Book.
- MURGIA, A., POGGIO, B., VOGLIOTTI, S. (2010). *Oltre il gender pay gap: una ricerca sulla (s)valutazione del lavoro femminile in Alto Adige*. Bolzano: Fondo Sociale Europeo.
- PARISINI, S. (2017). *Archivi e storie di cooperazione dal territorio al web: Ricerche e proposte per un progetto*. Faenza: Homeless Book.
- PAVOLINI, E., ASCOLI, U., MIRABILE, M. L. (2013). *Tempi moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*. Bologna: Il Mulino.
- PURCELL, D., MACARTHUR, K. R., SAMBLANET, S. (2010). Gender and the glass ceiling at work. *Sociology Compass*. 4(9): 705-717.
- TRIGILIA, C. (2007). *La costruzione sociale dell'innovazione: economia, società e territorio*. Firenze: Firenze University Press.
- ZANGHERI, R., GALASSO, G., CASTRONOVO, V. (1987). *Storia del movimento cooperativo in Italia: la Lega Nazionale delle Cooperative 1886-1986*. Ravenna: Longo.
-



## **DONNE E TURISMO**

### **Sfide, strategie e opportunità per l'empowerment femminile nel Parco Nazionale del Vesuvio**

*di Antonella Berritto, Salvatore Monaco\**

#### **Abstract**

---

*Women and tourism. Challenges, strategies, and opportunities for women's empowerment in the Vesuvio National Park*

In Italia, il divario di genere in ambito lavorativo rappresenta una criticità significativa. Il PNRR riconosce l'occupazione femminile come motore per la crescita economica e la sostenibilità, e il settore turistico come leva strategica per promuovere le pari opportunità.

Partendo da questi assunti, è stata condotta una ricerca qualitativa nell'area del Parco Nazionale del Vesuvio sulla condizione lavorativa delle donne nel settore turistico, evidenziando sia i progressi compiuti sia le sfide persistenti. Lo studio ha posto in luce la necessità di politiche aziendali e pubbliche che promuovano ambienti di lavoro inclusivi e flessibili, valorizzando il talento indipendentemente dal genere.

#### **Keywords**

---

Donne, Ente Parco Nazionale del Vesuvio, imprese, turismo, PNRR.

\*ANTONELLA BERRITTO è Assegnista di ricerca in "Sociologia del Territorio" presso l'Università di Napoli Federico II, dove collabora da diversi anni collabora con OUT (Osservatorio Universitario sul Turismo). Le sue ricerche si concentrano sui temi che riguardano le politiche e i processi di rigenerazione urbana e le pratiche di turismo sostenibile.

Email: [antonella.berritto@unina.it](mailto:antonella.berritto@unina.it)

SALVATORE MONACO è Assegnista di ricerca in "Sociologia del Territorio" presso il Dipartimento di Scienze Sociali dell'Università di Napoli Federico II. Collabora da diversi anni con OUT (Osservatorio Universitario sul Turismo) e l'Osservatorio LGBT+. I suoi interessi di ricerca includono sociologia del turismo, studi di genere e LGBT+.

Email: [salvatore.monaco2@unina.it](mailto:salvatore.monaco2@unina.it)

DOI: [10.13131/unipi/2qce-8897](https://doi.org/10.13131/unipi/2qce-8897)

## 1. INTRODUZIONE

**I**n Italia, il divario di genere in ambito lavorativo rappresenta un elemento di grande criticità. Ancora troppo spesso, infatti, le donne incontrano difficoltà a trovare un'occupazione e a coprire ruoli di prestigio e responsabilità. Secondo i dati prodotti da Eurostat (2023), risulta occupato il 74,7% della popolazione maschile in età lavorativa, contro il 55% di quella femminile. Il divario di genere di circa 20 punti percentuali risulta tra i più alti nell'Unione Europea. Le donne che incontrano maggiori difficoltà sono quelle con figli, manifestazione di un deficit democratico più ampio, con radici profonde in stereotipi e dinamiche di socializzazione che continuano ad associare il lavoro familiare e di cura al genere femminile (Colella et al., 2017; Lloyd et al., 2020; Merma-Molina et al., 2022). Anche per questo, il nostro Paese si colloca al tredicesimo posto nel Gender Equality Index dell'European Institute for Gender Equality, con un punteggio di 68,2 su 100, di 2 punti inferiore alla media europea (EIGE, 2023).

Entro questo scenario, il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) – che rappresenta un importante strumento per indirizzare gli investimenti e le politiche di sviluppo – si propone di affrontare “la questione femminile” (Colella e Gianturco, 2023), al fine di promuovere una riflessione pubblica approfondita e interventi mirati per perseguire la parità di genere. Il Piano riconosce che le pari opportunità non costituiscono solo una questione di giustizia sociale, ma si configurano anche come un motore essenziale per la crescita economica e lo sviluppo sostenibile del Paese (Tricarico et al., 2022). Pertanto, appare centrale avviare processi di innovazione sociale affinché le donne possano esprimere il proprio pieno potenziale, libere da costrizioni e condizionamenti (Di Lorenzo e Colella, 2023; Kwieciński, 2022).

In particolare, nel PNRR ampio spazio è dedicato al turismo, individuato come settore strategico per la ripresa economica e lo sviluppo del Paese, oltre che per la promozione delle pari opportunità. Il turismo rappresenta, infatti, una leva per la valorizzazione del patrimonio culturale, naturale e artistico dell'Italia, contribuendo in maniera significativa alla creazione di posti di lavoro, alla promozione delle aree meno sviluppate e all'inclusione sociale (Corbisiero e Berritto, 2022). Il PNRR prevede investimenti mirati per migliorare le infrastrutture turistiche, potenziare l'ospitalità e promuovere la mobilità sostenibile (Faccioli, 2022). Tra le iniziative previste vi è, tra le altre cose, la digitalizzazione dei servizi turistici, che mira a rendere il settore più competitivo e accessibile, oltre a

---

migliorare l'esperienza dei visitatori (Bizzarri e Colombo, 2022). In aggiunta a ciò, il PNRR si propone di ridurre l'impatto ambientale delle attività turistiche, promuovendo la tutela del patrimonio naturale. Un'attenzione particolare è rivolta anche alla formazione e alla qualificazione professionale, nonché allo sviluppo dell'imprenditoria femminile (Cavalca, 2022). Quest'ultimo è un ambito spesso sottovalutato, ma capace di apportare contributi significativi all'economia e alla sostenibilità sociale. Proprio per questo, l'Organizzazione mondiale sul turismo (UNWTO) già da tempo ha sottolineato la necessità di integrare nelle politiche di ripresa e turistiche le questioni di genere. Dal 2007, infatti, l'UNWTO lavora – attraverso il Dipartimento di etica, cultura e responsabilità sociale – in collaborazione con UN Women e una serie di partner esterni in tutto il mondo, per porre le questioni di genere in primo piano nel settore. Come riportato nel Global Report on Women in Tourism (UNWTO, 2019), le cinque aree principali di intervento sono: occupazione, imprenditorialità, leadership, comunità e istruzione.

L'UNWTO (2023) ha posto in evidenza che la crisi pandemica da COVID-19 ha causato un forte inasprimento delle disuguaglianze di genere in termini di accesso, permanenza e progressione di carriera delle donne nel turismo. Per far fronte a questa situazione, l'invito è quello di ridefinire e rafforzare le imprese del comparto, attraverso investimenti per l'imprenditoria femminile. L'idea di fondo è che le donne imprenditrici possano portare un valore aggiunto attraverso la loro capacità innovativa, resilienza e attenzione all'inclusione (Cole e Gympaki, 2021; de Jong e Figueroa-Domecq, 2022).

Sotto quest'angolazione critica, il turismo può essere considerato non soltanto come un volano per la crescita economica e occupazionale, ma anche come un laboratorio in cui la partecipazione delle donne al mondo del lavoro può sollecitare fenomeni innovativi e trasformativi a favore della parità di genere. Questo concetto trova particolare applicazione nel contesto del Parco Nazionale del Vesuvio, area che si sviluppa attorno al complesso vulcanico Somma-Vesuvio in Campania, su cui il presente contributo si concentra, analizzando in particolare la condizione lavorativa delle donne.

In linea con gli obiettivi dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile e, in particolare, rispetto agli impegni in merito alla parità di genere e all'emancipazione femminile (Monaco, 2024), il Parco Nazionale del Vesuvio rappresenta, infatti, un caso significativo. L'Ente Parco da diverso tempo è impegnato a coniugare la crescita turistica con la preservazione dell'area, che è fortemente antropizzata, seguendo i recenti indirizzi europei che insistono sulla necessità di combinare la conservazione della

---

biodiversità con la valorizzazione dei territori. La creazione di una rete partecipata con gli operatori economici e sociali presenti nell'area ha rappresentato un terreno fertile per la predisposizione di una strategia comune e di un piano d'azione per lo sviluppo turistico, che ha anche consentito di conseguire nel 2021 la Carta Europea per il Turismo Sostenibile (CETS), importante riconoscimento che Europarc (Associazione europea delle aree protette) conferisce alle istituzioni più virtuose.

## 2. LA RICERCA

Per rispondere agli obiettivi conoscitivi, il gruppo di ricerca dell'Osservatorio Universitario sul Turismo – piattaforma scientifica del Dipartimento di Scienze Sociali dell'Università Federico II di Napoli – ha effettuato tra maggio e dicembre del 2023 un'indagine sociologica. Nell'ambito dello studio è stata condotta una serie di interviste semi-strutturate a un campione di 18 donne che operano a vario titolo nel settore del turismo nel Parco Nazionale del Vesuvio. Le partecipanti sono state individuate a valle di una mappatura degli attori turistici presenti sul territorio, propeudica alla predisposizione del campionamento teorico, nel tentativo di esaurire la variabilità delle possibili testimonianze. Attraverso le interviste, realizzate in presenza, è stato possibile approfondire diverse questioni, rilevando punti di vista, intuizioni ed esperienze personali. Nel complesso, l'intervista è stata strutturata in 9 sezioni, ciascuna delle quali dedicata a una specifica dimensione. Più in dettaglio, dopo essere state invitate a ricostruire il proprio profilo biografico, formativo e professionale, le intervistate sono state sollecitate a fornire informazioni sulla propria attività lavorativa, con una attenzione specifica alle risorse possedute e agli ostacoli incontrati nel mondo del lavoro. Successivamente l'attenzione si è spostata sulla relazione con gli altri attori presenti nell'area facenti parte del comparto turistico. La sezione conclusiva è stata dedicata alle aspettative per il futuro.

L'età delle partecipanti è compresa tra i 35 e i 60 anni. Le intervistate hanno un livello di istruzione medio-alto (tutte hanno dichiarato di possedere almeno il diploma). Nella maggioranza dei casi (N=12), le partecipanti lavorano presso aziende agricole che si occupano principalmente di turismo enogastronomico. La restante parte del campione (N=6) è costituita da imprenditrici di strutture ricettive, presidentesse di fondazioni, Consorzi e associazioni locali che operano per la promozione e valorizzazione turistica e del Parco Nazionale del Vesuvio.

Prima di raccogliere i dati, i ricercatori hanno descritto le finalità e le modalità dello studio, richiedendo alle partecipanti di fornire il proprio

---



consenso informato. Le interviste sono state registrate, trascritte letteralmente e anonimizzate, per proteggere la privacy. Il materiale raccolto è stato analizzato con l'ausilio del programma di analisi Nvivo. L'analisi dei dati qualitativi assistita dal computer (CAQDAS) consente di rintracciare in maniera semi-automatizzata prospettive comuni, temi frequenti, termini maggiormente utilizzati e argomentazioni principali contenute nelle interviste (Yusuf, 2017). Secondo Hutchison et al. (2010) tale approccio, supportato dall'algoritmo, consente di migliorare l'affidabilità analitica, dal momento che l'analisi tradizionale è altamente interpretativa e, di conseguenza, maggiormente suscettibile a bias ed euristiche (Kaefer et al. 2015; Pauluset, 2017). Come suggerisce Corbisiero (2022), «il processo di analisi del contenuto di tipo qualitativo, in generale, riduce e ottimizza i dati in segmenti gestibili, è sistematico al fine di favorire l'inserimento in un frame di codifica e rimane flessibile in tutto il percorso per fornire le migliori interpretazioni possibili rispetto ai dati raccolti» (p. 256).

Dall'analisi sono emersi tre temi principali: il ruolo delle donne nel settore turistico dell'area vesuviana; la relazione con il territorio e gli altri attori presenti nell'area; bisogni e strategie possibili per accrescere l'empowerment femminile.

### 3. RISULTATI

Il tema che è emerso in maniera più diffusa dalle interviste riguarda il ruolo della donna nel panorama dell'offerta turistica nel territorio vesuviano. Come si può evincere dal *word tree* (Fig. 1), che rappresenta le concordanze quali-quantitative tra lemmi sotto forma di "albero di parole", è possibile distinguere su questo aspetto riflessioni diverse a seconda dell'ambito di lavoro.

Più nello specifico, il ruolo delle donne coinvolte in aziende agricole è stato descritto diversamente da quello delle lavoratrici che operano nel settore dell'ospitalità. La quasi totalità delle intervistate ha infatti riconosciuto nelle aziende agricole un importante attrattore turistico, capace non solo di attirare visitatori, ma anche di dare alle lavoratrici ampio spazio per poter predisporre un'esperienza autentica e sostenibile dei prodotti del territorio. Nel corso delle interviste, le aziende agricole sono state definite come realtà in grado di generare profitti importanti, intercettando visitatori che sono interessati a conoscere e vivere la realtà agricola.

---

Figura 1. Word tree su “ruolo della donna”



In alcune di queste aziende, inoltre, diverse donne svolgono mansioni che, pur non riguardando direttamente la gestione dell'attività, arricchiscono l'offerta turistica. Entro questa cornice, per esempio, è possibile collocare percorsi enogastronomici o altre attività di tipo esperienziale che stimolano l'economia locale, come la raccolta della frutta, la vendemmia, la produzione di olio d'oliva o l'organizzazione di eventi, come la degustazione di vini. Di fatto, queste iniziative, che vedono alcune delle intervistate protagoniste, consentono di creare una sinergia positiva tra settori apparentemente distinti, ma che nei fatti sono interconnessi tra loro. Queste esperienze, dunque, aumentano il valore percepito dei prodotti locali, e al tempo stesso incentivano l'acquisto diretto e altre forme di consumo da parte dei visitatori, irrobustendo il mercato (Dodds e Joliffe, 2016). Le partecipanti allo studio hanno riportato che nella maggior parte dei casi le aziende agricole vesuviane offrono un modello di turismo attento all'ecologia e alla conservazione del patrimonio naturale e culturale. Nello specifico, molte delle aziende presenti nell'area svolgono una funzione sostanziale nell'enfatizzare l'autenticità della destinazione, offrendo ai turisti l'opportunità di connettersi direttamente con il territorio e la comunità locale, sperimentando la diversità e la tradizione di prodotti unici. Inoltre, nel coniugare in maniera responsabile turismo e agricoltura, viene diffusa una educazione ambientale che, indirettamente, riesce anche sensibilizzare il pubblico sulla necessità di adottare stili di vita eco-compatibili e rispettosi dell'ambiente anche quando si è in viaggio (Paul e Roy, 2023). Le intervistate hanno dichiarato che presso le strutture in cui lavorano sono in uso metodi di coltivazione biologica, con un utilizzo ridotto di pesticidi e fertilizzanti chimici. Anche questo tipo di pratica viene condivisa con i visitatori, diventando oggetto dello sguardo turistico. In alcuni casi, infatti, le lavoratrici organizzano presso le strutture attività formative sull'importanza della sostenibilità sotto forma di

visite guidate, workshop o laboratori. In questo contesto, i visitatori hanno l'opportunità di conoscere il ciclo di produzione degli alimenti, dalla semina alla raccolta, fino alla trasformazione e alla commercializzazione.

Le partecipanti allo studio hanno sostenuto di essere fortemente convinte che la dimensione agricola e quella di genere siano interconnesse, influenzando le dinamiche delle imprese. Infatti, il coinvolgimento delle donne in molteplici aspetti dell'attività agricola – dalla gestione quotidiana delle colture alla commercializzazione dei prodotti, passando anche per le attività organizzative – è stato descritto come un punto di forza. Alcune tra le intervistate hanno sottolineato come il ruolo della donna sia fondamentale per la cura e l'attenzione del prodotto vesuviano, riuscendo a conseguire importanti risultati economici e sociali che, con buona probabilità, gli uomini non riuscirebbero a eguagliare. Come riportato da una proprietaria di una azienda agricola:

Io mi occupo di produzione e sono affiancata da delle donne che fanno questo lavoro con me da dieci anni e sono bravissime, sono un team stupendo. Alma si occupa di amministrazione, ad esempio. Ho un'attenzione particolare a selezionare le donne perché per me la donna ha un'attenzione maggiore rispetto all'uomo... dato che è un lavoro un po' più preciso questo del laboratorio, più pulito. Non voglio dire che l'uomo non lo sia, però la donna è più attenta, molto più attenta, mentre l'uomo è più distratto. La precisione che ha la donna serve in questo lavoro (Intervista n. 11).

Le parole dell'intervistata pongono in luce come il successo di alcune esperienze sia associato al contributo femminile, che può favorire l'innovazione e il miglioramento di diverse pratiche e procedure. Tuttavia, è necessario analizzare criticamente le affermazioni riportate per riconoscere alcune implicazioni culturali e sociali legate alle aspettative di genere. Nella testimonianza riportata, per esempio, viene fatto esplicito riferimento allo stereotipo che vorrebbe l'attenzione per i dettagli e maggiore precisione come attributi legati principalmente alle donne. Tale stereotipo, sebbene possa essere utilizzato per valorizzare il contributo femminile in determinati contesti – come quello delle aziende agricole – può rischiare di avere effetti negativi sulla carriera se assunto come prescrittivo (Heilman, 2012; Tabassum e Nayak, 2022). Questo può condurre a una sottovalutazione delle capacità di leadership femminile e a una mancata valorizzazione delle loro competenze strategiche e innovative (Barth et al., 2015; Ellemers, 2018; Forsman e Barth, 2017), rinforzando la segregazione femminile nel mondo del lavoro a specifiche mansioni volte alla cura.

---

La discussione relativa agli stereotipi di genere nel mondo del lavoro appare più marcata nelle riflessioni avanzate sul tema nella gestione delle strutture ricettive presenti nel Parco Nazionale del Vesuvio. Le partecipanti allo studio hanno infatti sostenuto che tradizionalmente nel settore dell'ospitalità le posizioni apicali sono occupate dagli uomini, con le donne impiegate nella maggior parte dei casi come cameriere ai piani o governanti. Le intervistate hanno però sottolineato che in molte strutture ricettive del vesuviano, soprattutto dal periodo post-pandemico in poi, le cose hanno iniziato progressivamente a cambiare. Di fatto, alcune posizioni di responsabilità hanno iniziato a essere assegnate non più sulla base del genere, ma considerando le qualifiche, le competenze specifiche nei servizi e la capacità di gestione per rispondere alle esigenze della clientela. Ciò consente di sostenere che le intervistate avvertono che all'interno delle strutture ricettive del Parco Nazionale del Vesuvio le discriminazioni di genere nell'assunzione del personale siano sempre meno marcate, e che sia in corso un progressivo scardinamento di alcune prassi discriminatorie che apparivano consolidate nel settore. In altri termini, le intervistate hanno rilevato una chiara volontà di affrontare e superare le barriere culturali e gli stereotipi persistenti nel contesto lavorativo delle strutture ricettive. La promozione di un ambiente di lavoro inclusivo, dove il talento e le competenze sono valorizzati indipendentemente dal genere, è considerata di primaria importanza. Questo approccio favorisce una maggiore equità, stimolando anche un clima di lavoro più produttivo e innovativo. Le imprenditrici intervistate sostengono che un ambiente inclusivo permette di sfruttare al meglio il potenziale di ogni individuo, migliorando la qualità del servizio offerto e la soddisfazione della clientela:

Guardiamo al futuro con l'obiettivo di consolidare e ampliare il nostro impatto positivo sul territorio. Vogliamo continuare a sviluppare progetti innovativi che promuovano la sostenibilità e l'inclusività. La dimensione di genere è e sarà sempre un aspetto fondamentale delle nostre strategie, poiché crediamo che un approccio equo e inclusivo porti a risultati più ricchi e sostenibili nel lungo termine. È chiaro che la nostra associazione turistica sta intraprendendo un percorso significativo verso l'innovazione sostenibile e l'equità di genere. Siamo ansiosi di vedere come questi progetti si svilupperanno nel tempo (Intervista n. 14).

---

Il secondo tema emerso dall'analisi dei dati riguarda le relazioni (Fig. 2).

Figura 2. Word tree su "relazioni"



La maggior parte delle intervistate ha evidenziato un profondo legame con il territorio, riconoscendo il valore della sua bellezza naturale e la sua importanza culturale. Ciò si riflette anche in molte delle scelte imprenditoriali e, più in generale, nelle modalità attraverso le quali il lavoro viene svolto. Infatti, l'adozione di pratiche sostenibili e rispettose dell'ambiente è legata non soltanto a una sensibilità personale delle lavoratrici, ma anche alla loro volontà di preservare l'ecosistema unico del Parco. Proprio per questo motivo, molte delle partecipanti coinvolte nella ricerca hanno sottolineato di collaborare attivamente con l'Ente Parco Nazionale del Vesuvio, al fine di individuare visioni e strategie comuni e coerenti, capaci di coniugare la dimensione della valorizzazione turistica con quella della conservazione del territorio. Questo tipo di relazione ha talvolta condotto anche alla realizzazione congiunta di progetti e iniziative a favore della comunità locale, oltre che dei turisti. Durante molte interviste è stato sottolineato il ruolo cruciale che la collaborazione tra le imprese e l'Ente Parco può svolgere nel garantire uno sviluppo armonioso, rispettoso dell'ambiente e in linea con gli obiettivi di conservazione del patrimonio naturalistico e culturale del Vesuvio.

Tuttavia, quello che viene a mancare – e che emerge come una criticità e vulnerabilità del territorio – è il coinvolgimento attivo delle comunità locali. L'apertura di sentieri e la creazione di infrastrutture pensate anche per i residenti sono iniziative considerate lodevoli, ma non sufficienti. In altri termini, queste vengono descritte come un punto di

partenza per incentivare il godimento del territorio come risorsa da parte di tutti e tutte, e non come un traguardo, a differenza di quanto si possa semplicisticamente ritenere. Nelle interviste, dunque, è stato sottolineato quanto sia cruciale promuovere la partecipazione delle comunità e dei protagonisti locali per garantire la vitalità e la sostenibilità del Parco nel lungo termine. Come riportato da un'intervistata che presiede un'associazione per la tutela dell'ambiente, l'appartenenza a un parco naturale talvolta viene vista dai residenti quasi come un vincolo, anziché essere concepita come un'opportunità per favorire lo sviluppo economico locale e la conservazione ambientale in maniera sinergica e congiunta.

C'è tutto un parco da visitare, da scoprire e da vedere, ci sono undici percorsi da fare, sentieri che sono stati aperti... Proviamo ad andare oltre la cartolina e a scoprire... e per farlo non puoi aprire soltanto un sentiero e inaugurarlo... devi promuoverlo insieme ai protagonisti delle comunità e dei territori. Secondo me quello che ancora non si è capito e che non lo capiscono i sindaci è che l'organo fondamentale più importante di un parco è la comunità del parco, perché è quella che la rende viva... ma se continuiamo a vedere l'appartenenza ad un parco come un vincolo e non come un'opportunità allora è un problema culturale e quindi bisognerebbe andare oltre, anche sostenere la comunità, le imprese, i comuni (Intervista n. 13).

La testimonianza riportata si configura come un monito a superare barriere culturali e adottare approcci inclusivi che valorizzino e sostengano attivamente le comunità, le imprese e i comuni coinvolti nella gestione del Parco, anche attraverso una governance partecipata.

In aggiunta a ciò, la limitata accessibilità ai finanziamenti è stata identificata come una sfida ulteriore per le donne che lavorano nel settore turistico, anche per la creazione di nuove reti o il sostentamento di quelle esistenti. Non poter disporre di risorse economiche può infatti limitare le possibilità di crescita e di sperimentazione, che invece sono al centro dei processi innovativi e di sviluppo (Walker e Chen, 2019).

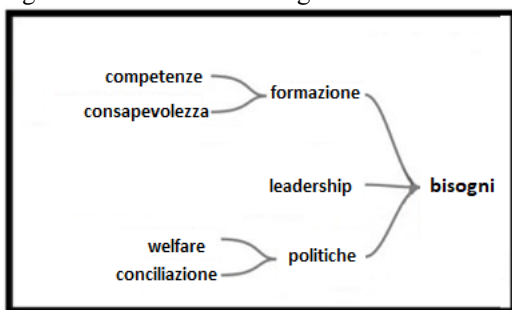
Al di là delle criticità, le intervistate hanno evidenziato anche diversi vantaggi che derivano dal lavoro in rete sul territorio. Innanzitutto, è stato sottolineato che la collaborazione con altre aziende e professionisti presenti nell'area vesuviana offre loro opportunità di visibilità e promozione che prende forma nell'ambito di iniziative, eventi e progetti congiunti. Quando possibile, alcune imprese beneficiano anche di sinergie con altre realtà al di fuori del contesto locale, creando un ambiente di scambio di conoscenze e risorse che stimola l'innovazione e la crescita economica su scala territoriale più ampia. Inoltre, il sostegno fornito dall'Ente Parco in termini di patrocini, concessioni o co-finanziamenti si configura come

---

un elemento di credibilità per molte imprese, che possono godere dell'opportunità di rinforzare la propria immagine di attori responsabili e orientati alla sostenibilità, nonché di agenti interessati alla promozione del territorio. Non in ultimo, la collaborazione con l'Ente Parco offre alle imprese un canale diretto per partecipare a progetti di conservazione e sviluppo sostenibile, contribuendo attivamente alla tutela dell'ecosistema del Parco.

L'ultimo tema emerso dall'analisi delle interviste riguarda bisogni e le possibili strategie utili per potenziare l'empowerment femminile nel settore turistico nel territorio vesuviano (Fig. 3).

Figura 3. Word tree su "bisogni"



Nonostante i traguardi raggiunti dalle donne, alcune intervistate hanno sottolineato la persistenza di una serie di sfide che limitano lo sviluppo del pieno potenziale femminile. Le principali problematiche riguardano le difficoltà che le donne incontrano nell'accesso equo alle opportunità di formazione e nel ricoprire ruoli di leadership.

In relazione al primo aspetto, gran parte delle intervistate ha posto in evidenza la necessità di implementare e di investire in programmi di formazione e sviluppo delle competenze specificamente dedicati alle donne che intendono entrare nel settore turistico o che desiderano progredire nella carriera. Tali programmi dovrebbero essere strutturati in modo tale da fornire alle partecipanti strumenti concreti per affrontare le sfide professionali, ma anche per aumentare la consapevolezza delle opportunità disponibili nel settore. Secondo le intervistate è fondamentale che i percorsi formativi non si limitino all'acquisizione di competenze tecniche, ma che siano orientati anche al superamento degli stereotipi di genere che spesso limitano l'accesso delle donne a ruoli di responsabilità tradizionalmente occupati dagli uomini. In tal senso, la formazione dovrebbe essere concepita come un'opportunità per sfidare le barriere culturali e

sociali che ancora oggi impediscono alle donne di raggiungere il loro pieno potenziale professionale. Questo richiede un impegno specifico per rendere evidente che anche le posizioni di leadership e i settori più tecnici, come quelli legati alla gestione ambientale e alla tecnologia, possono essere accessibili alle donne. Come ha dichiarato una partecipante allo studio:

Il problema è il mondo esterno... noi proviamo, continuiamo... ma non c'è nessun contributo per innescare il cambiamento... soprattutto in materie come quelle scientifiche, come quelle ambientali... è sempre più complicato provare a orientare la formazione in quella direzione, perché sono materie dove molto spesso trovi la maggior parte, in percentuale, di iscrizioni maschili (Intervista n. 10).

La testimonianza riportata mette in luce come la mancanza di sostegno e di incentivi specifici per accedere e affermarsi in ambiti considerati appannaggio maschile costituisca ancora una delle difficoltà principali che le donne incontrano nel loro percorso. L'empowerment femminile, infatti, non riguarda solo l'accesso a migliori opportunità professionali, ma anche il riconoscimento del potenziale contributo delle donne nel mondo del lavoro, in generale, e nel settore turistico, in particolare.

Al tempo stesso, dato che la quota di donne impiegate è ancora ridotta rispetto a quella maschile, è stata sottolineata da alcune intervistate la necessità di implementare politiche inclusive volte a favorire l'occupabilità all'interno delle organizzazioni turistiche locali. Secondo alcune partecipanti allo studio, per esempio, ciò potrebbe essere perseguito attraverso iniziative di welfare pubbliche o private capaci di favorire la conciliazione tra lavoro e vita familiare, dal momento che molti ruoli nel settore turistico richiedono flessibilità e disponibilità a orari irregolari. Il raggiungimento di questi propositi viene descritto anche come un dispositivo utile per sensibilizzare il territorio vesuviano rispetto alla dimensione di genere, promuovendo ambienti di lavoro più equi e inclusivi nel settore del turismo.

#### 4. DISCUSSIONE

Sulla base dei dati analizzati nell'ambito della ricerca non appare azzardato sostenere che il settore del turismo può rappresentare un terreno fertile per promuovere la parità di genere e l'empowerment delle donne. Questo comparto, infatti, non solo offre opportunità economiche significative, ma ha anche il potenziale per fungere da catalizzatore per il cambiamento sociale e culturale. Le opportunità economiche e occupazionali

---



sono diverse, soprattutto in un momento storico come questo, in cui gli arrivi sono tra i più elevati da sempre dalle rilevazioni sul turismo (ISTAT, 2023). Allo stesso tempo, il turismo può essere un veicolo potente per socializzare cittadine e cittadini sull'importanza dell'uguaglianza di genere. La partecipazione delle donne nel settore, anche in posizioni di leadership, rappresenta un importante punto di partenza per scardinare l'idea – ancora troppo diffusa – secondo cui i ruoli apicali siano quasi un esclusivo appannaggio degli uomini. Ciò appare particolarmente vero nell'area del Parco Nazionale del Vesuvio, dove le sfide legate alla conservazione e alla valorizzazione del territorio anche in chiave turistica richiedono una gestione sempre più partecipativa e inclusiva. Le iniziative e le storie di successo che stanno iniziando a vedere come protagoniste alcune lavoratrici del territorio campano possono rappresentare la base per una riflessione critica, capace di mettere in discussione visioni limitate e limitanti. Infatti, il riconoscimento delle competenze femminili sta già consentendo in alcuni contesti di andare oltre le qualità tradizionalmente attribuite alle donne e di considerare la loro capacità di leadership, innovazione e gestione strategica. Lo studio ha inoltre rilevato che le donne tendono a investire molto in pratiche turistiche ecocompatibili e a incoraggiare esperienze che valorizzino la comunità locale e il patrimonio culturale. Le attività che vedono protagoniste le donne stanno di fatto contribuendo a un cambiamento nell'offerta turistica nel territorio, che appare più rispettoso delle risorse presenti nell'area (Amin e Priansah, 2019; Rout e Mohanty, 2015).

La promozione di una crescente equità di genere nel settore turistico non sta solo valorizzando il contributo femminile, ma sta anche consentendo la creazione di un ambiente in cui uomini e donne sono posti nelle condizioni di poter esprimere le proprie potenzialità senza essere condizionati dalle aspettative di genere.

Tuttavia, la ricerca ha posto in luce che non mancano elementi critici. Le donne sono ancora sottorappresentate nelle posizioni di leadership, anche a causa delle difficoltà legate alla conciliazione dei ruoli familiari e professionali. La letteratura sul tema ha posto a più riprese in evidenza che questa sfida si configura come una delle principali barriere per le donne nel mondo del lavoro, soprattutto in settori come il turismo che richiedono una disponibilità costante e flessibilità oraria (Lloyd et al., 2020). La mancanza di equilibrio tra vita lavorativa e familiare limita l'avanzamento di carriera delle donne, contribuendo al tempo stesso a perpetuare lo stereotipo secondo il quale le donne sarebbero maggiormente inclini a mansioni di supporto piuttosto che a ruoli dirigenziali (Alarcon e Mullor, 2018; Calvet et al., 2021). La quota femminile ancora

---

contenuta nelle posizioni apicali priva il settore di una diversità di prospettive e competenze che potrebbero arricchire le strategie di gestione e promozione turistica.

Inoltre, la mancanza di fondi e le scarse opportunità di formazione creano un contesto in cui le donne, pur rappresentando una parte significativa della forza lavoro nel turismo, sono ancora troppo spesso ai margini del sistema. Senza adeguati investimenti in programmi di sviluppo professionale specificamente rivolti alle donne, diventa difficile per loro acquisire le competenze e le conoscenze necessarie per muoversi in un mercato del lavoro in continua evoluzione. L'accesso limitato ai finanziamenti, specialmente per le imprenditrici, rende ancora più arduo avviare e sostenere attività imprenditoriali innovative, che potrebbero invece contribuire a diversificare e arricchire l'offerta turistica del territorio vesuviano. Di conseguenza, linee di credito dedicate o programmi di finanziamento potrebbero consentire alle imprenditrici di accrescere il proprio vantaggio competitivo, avviando nuove attività o espandendo la propria offerta. In taluni casi, il mancato supporto anche da parte delle istituzioni e del governo locale diventa un limite per attività e imprese che non sempre si sentono adeguatamente sostenute.

Va detto, però, che l'empowerment femminile nel turismo non riguarda solo la mera partecipazione economica delle donne, ma include anche la promozione di un ambiente lavorativo equo e inclusivo. Sotto questa angolazione critica, l'empowerment femminile nel settore turistico non deve essere letto solo come una questione di giustizia sociale, ma può addirittura essere visto un investimento strategico per la crescita del territorio del Parco Nazionale del Vesuvio nel suo insieme. Attraverso l'integrazione di politiche e iniziative volte a favorire tale empowerment, il turismo può diventare un settore più resiliente ed equo, generando benefici tangibili per le comunità locali e per l'intera economia locale. In tal senso, la promozione dell'imprenditoria femminile nel settore turistico, in linea con i principi del PNRR, può contribuire in maniera ancora più decisa alla ripresa economica dell'area, favorendo al contempo la creazione di un contesto più sostenibile e giusto. Il sostegno alle donne imprenditrici può generare un impatto positivo a lungo termine, promuovendo la diversificazione dell'offerta e consolidando l'offerta turistica locale sul mercato globale.

La creazione di nuove reti e la predisposizione di progetti e programmi per favorire l'empowerment femminile possono avere delle ricadute positive per la società intera poiché, di fatto, rispondono anche a bisogni sociali diffusi in vari ambiti della vita associata (Sciocco e Folcio, 2020). In effetti, la creazione di alcune reti di supporto – dentro e fuori il

---

territorio vesuviano – sta già favorendo lo scambio di esperienze, risorse e opportunità di crescita, anche per le donne. Tuttavia, il lavoro di rete non deve rimanere confinato a iniziative che partono dal basso. La letteratura sul tema è ormai da tempo concorde nel sostenere che le collaborazioni maggiormente virtuose sono quelle promosse anche dalle istituzioni, in un’ottica di governance multilivello, attraverso organizzazioni professionali, mentoring e collaborazioni tra imprese (Amore e Hall, 2016; de Lurdes Calisto et al., 2023).

Alla luce di queste considerazioni, è necessario che l’Ente Parco Nazionale del Vesuvio accresca il proprio impegno nell’implementazione di iniziative in nome dell’uguaglianza di opportunità.

## 5. CONCLUSIONI

La ricerca presentata nelle pagine precedenti ha contribuito ad ampliare la conoscenza sulle dinamiche dell’imprenditoria femminile nel settore turistico in contesti specifici come quello del Parco Nazionale del Vesuvio. Attraverso un’analisi approfondita delle esperienze individuali delle donne dell’area che operano nel settore, la ricerca ha rivelato non solo le sfide affrontate dalle lavoratrici, ma anche alcune strategie innovative adottate per superarle, nonché bisogni specifici su cui è ancora necessario intervenire. Ciò ha permesso di arricchire la letteratura esistente, che spesso si concentra su analisi macro senza approfondire le peculiarità locali. Inoltre, l’approccio qualitativo utilizzato ha fornito nuove prospettive sulle modalità con cui il turismo può fungere da catalizzatore per l’empowerment femminile e lo sviluppo sostenibile. Questo contribuisce all’avanzamento teorico nel campo della sociologia del turismo e degli studi di genere, offrendo spunti per future ricerche e per l’elaborazione di politiche mirate.

Il caso del Parco Nazionale del Vesuvio consente di sostenere la rilevanza dell’imprenditoria femminile nel settore turistico come motore di sviluppo sostenibile e di valorizzazione territoriale. Il turismo sta fungendo, infatti, da propulsore per l’empowerment femminile, offrendo alle donne migliori opportunità di partecipazione nel mondo del lavoro e dell’imprenditoria. Le pratiche sostenibili e la gestione inclusiva nel settore stanno mostrando il potenziale per contribuire a superare le disparità di genere, promuovendo un’uguaglianza più profonda e radicata nella società. Per sostenere questa dinamica, tuttavia, risulta necessaria l’implementazione di alcune policy. In particolare, appare fondamentale rafforzare le politiche di supporto che riconoscano e valorizzino il contributo delle donne al turismo, includendo misure specifiche per facilitare

---

l'accesso al credito, alla formazione e alla consulenza. Allo stesso modo, è opportuno promuovere la sostenibilità, incentivando, per esempio, le imprese che adottano pratiche di turismo responsabile e attento alla salvaguardia delle risorse naturali. Ciò può avvenire, tra le altre cose, attraverso riconoscimenti, certificazioni e supporto nella comunicazione degli impegni ambientali. Proprio in questa direzione il PNRR prevede di focalizzare gli sforzi sulla creazione di un fondo dedicato al turismo sostenibile.

In aggiunta a ciò, è importante sottolineare il ruolo centrale di politiche inclusive che facilitino la conciliazione tra vita domestica e lavorativa. Misure specifiche come il miglioramento dell'accesso all'assistenza all'infanzia e l'introduzione di orari di lavoro flessibili potrebbero contribuire a ridurre le disuguaglianze e promuovere una partecipazione più equilibrata di uomini e donne nel settore.

Non in ultimo, appare centrale l'innovazione, anche attraverso la promozione della digitalizzazione. In un mondo sempre più connesso, caratterizzato da una concorrenza globale, supportare l'adozione di nuove tecnologie per migliorare la visibilità online, l'efficienza operativa e la *customer experience*, con un focus particolare sulle imprese guidate da donne, diventa un imperativo impellente nel settore turistico. Non a caso, il PNRR insiste anche sulla necessità di supportare la transizione digitale nei settori dell'ospitalità turistica, per modernizzare e rinnovare l'offerta.

Gli interventi innovativi e trasformativi devono considerare, infine, anche la promozione della parità di genere. L'analisi dei contesti specifici e delle opportunità disponibili è cruciale per attuare cambiamenti effettivi che rispondano alle esigenze del PNRR e migliorino la posizione dell'Italia nel Gender Equality Index. Di conseguenza, l'integrazione di una prospettiva di genere nei diversi settori, in particolare in quelli storicamente dominati da una presenza maschile, può contribuire a ridurre le asimmetrie di potere e a promuovere una distribuzione più equa delle opportunità economiche e sociali. La sfida consiste nel superare gli stereotipi di genere e promuovere una cultura delle pari opportunità che possa essere radicata sia a livello individuale sia collettivo. È essenziale immaginare processi di monitoraggio e valutazione dell'efficacia delle strategie e delle pratiche adottate, così da promuovere l'empowerment femminile, in linea con gli obiettivi del PNRR. Ciò potrebbe essere perseguito, in collaborazione con enti e istituti di ricerca – come le Università – anche in ottica comparata, al fine di rilevare tendenze comuni e specificità territoriali. Il confronto può evidenziare, infatti, l'importanza di politiche flessibili e adattabili alle specificità locali, pur inserendosi in un quadro di tendenze globali che favoriscono lo sviluppo sostenibile e

---

l'empowerment femminile nel turismo (Ruspini, 2023). L'analisi dovrebbe però considerare insieme a parametri quantitativi anche l'impatto qualitativo delle politiche attuate sulla vita delle lavoratrici.

## BIBLIOGRAFIA

- ALARCON, D. M., MULLOR, E. C. (2018). *Gender dimensions in tourism work*. Barcellona: Alba Sud Publishing.
- AMIN, M., PRIANSAH, P. (2019). Marketing communication strategy to improve tourism potential. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal*. 2(4): 160-166.
- AMORE, A., HALL, C. M. (2016). From governance to meta-governance in tourism? Re-incorporating politics, interests and values in the analysis of tourism governance. *Tourism recreation research*. 41(2): 109-122.
- BARTH, J. M., GUADAGNO, R. E., RICE, L., ENO, C. A., MINNEY, J. A. (2015). Untangling life goals and occupational stereotypes in men's and women's career interest. *Sex Roles*. 73: 502-518.
- BIZZARRI, C., COLOMBO, E. (2022). La missione Turismo e Cultura nel PNRR: occasione irripetibile per la sostenibilità dello sviluppo turistico italiano. *Documenti geografici*. 1: 73-96.
- CALVET, N. A., CONDE, C. I., BALLART, A. L., ALMELA, M. S. (2021). *Gender inequalities in the tourism labour market*. Madrid: Alba sud editorial.
- CAVALCA, G. (2022). Le politiche del lavoro nel PNRR: urgenza, ambizioni e rischi. *Autonomie locali e servizi sociali*. 45(2): 291-397.
- COLE, S., GYMPAKI, M. (2021). Gender, tourism and resilience: Building forward better on small islands. *Geographical Sciences*. 76(2): 87-105.
- COLELLA F., GIANTURCO G. (eds) (2023). *Processi di innovazione sociale per la parità di genere. Lavoro, reddito, competenze, tempo, potere: le 5 priorità della strategia nazionale del PNRR*. Milano: Franco Angeli.
- COLELLA, F., GIANTURCO, G., NOCENZI, M. (2017). La sfida delle donne in accademia: asimmetrie di potere, socializzazione alla professione e stili di leadership. *Sociologia del lavoro*. 148: 17-36.
- CORBISIERO, F. (2021). *Manuale di ricerca sociale sul turismo. Concetti, metodi e fonti*. Torino: UTET.
- CORBISIERO, F., BERRITTO, A. (2022). Re-inventare il turismo. Un'analisi Delphi sul futuro del sistema turistico in Italia. *Futuri. Rivista italiana di Futures Studies*. 17(IX): 24-47.
-

- DE JONG, A., FIGUEROA-DOMEQ, C. (2022). Assessing the UNWTOs global report on women in tourism: tourism's impact on gender equality. In A. Stoffelen, A. Ioannides (eds), *Handbook of Tourism Impacts* (pp. 151-165). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- DE LURDES CALISTO, M., COSTA, T., AFONSO, V. A., NUNES, C., UMBELINO, J. (2023). Local Governance and Entrepreneurship in Tourism—a Comparative Analysis of Two Tourist Destinations. *Journal of Tourism and Services*. 14(27): 22-38.
- DI LORENZO, S., COLELLA, F. (2023). Diversità, inclusione e innovazione sociale nei sistemi organizzativi complessi: una riflessione critica sulla Gender Diversity intersezionale. *Mondi migranti*. 2: 21-37.
- DODDS, R., JOLLIFFE, L. (2016). Experiential tourism: Creating and marketing tourism attraction experiences. In M. Sotiriadis, D. Gursoy (eds), *The handbook of managing and marketing tourism experiences* (pp. 113-129). Leeds: Emerald Publishing.
- EIGE (2023). *Gender Equality Index 2023: Italia*. European Institute for Gender Equality.
- ELLEMERS, N. (2018). Gender stereotypes. *Annual review of psychology*. 69: 275-298.
- EUROSTAT (2023). *Gender statistics*. Bruxelles: European Commission.
- FACCIOLI, M. (2022). Turismo e Territorio nel PNRR. *Documenti geografici*. 1: 315-329.
- FORSMAN, J. A., BARTH, J. M. (2017). The effect of occupational gender stereotypes on men's interest in female-dominated occupations. *Sex Roles*. 76: 460-472.
- HEILMAN, M. E. (2012). Gender stereotypes and workplace bias. *Research in Organizational Behavior*. 32: 113-135.
- HUTCHISON, A. J., JOHNSTON, L. H., BRECKON, J. D. (2010). Using QSR-NVivo to Facilitate the Development of a Grounded Theory Project: An Account of a Worked Example. *International Journal of Social Research Methodology*. 13(4): 283-302.
- ISTAT (2023). *Andamento Turistico Italiano 2023*. Roma: Istituto Italiano di Statistica.
- KAEFER, F., ROPER, J., SINHA, P. (2015). A Software-Assisted Qualitative Content Analysis of News Articles: Example and Reflections. *Forum: Qualitative Social Research*. 16(2): 1-20.
- KWIECIŃSKI, L. (2022). Gender equality and innovation—towards sustainable development and social innovation using the example of activities undertaken by the European Union. *Przeгляд Europejski*.
-

- (4): 11-28.
- LLOYD, E. P., PAGANINI, G. A., TEN BRINKE, L. (2020). Gender stereotypes explain disparities in pain care and inform equitable policies. *Policy Insights from the Behavioral and Brain Sciences*. 7(2): 198-204.
- MERMA-MOLINA, G., ÁVALOS-RAMOS, M. A., MARTÍNEZ RUIZ, M. Á. (2022). Gender stereotypes: persistence and challenges. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*. 41(7): 1112-1135.
- MONACO, S., (2024). *Identity, Territories, and Sustainability: Challenges and Opportunities for Achieving the UN Sustainable Development Goals*. Leeds: Emerald Publishing.
- PAUL, I., ROY, G. (2023). Tourist's engagement in eco-tourism: A review and research agenda. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 54: 316-328.
- PAULUS, T., WOODS, M., ATKINS, D., MAKLIN, R. (2017). The discourse of QDAS: Reporting practices of ATLAS and NVivo users with implications for best practices. *International Journal of Social Research Methodology*. 20(1): 35-47.
- ROUT, H. B., MOHANTY, K. (2015). Empowering women through tourism development. *Odisha Review*. 71(07-08): 85-89.
- RUPINI E. (2023), Donne, sostenibilità, turismo. Dall'ecofemminismo all'Agenda 2030. In A. Mela, G. Mura, N. Borrelli (eds), *Turismo Sostenibilità e Comunità* (pp. 91-98). Milano: Ledizioni.
- SCIOCCO, D., FOLCIO, A. (a cura di). *L'empowerment delle donne. Documento di indirizzo*. Milano: ActionAid.
- TABASSUM, N., NAYAK, B. S. (2021). Gender stereotypes and their impact on women's career progressions from a managerial perspective. *IIM Kozhikode Society & Management Review*. 10(2): 192-208.
- TRICARICO, L., MISSIKOFF, C., FULGHESU, F. (2022). Spunti per un'agenda territoriale su educazione e cultura: contesti di apprendimento inclusivi e pratiche di innovazione sociale. *Archivio di studi urbani e regionali*. 133: 130-154.
- UNWTO (2019). *Global Report on Women in Tourism*. Madrid: United Nations World Tourism Organization.
- UNWTO (2023). *Survey on the Gendered Impact of the COVID-19 Pandemic on Tourism Employment*. Madrid: United Nations World Tourism Organization.
- WALKER, N. K., CHEN, Y. (2019). Social innovation in tourism: Unleashing the time-money constraint. *Journal of the knowledge*
-

economy. 10(4): 1700-1719.

YUSUF, A. M. (2017). *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif, & Penelitian Gabungan*. Berlino: Kenkana.



## L'EMPOWERMENT FEMMINILE IN AMBITO MEDICO

### Tra processi di segregazione e strumenti innovativi

di Domenico Carbone, Joselle Dagnes, Arianna Antinori, Arianna Radin\*

#### Abstract

*Women's empowerment in the medical field. Between segregation processes and innovative tools.*

The aim of this article is to investigate gender differences in training and access to the medical profession in Italy, which is characterized by a high rate of feminization. According to the data, a paradox seems to emerge. On the one hand, we observe a professional sector characterized by prestige, high salaries and significant career opportunities, which is largely accessible to women. On the other hand, however, strong gender segregation seems to persist, both in terms of type of specialization and career progression.

This article consists of two parts. In the first, we show, using original databases, the persistence of horizontal and vertical segregation with respect to female residents and physicians in Italy. In the second part, we propose, as case studies, two Italian gender mentoring initiatives designed to promote women's empowerment and counteract horizontal and vertical segregation in medicine and health care.

#### Keywords

Medical specialties, gender segregation, gender mentoring, women in medicine, women empowerment

\* DOMENICO CARBONE, professore associato di Sociologia generale, Dipartimento di Giurisprudenza e Scienze Politiche, Economiche e Sociali, Università degli Studi del Piemonte Orientale.

Email: [domenico.carbone@uniupo.it](mailto:domenico.carbone@uniupo.it)

JOSELLE DAGNES, professoressa associata di Sociologia dei processi economici e del lavoro, Dipartimento di Culture, Politica e Società, Università degli Studi di Torino.

Email: [joselle.dagnes@unito.it](mailto:joselle.dagnes@unito.it)

ARIANNA ANTINORI, assegnista di ricerca, Dipartimento di Giurisprudenza e Scienze Politiche, Economiche e Sociali, Università degli Studi del Piemonte Orientale.

Email: [arianna.antinori@uniupo.it](mailto:arianna.antinori@uniupo.it)

ARIANNA RADIN, assegnista di ricerca, Dipartimento di Culture, Politica e Società, Università degli Studi di Torino.

Email: [arianna.radin@unito.it](mailto:arianna.radin@unito.it)

DOI: [10.13131/unipi/sf2v-md58](https://doi.org/10.13131/unipi/sf2v-md58)

## 1. INTRODUZIONE

**N**ell'attuale società della conoscenza, l'istruzione gioca un ruolo fondamentale all'interno dei processi di emancipazione sociale. L'economia e la società della conoscenza sono contraddistinte, infatti, per il ruolo strategico della conoscenza come fattore di produzione (Castells, 1996), come substrato per la costituzione del capitale sociale individuale (Bourdieu e Wacquant, 1992), nonché come elemento centrale per il miglioramento della qualità della vita.

Per quanto riguarda i processi di empowerment femminile, un'ampia e consolidata letteratura scientifica ha messo in evidenza la stretta relazione che sussiste tra innalzamento dei livelli di istruzione e miglioramento delle condizioni delle donne nella società. Un miglior livello di istruzione risulta spesso correlato, infatti, con la capacità di prendere decisioni informate, con la possibilità di sfidare gli stereotipi di genere e con l'opportunità di accesso a un lavoro migliore tanto in termini di reddito, quanto di prestigio sociale.

Numerose evidenze empiriche mostrano, tuttavia, come questi effetti benefici dell'istruzione non siano sempre scontati. Anche nelle società economicamente più avanzate, dove i processi di scolarizzazione femminile sono ampiamente consolidati, si assiste, infatti, alla permanenza di significative differenze di genere in tutti gli ambiti della vita sociale. In tali contesti le donne, per un verso, superano i colleghi uomini in quasi tutti gli indicatori di successo scolastico e accademico (Buchuman et al., 2008; Scheeren e Bol, 2022), ma dall'altro risultano ancora ampiamente svantaggiate, in termini comparativi, nella gran parte degli aspetti connessi con lo svolgimento di una professione: dalla condizione contrattuale, al livello retributivo, fino alle chance di carriera.

La permanenza di queste disuguaglianze è stata spesso ricondotta alla forte persistenza di meccanismi di segregazione di genere nella scelta dei percorsi formativi. Come hanno dimostrato Barone e Assirelli (2022), lo squilibrio tra uomini e donne nei diversi corsi di laurea evidenzia una notevole stabilità della segregazione di genere nelle università europee. Una segregazione contraddistinta, oggi come in passato, dalla predilezione verso studi scientifici per i ragazzi e umanistici per le ragazze. Tali processi di segregazione orizzontale - che vedono appunto le donne sovra-rappresentate in alcuni ambiti e sottorappresentate in altri - interferiscono, successivamente, con le opportunità di accesso ai segmenti del mercato del lavoro caratterizzati da migliori condizioni salariali, di carriera e di

---

prestigio. Essi si accompagnano inoltre a persistenti meccanismi di segregazione verticale, che rendono più difficile per le donne raggiungere le posizioni apicali all'interno di uno specifico ambito lavorativo, contribuendo, quindi, alla riproduzione sociale delle disuguaglianze di genere. Ne deriva che la reale capacità dell'istruzione nell'essere strumento di empowerment non può essere data per scontata e attribuita, semplicemente, a un miglior livello di scolarizzazione. Il modo in cui si sviluppa il processo di scelta dei percorsi formativi, così come gli ostacoli e le barriere che permangono nell'accesso ad alcuni ambiti, necessitano di una costante attenzione analitica e della ricerca di soluzioni innovative in grado di scardinare i meccanismi di riproduzione dello svantaggio di genere.

Il presente studio intende concentrare la propria analisi specificamente su questo tema, focalizzandosi su un ambito, quello della formazione e della professione medica in Italia, che è esemplificativo di questa ambivalenza tra crescita dei livelli di competenze specialistiche delle donne e persistenza di meccanismi di segregazione orizzontale e verticale. Il settore in analisi è particolarmente interessante perché presenta un apparente paradosso. Da una parte, si tratta di un settore professionale caratterizzato da un elevato prestigio sociale e lavorativo, da alti livelli retributivi e da significative opportunità di carriera, in gran parte accessibili alle donne. Dall'altro lato, però, emerge una forte segregazione di genere all'interno di alcune specializzazioni a cui si legano, non di rado, elevati livelli di disuguaglianza in termini economici, di prospettive di carriera e di distribuzione interna del prestigio sociale.

Nel corso degli ultimi due decenni, sulla scia della crescita dei livelli di femminilizzazione in tutta la formazione terziaria, anche in Italia, i corsi di laurea in medicina si sono caratterizzati per un ampio e consistente processo di femminilizzazione. A prima vista la formazione e la professione medica sembrano essere, dunque, un settore in cui le barriere di genere sono state superate. Tuttavia, uno sguardo più attento rivela che all'interno delle singole specialità mediche esistono ancora forti squilibri di genere, con alcune specializzazioni a netta prevalenza maschile e altre a netta prevalenza femminile. Tali squilibri di genere non sono neutri rispetto agli *outcome* professionali: le specialità a predominanza maschile tendono infatti di norma a essere più remunerate e più prestigiose di quelle a prevalenza femminile (Errani et al., 2021). Le conseguenze di questo gender gap si osservano, inoltre, anche adottando la prospettiva di chi deve ricevere le cure, dal momento che diversi studi mostrano come omofilia ed eterofilia di genere nella coppia medico-paziente non siano variabili neutre nell'interazione e nei trattamenti (ad es. Chekijian et al., 2021; Lau et al., 2021).

---

Scopo del presente lavoro è quello di fornire un quadro dettagliato di questo fenomeno nel contesto italiano e di analizzare, contemporaneamente, alcuni strumenti nati con l'esplicito obiettivo di attenuare questi effetti di segregazione promuovendo delle pratiche orientate a sostenere efficacemente l'empowerment femminile in quest'ambito.

Il contributo è organizzato in quattro paragrafi, oltre alla presente introduzione. Nel prossimo paragrafo sarà presentata una breve contestualizzazione del tema nel contesto internazionale, con particolare riferimento a tendenze e approcci interpretativi. Nel terzo paragrafo, attraverso i dati derivanti da diverse fonti istituzionali, verrà ricostruito lo scenario evolutivo della formazione medica in Italia evidenziandone, contestualmente, le specificità rispetto ai processi di segregazione orizzontale e verticale in un'ottica di genere. Il quarto paragrafo si occupa, invece, di presentare e discutere alcuni risultati di due recenti iniziative di gender mentoring, sviluppate con l'esplicito obiettivo di sostenere le specializzande e le giovani mediche nei loro percorsi formativi e professionali. Nel paragrafo conclusivo, infine, a partire dallo scenario di segregazione di genere dell'ambito medico in Italia, si propone un'analisi sui punti di forza, le opportunità, ma anche i limiti delle azioni di mentoring nel riuscire a mitigare, almeno in parte, la riproduzione di questi meccanismi segregativi.

## 2. DONNE MEDICHE TRA SEGREGAZIONE ORIZZONTALE E SEGREGAZIONE VERTICALE

Nei paesi OCSE è in corso ormai da alcuni decenni un significativo aumento della presenza femminile in ambito medico, trainato dalla crescita percentuale di donne all'interno dei percorsi formativi dedicati e dal parallelo progressivo pensionamento delle coorti più anziane di professionisti, composte in prevalenza da uomini. I paesi con la più alta percentuale di donne mediche si trovano nell'area baltica, dove Estonia, Lettonia e Lituania superano il 70%, ma molti altri paesi europei – in particolare quelli scandinavi e centro-orientali – vedono una quota femminile nella professione prevalente e in crescita negli ultimi vent'anni. Anche in paesi in cui i medici sono ancora in maggioranza uomini come gli USA, dove le donne costituiscono solo il 37,1% dei professionisti in attività nel 2021, l'aumento della componente femminile dai primi anni Duemila è stato nell'ordine dei 15 punti percentuali (Oecd, 2023).

Nonostante questo trend complessivo, le donne si distribuiscono in modo tutt'altro che omogeneo nelle diverse specialità mediche. Diversi

---

studi condotti su singoli contesti nazionali mostrano una forte sotto-rappresentazione femminile nell'area chirurgica, ad esempio in Spagna, Regno Unito e USA, dove le donne chirurghe sono circa un quarto del totale. Una parziale eccezione è costituita dalla chirurgia pediatrica (con circa il 35% di donne in media), mentre particolarmente esiguo è il numero di chirurghe ortopediche, nell'ordine del 5-10% (Arrizabalaga et al., 2014; Moberly, 2018). Al contrario, tra le specializzazioni in cui troviamo una forte concentrazione femminile vi sono Ginecologia e Ostetricia (84% di donne in Lituania, 72% in Finlandia, 60,5% negli USA), Pediatria (91% in Lituania, 65% negli USA), psichiatria infantile (88% in Finlandia, 67% in Svezia), oltre a medicina interna, medicina generale, oncologia e geriatria (Riska, 2010)<sup>1</sup>.

A partire da questi dati, la letteratura evidenzia una prevalenza di donne nelle specialità associate al corpo femminile e all'infanzia, ma anche nelle branche della pratica medica maggiormente associate a una concezione estesa della cura, che si dispiega nel tempo e richiede una presa in carico complessiva del paziente (Burgess et al., 2018). Al contrario, le specializzazioni con una maggiore concentrazione di uomini sarebbero – oltre a quelle che interessano il corpo maschile, come urologia – le branche che tradizionalmente richiedono da un lato una maggiore forza fisica, come ortopedia, dall'altra una estrema precisione, come chirurgia (Ali et al., 2015). Alcuni autori riprendono, a questo proposito, la distinzione tra specialità *person-oriented* e specialità *technique-oriented*, rintracciando tra le prime più frequentemente gli ambiti a predominanza femminile e tra le seconde quelli *male-dominated* (Manuel et al., 2009).

Sul piano interpretativo, in letteratura è possibile identificare alcuni approcci adottati per dare conto della segregazione orizzontale fin qui descritta. Un primo approccio, definito costruzionista, enfatizza la riproduzione all'interno delle organizzazioni di ruoli e mansioni distinti per genere, che tendono a replicare stereotipi diffusi. Le differenze osservate nelle specialità non avrebbero quindi la loro origine in abilità o propensioni innate, bensì nell'indirizzamento che le donne subirebbero, in primis all'interno dei percorsi formativi, verso attività e pratiche professionali maggiormente votate all'assistenza *person-oriented* (Cavaletto, 2017; Gaiaschi, 2022), riproducendo così “nella professione il loro ruolo sociale di madri” (Bronzini e Spina, 2008: 124). In termini più ampi, gli

---

<sup>1</sup> I dati relativi a Regno Unito e USA qui riportati hanno come fonte rispettivamente il NHS – National Health Service (dati riferiti al 2018, disponibili al link: <https://digital.nhs.uk/news/2018/narrowing-of-nhs-gender-divide-but-men-still-the-majority-in-senior-roles>, ultima consultazione: 17/06/2024) e il Physician Specialty Data Report del 2021, disponibile al link: <https://www.aamc.org/data-reports/workforce/data/active-physicians-sex-specialty-2021> (ultima consultazione: 17/06/2024).

---

stereotipi di genere sembrano avere un peso rilevante non solo nel “costruire” ruoli diversi per uomini e donne all’interno delle organizzazioni, ma anche nell’influenzare la maturazione delle scelte educative e professionali dei singoli individui. Una nutrita letteratura mostra ad esempio come gli stereotipi di genere veicolati dalla famiglia nel corso della socializzazione primaria, circa le diverse abilità di bambini e bambine, abbiano un impatto sulle performance scolastiche, sull’autostima e sui percorsi educativi in seguito scelti (Šimunović e Babarović, 2020).

Un secondo approccio, di tipo strutturalista, pone l’accento su condizioni quali, ad esempio, “il peso delle reti professionali, il sostegno dei capi e dei mentori” nel predisporre un contesto più o meno favorevole all’ingresso delle donne, concentrandosi in particolare “sui processi di chiusura dei gruppi professionali” (Vicarelli, 2008: 24) e delle specialità di alto prestigio dominate dal genere maschile, dove si riscontra una complessiva discriminazione di genere (Trinh et al., 2020) che comincia dal corpo stesso della professionista e che permane nonostante le trasformazioni che i settori medico e sanitario hanno sperimentato in anni recenti. In ambito chirurgico, ad esempio, è stato evidenziato come la presunta maggiore precisione degli uomini, per lungo tempo utilizzata per motivare la forte chiusura della specialità nei confronti delle donne, avesse il suo fondamento nella disponibilità esclusiva di strumenti costruiti sullo standard dimensionale della mano maschile (Ali et al., 2015). In ugual modo, la prevalenza di uomini in ambito ortopedico è stata spesso argomentata facendo riferimento all’essenza stessa della specialità, che necessiterebbe di “forza bruta” (Miller e LaPorte, 2015). Le innovazioni nel campo degli strumenti tecnologici e delle tecniche di intervento hanno cambiato significativamente la pratica della professione - mostrando ad esempio l’inesistenza di differenze di genere quando si tratta di fornire una prestazione professionale mediata dalla robotica (Chiu et al., 2020) - senza che questo si sia tuttavia necessariamente tradotto in un allentamento delle barriere di genere all’ingresso. Lo stereotipo secondo cui “abilità tecnica e forza” (Pelley e Carnes, 2020) sarebbero caratteristiche maschili sembra dunque resistente, anche di fronte all’evidenza che le stesse caratteristiche sono necessarie anche in una specialità chirurgica fortemente femminilizzata come ginecologia e ostetricia.

Infine, alcuni filoni di letteratura riconducono la segregazione orizzontale per genere alla preferenza che le donne accorderebbero ad alcune specializzazioni che permettono una più facile conciliazione di vita lavorativa e vita familiare (Levaillant et al., 2020), con una gestione del tempo flessibile, turni meno lunghi e, in alcuni casi, con la possibilità di impieghi part-time (Van der Horst et al., 2010; Jefferson et al., 2015).

---

La dimensione della conciliazione è richiamata anche in relazione alla segregazione verticale, vale a dire alla minor presenza di mediche in ruoli di vertice rispetto ai colleghi uomini. I dati disponibili in diversi contesti nazionali mostrano infatti come, pur al crescere del peso percentuale delle donne, le posizioni apicali nella professione medica siano ancora prevalentemente ricoperte da uomini. Ad esempio, i dati NHS precedentemente menzionati (si veda la nota 1) riportano che all'interno del sistema sanitario nazionale britannico i ruoli medici di tipo senior sono occupati da donne solo nel 37% dei casi, mentre in Germania la quota si riduce fino al 10% (Ziegler et al., 2017). Questa sproporzione si registra anche nelle specialità a maggior presenza femminile: negli USA, ad esempio, a fronte dell'80% circa di specializzande in Ginecologia e Ostetricia, troviamo delle donne a ricoprire ruoli apicali della professione solo nel 18% dei casi (Fader et al., 2022).

Come noto, disparità di genere nel raggiungimento delle posizioni di vertice si osservano in tutte le professioni, a maggior ragione in quelle più prestigiose e meglio retribuite (Purcell et al., 2010). Anche in ambito sanitario, meccanismi di discriminazione fondati su credenze esplicite o implicite circa una maggiore attitudine alla leadership da parte degli uomini fanno sì che le mediche “devono lavorare più duramente per avere attenzione e ricevono reazioni più negative” (Reed e Buddenberg-Fischer, 2001: 139). In aggiunta, la professione medica presenta alcune specificità connesse al lungo periodo di studio e formazione richiesto, che frequentemente determina una vita di coppia stabile nel momento di inizio del percorso lavorativo (Heiligers, 2012). L'impatto della genitorialità in questa fase è più forte per le donne rispetto agli uomini (Sanfey, 2006; ALobaid et al., 2020) perché la maternità di fatto interrompe la carriera in una fase delicata come quella di avvio (Reed e Buddenberg-Fischer, 2001) e il ritardo accumulato qui difficilmente viene colmato in seguito (Gaiaschi, 2019).

### 3. I PROCESSI DI SEGREGAZIONE IN AMBITO MEDICO IN ITALIA: ALCUNE EVIDENZE EMPIRICHE

Al pari di quanto osservato in altri contesti, anche in Italia nel campo della medicina si osservano rilevanti processi innovativi che coesistono, tuttavia, con la persistenza di solidi meccanismi di segregazione di genere.

Da un lato, infatti, nell'ambito della formazione medica da diverso tempo ormai si assiste a una prevalenza della componente femminile rispetto a quella maschile. Secondo i dati dell'anagrafe studenti forniti dal

---

Ministero dell'Università, nell'anno accademico 2022/2023 il 59,4% degli iscritti al corso di laurea magistrale a ciclo unico in medicina e chirurgia è rappresentato da studentesse. In valori assoluti, la loro presenza è passata da 7.520 iscritte nell'anno accademico 2001/2002 a 53.552 nel 2022/2023. Nello stesso periodo, il numero di studenti maschi è cresciuto da 4.597 a 36.632 iscritti.

Dall'altro lato, però, gli uomini sono ancora in maggioranza tra coloro che svolgono la professione medica. Secondo i dati forniti da Fnomceo<sup>2</sup>, infatti, nel 2022 il 54,4% degli iscritti all'Ordine dei Medici Chirurghi e degli Odontoiatri è rappresentato da uomini. Ciò deriva certamente dal fatto che, come si può osservare in tabella 1, la presenza maschile è molto elevata soprattutto nelle classi di età più anziane, mentre diminuisce sensibilmente in quelle più giovani. È del tutto lecito ipotizzare, quindi, che nel prossimo futuro la componente femminile sarà maggioritaria anche sul piano professionale. Tuttavia, allo stato attuale, il campo della medicina in Italia mostra uno scenario apparentemente contraddittorio: più donne tra chi studia medicina, più uomini tra chi fa il medico.

Tabella 1. Medici iscritti all'ordine dei medici chirurghi e odontoiatri per genere e classi d'età, anno 2022

Classe d'età	M	F	%F
Fino a 29	12.349	16.000	56,4
30-34	17.087	22.159	56,5
35-39	12.835	20.191	61,1
40-44	10.577	18.909	64,1
45-49	11.564	18.518	61,6
50-54	11.109	13.325	54,5
55-59	17.756	16.682	48,4
60-64	28.256	20.755	42,3
65-69	41.982	22.938	35,3
70-74	32.513	9.772	23,1
Più di 75	23.958	4.280	15,2
Totale	219.986	183.529	45,4

Fonte: dati FNOMCEO, 2022.

L'aumento progressivo della componente femminile all'interno di questo ambito è evidente anche in riferimento alla formazione di terzo livello,

<sup>2</sup> Federazione Nazionale dell'Ordine dei Medici Chirurghi e degli Odontoiatri.



corrispondente alle scuole di specializzazione medica, vale a dire i corsi universitari *post lauream* a numero chiuso dedicati alla formazione specialistica dei laureati e delle laureate in Medicina e Chirurgia<sup>3</sup>. La figura 1 mostra l'andamento generale delle iscrizioni a tutte le scuole di specializzazione medica dal 1998 al 2020<sup>4</sup>. Come si può osservare, all'inizio del periodo per il quale disponiamo di questi dati, la quota di studentesse e studenti risulta piuttosto bilanciata (51,5% di studentesse nel 1998). Negli anni successivi la componente femminile è in costante crescita fino al 2009, quando arriva a pesare per il 64,5% del totale. Dal 2010, invece, osserviamo un parziale aumento nella quota delle iscrizioni maschili, che però continua a restare minoritaria (43,4% di studenti nel 2020). Seppur con un trend non lineare, possiamo quindi affermare che negli ultimi due decenni la componente femminile nelle scuole di specializzazione medica in Italia è sempre maggioritaria. Tuttavia, questo andamento generale è il risultato di un consistente processo di segregazione orizzontale delle scelte formative che emerge chiaramente nel momento in cui si considerano distintamente le tre aree in cui sono classificate le scuole di specializzazione: l'area medica, l'area chirurgica e l'area dei servizi clinici<sup>5</sup>.

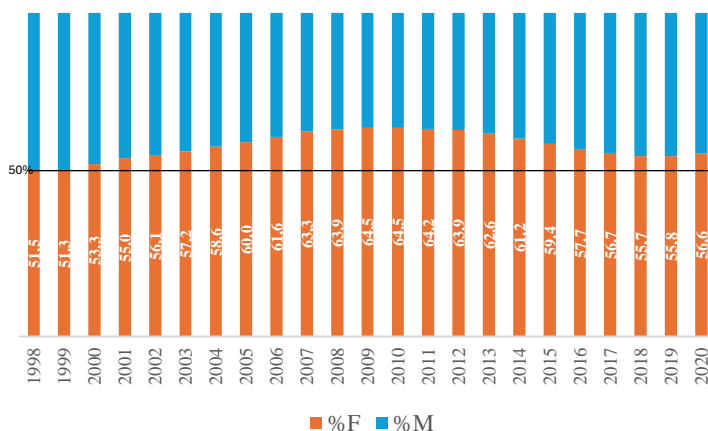
<sup>3</sup> Mentre fino all'a.a. 2012/2013 l'accesso alla scuola di specializzazione era regolato da concorsi pubblici locali, dal 2013/2014 l'ammissione avviene tramite concorso nazionale per titoli ed esame con bando annuale del Ministero dell'Università e della Ricerca. Il numero complessivo di posti disponibili è definito su base triennale dal Ministero della Sanità, di concerto con alcune istituzioni statali, quindi il Ministero dell'Università e della Ricerca determina il numero di posti assegnati a ciascuna scuola di specializzazione locale. In fase di iscrizione alla selezione, ciascun candidato o candidata indica le sue preferenze in termini sia di specialità sia di sede della scuola; le assegnazioni avvengono quindi sulla base di una graduatoria di merito unica nazionale (<https://www.mur.gov.it/aree-tematiche/universita/lofferta-formativa-titolirilasciati/scuole-di-specializzazione>, ultima consultazione 25 giugno 2024).

<sup>4</sup> Le figure 1-7 sono state elaborate sulla base di un dataset contenente le informazioni relative a 712.054 specializzandi e specializzande, costruito a partire dai dati forniti dal Ministero dell'Università e della Ricerca, relativi agli iscritti alle scuole di specializzazione medica, nel periodo compreso tra il 1998 e il 2020. Nei database originari del MUR, i dati risultavano distinti per Ateneo fino all'a.a. 2014/2015 mentre, dall'a.a. successivo, sono stati ricodificati per scuole di specializzazione. La costruzione del dataset, utilizzato in questo studio, ha comportato, quindi, la riaggregazione dei nomi delle singole scuole, spesso differenti per ogni Ateneo, in quelle che sono identificate come scuole di specializzazione dal D. interm. n. 68 del 4-02-2015.

<sup>5</sup> Sulla base del Decreto Interministeriale del 4 febbraio 2015 che sancisce il riordino delle scuole di specializzazione di area sanitaria.

---

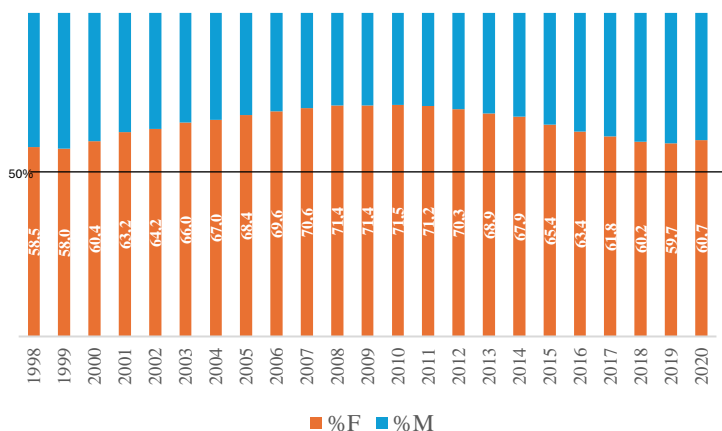
Figura 1. Percentuale di iscritti alle scuole di specializzazione mediche per genere e anno, 1998-2020



Fonte: nostre rielaborazioni da Ministero dell'Università

Per quanto concerne l'area medica, nel 2020 il 60,7% degli specializzandi è di genere femminile. È interessante sottolineare, inoltre, che dal 2000 in avanti la quota femminile non è mai scesa sotto la soglia del 60% e ha superato la soglia del 70% tra il 2007 e il 2012 (fig. 2). Si tratta, quindi, di un'area di specializzazione che, nel suo complesso, mostra un elevato livello di femminilizzazione.

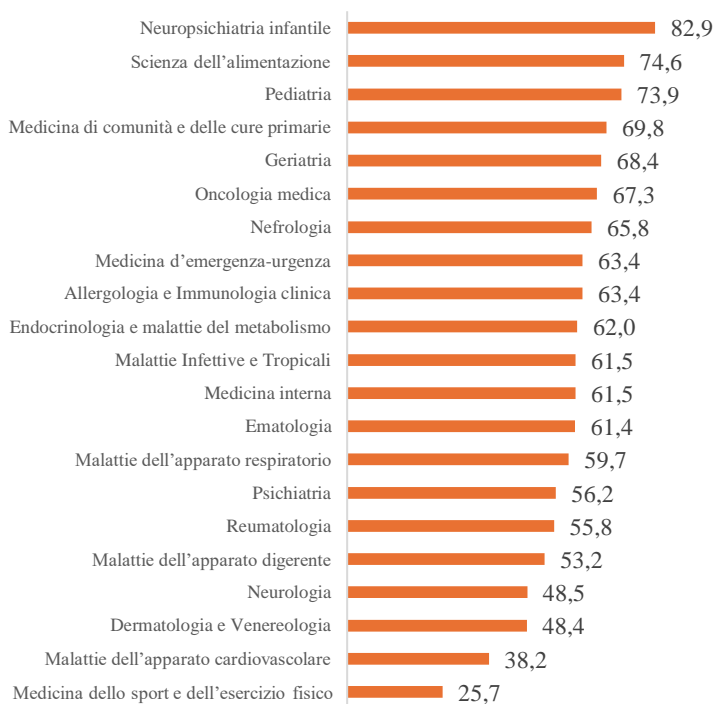
Figura 2. Percentuale di iscritti alle scuole di specializzazione dell'area medica per genere e anno, 1998-2020



Fonte: nostre rielaborazioni da Ministero dell'Università

Come si può osservare in figura 3 riferendoci al dato del 2020, delle 22 scuole che rientrano in quest'area, solo due registrano una prevalenza di iscrizioni maschili (medicina dello sport e dell'esercizio fisico; malattie dell'apparato cardiovascolare) e solo due mostrano un sostanziale bilanciamento di genere, con percentuali comprese tra 45% e 55% (dermatologia e venerologia; malattie dell'apparato digerente). Per tutte le altre scuole, le iscrizioni femminili superano il 55% e in sette casi la quota femminile è superiore al 65% (neuropsichiatria infantile; pediatria; nefrologia; geriatria; medicina di comunità e delle cure primarie; scienza dell'alimentazione; oncologia medica). Interessante notare come molte di queste rispecchino lo stereotipo della cura e offrano una maggiore possibilità di conciliare vita privata e vita lavorativa (Davis e Allison, 2013). Questo scenario sembra confermare la riproduzione di un modello culturale in cui le donne si orientano di più verso le specializzazioni *person oriented* e *more plannable*, con una maggiore possibilità di conciliare vita professionale e familiare (Cavaletto, 2017).

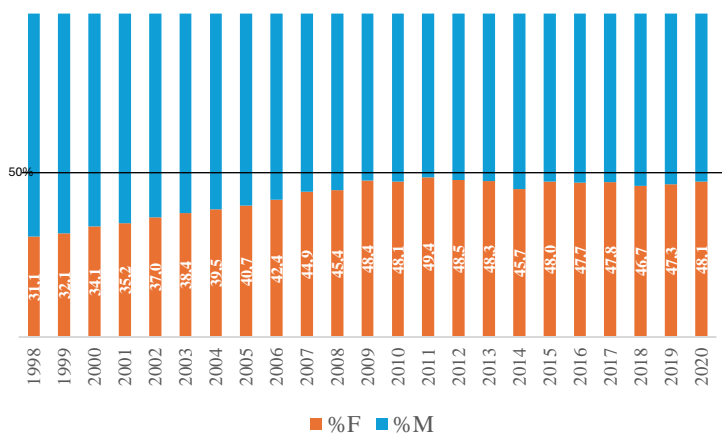
Figura 3. Tasso di femminilizzazione delle scuole di area medica nel 2020



Fonte: nostre rielaborazioni da Ministero dell'Università

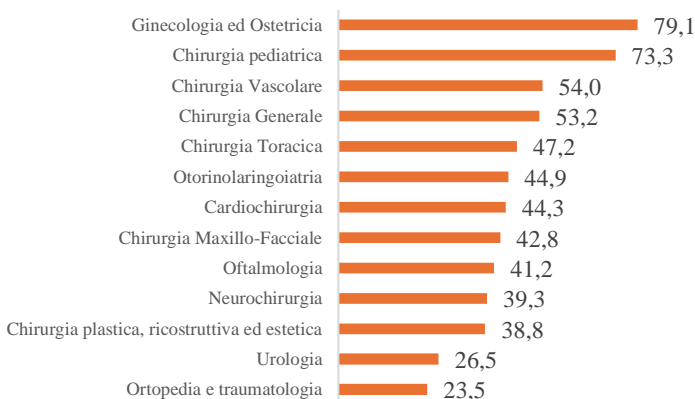
Anche per quanto riguarda l'area chirurgica, il trend delle iscrizioni mostra una progressiva crescita della componente femminile. Tuttavia, in quest'area specialistica la componente maschile resta, ancora oggi, maggioritaria, nonostante una chiara tendenza al bilanciamento di genere avvenuto nel corso degli ultimi anni (fig. 4). Scendendo nel dettaglio, delle 13 scuole che compongono questa area, otto restano ancora prevalentemente maschili, mentre tre risultano bilanciate (chirurgia generale; chirurgia vascolare; chirurgia toracica). Due i corsi con una maggiore presenza femminile: chirurgia pediatrica e ginecologia e ostetricia (fig. 5).

Figura 4. Percentuale di iscritti alle scuole di specializzazione dell'area chirurgica per genere e anno, 1998-2020



Fonte: nostre rielaborazioni da Ministero dell'Università

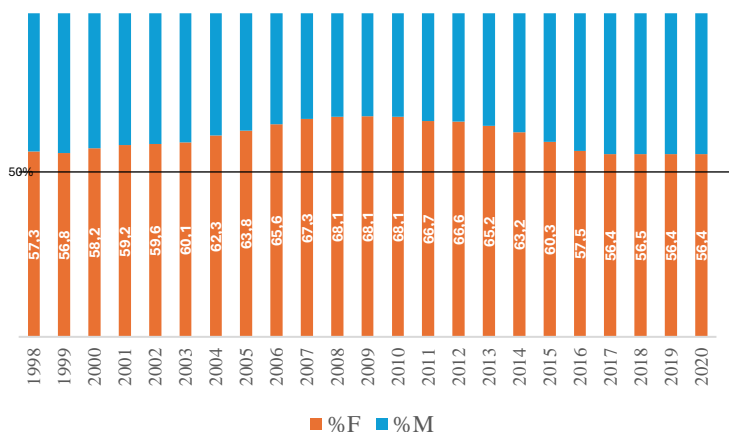
Figura 5. Tasso di femminilizzazione delle scuole di area chirurgica nel 2020



Fonte: nostre rielaborazioni da Ministero dell'Università

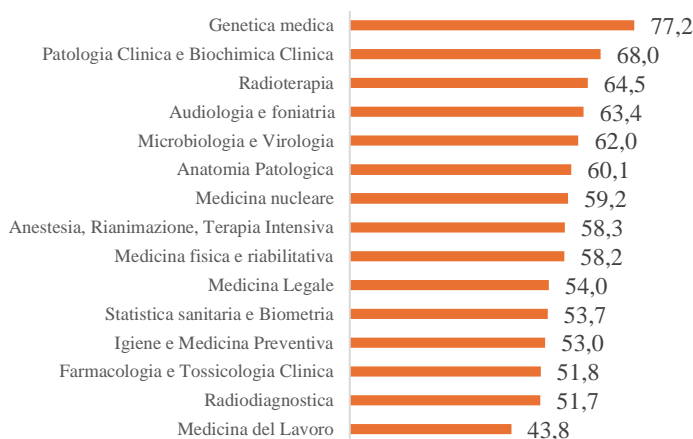
La terza area specialistica, quella dei servizi clinici mostra un andamento del tutto simile all'area medica, registrando una prevalenza di iscrizioni femminili; queste superano il 50% per tutti gli anni analizzati e un'incidenza, tra il 2006 e il 2013, superiore al 65% (fig. 6). Delle 15 scuole che compongono questa area, solo medicina del lavoro presenta un lieve sbilanciamento verso la componente maschile; cinque percorsi sono bilanciati (radiodiagnostica; igiene e medicina preventiva; medicina legale; statistica sanitaria e biometria; farmacologia e tossicologia clinica); mentre tutti gli altri sono prevalentemente femminili, con particolare evidenza di genetica medica e patologia clinica e biochimica clinica (fig. 7).

Figura 6. Percentuale di iscritti alle scuole di specializzazione dell'area dei servizi clinici per genere e anno, 1998-2020



Fonte: nostre rielaborazioni da Ministero dell'Università

Figura 7. Tasso di femminilizzazione delle scuole di area dei servizi clinici nel 2020



Fonte: nostre rielaborazioni da Ministero dell'Università

Dall'analisi della composizione di genere nelle scuole di specializzazione medica emerge, quindi, un quadro ben delineato della segregazione orizzontale presente in questo ambito. Le tre aree si distinguono per una presenza ampiamente maggioritaria delle donne nell'area medica, la più femminilizzata tra le tre; un'ampia presenza femminile nell'area dei servizi clinici, che tuttavia è anche quella che registra un numero maggiore di scuole con una quota bilanciata tra studentesse e studenti e, infine, una predominanza maschile tra le scuole di area chirurgica, solo parzialmente coinvolta dal processo di femminilizzazione.

All'interno delle tre aree sembra permanere, dunque, una forte differenziazione delle scelte formative basate su ruoli sociali e stereotipi di genere, che sottolineano la forte resistenza di tradizionali dinamiche segregative.

Questi processi di segregazione si ripercuotono, inevitabilmente, in ambito professionale. Come si può osservare in tabella 2, infatti, se consideriamo la composizione per aree dei dirigenti medici<sup>6</sup>, vale a dire di

<sup>6</sup> In virtù dei dati disponibili, consideriamo in questo caso soltanto coloro che svolgono un'attività nel pubblico impiego. Ciò rappresenta, senza dubbio, un limite per la descrizione completa dei processi di segregazione verticale in ambito medico. Tuttavia, l'esistenza all'interno delle strutture operative del Servizio Sanitario Nazionale di una formalizzazione istituzionale di ruoli e funzioni gerarchicamente ordinati rende questa analisi particolarmente interessante per gli obiettivi di questo studio.

coloro che svolgono la propria attività medica in ambito ospedaliero in qualità di dipendenti del Servizio Sanitario Nazionale, le donne sono il 57,5% del totale nell'area medica, il 34,1% nell'area chirurgica, il 56,2% nell'area dei servizi clinici.

Tabella 2. Dirigenti medico e Direttori di struttura complessa per aree mediche e genere, 2021

		F	M	%F
Dirigenti medico	Area medica	26665	19703	57,5
	Area chirurgica	8527	16492	34,1
	Area dei servizi clinici	16935	13207	56,2
	Totale	52127	49403	51,3
Direttori di struttura complessa (ex primari)	Area medica	639	2009	24,1
	Area chirurgica	89	1466	5,7
	Area dei servizi clinici	543	1251	30,3
	Totale	1271	4726	21,2

Fonte: nostra elaborazione su dati del Ministero della Salute

Tuttavia, è a livello di segregazione verticale che, tra i dipendenti del Servizio Sanitario Nazionale, si rilevano le differenze più marcate. Se le mediche sono poco più della metà del personale (51,3%), tra coloro che occupano una posizione dirigenziale apicale, a capo di una struttura complessa, ritroviamo una donna ogni quattro uomini (21,2%). All'interno delle tre aree le differenze già evidenziate in precedenza emergono con ancora maggiore evidenza. Nonostante nell'area medica e nell'area dei servizi clinici le donne siano la maggioranza tanto delle specializzande quanto delle mediche, le donne a capo di strutture complesse in queste aree sono, rispettivamente, il 24,1% e il 30,3% del totale. Ma è, nuovamente, l'area chirurgica quella in cui emerge il più elevato gap di genere. In quest'area, infatti, ritroviamo una donna al vertice ogni, circa, venti uomini nello stesso ruolo (5,7%).

Nel complesso, quindi, i dati analizzati evidenziano come l'ambito medico in Italia sia attraversato, in un'ottica di genere, da importanti processi di cambiamento, evidenti soprattutto nella tendenza alla femminilizzazione della professione, ma anche dalla forte persistenza di alcuni meccanismi segregativi che prendono forma sia nei percorsi di formazione specialistica sia successivamente nella carriera.



#### 4. STRUMENTI A CONTRASTO DELLA SEGREGAZIONE: I PROGRAMMI DI GENDER MENTORING

Dai paragrafi precedenti emerge come, coerentemente con quanto mostrato dalla letteratura internazionale, anche nel caso italiano i percorsi formativi e professionali in ambito medico siano fortemente affetti tanto da segregazione orizzontale - gender bias per specializzazione - quanto da segregazione verticale - carenza di donne in posizioni dirigenziali apicali.

Tra gli strumenti possibili per combattere entrambe le forme di segregazione il mentoring risulta essere uno dei più accreditati in letteratura (Gardiner et al., 2007). In termini generali, i programmi di mentorship sono definiti come una relazione a medio-lungo termine, reciprocamente vantaggiosa, tra due individui che occupano rispettivamente una posizione junior e una senior (Sambunjak et al., 2010). Si tratta di programmi relativamente diffusi in ambito accademico e professionale, che nel corso del tempo hanno trovato applicazione in ambito medico come forma di sostegno alla scelta del percorso specialistico da intraprendere, all'avanzamento di carriera e alla produttività nelle diverse fasi lavorative (Sambunjak et al., 2006; Bhatnagar et al., 2020). Sulla base di queste esperienze, contare su modelli professionali di riferimento sembra essere molto importante per i futuri medici, indipendentemente dal genere. Secondo la letteratura, le caratteristiche della figura di riferimento (role model) - che aiuta innanzitutto nella scelta della specializzazione e poi nel percorso di carriera - devono essere al contempo quelle del medico, dell'insegnante e della persona capace di accompagnare: il primo deve proporre una relazione medico-paziente d'ispirazione, eccellere nelle competenze cliniche e osservare il paziente nella sua interezza; il secondo deve essere entusiasta nell'insegnamento, capace di coinvolgere gli studenti e saper comunicare con loro; il terzo deve essere compassionevole, competente e, ancora una volta, incline all'entusiasmo (Ambrozy et al., 1997). Il role model degli specializzandi e delle specializzande e quindi anche di medici e mediche è dunque una figura composita, priva di caratteristiche stereotipiche solo maschili o solo femminili. Tuttavia, già in una ricerca della seconda metà del secolo scorso si sosteneva che le donne dovessero affrontare conflitti interiori legati alla percezione di sé e alla capacità di gestire la carriera e la maternità, soprattutto se la madre non era stata in tal senso un modello perché aveva svolto attività lavorative non sfidanti. Da qui si sottolineava l'importanza di avere una figura di riferimento femminile che avesse efficacemente risolto i propri conflitti personali e di carriera (Roeske e Lake, 1977) e che fungesse sia da guida sia da ispirazione (Pelley e Carnes, 2020).

---

Contributi recenti evidenziano che, sebbene non siano ancora disponibili solide evidenze circa l'effettivo impatto di questo strumento (Sambunjak et al., 2010; House et al., 2021), l'accesso a programmi di *mentorship* sembra influenzare positivamente le progressioni di carriera delle donne mediche, i loro indicatori di efficienza e produttività e, sul piano soggettivo, il loro grado di soddisfazione lavorativa (Cross et al., 2019).

Alla luce di questi risultati, in questo paragrafo ricostruiremo due esperienze di gender mentoring, tra le primissime avviate nel contesto italiano, con l'obiettivo di metterne in luce caratteristiche, potenzialità – anche in termini di estensione dello strumento – e limiti o difficoltà. Il primo caso, MentorWIS, rappresenta un dispositivo di contrasto alla segregazione orizzontale, vale a dire di contrasto alla penalizzazione di genere in alcune specializzazioni mediche, nello specifico chirurgia. Il secondo caso, il progetto di mentoring dell'associazione Leads – Donne Leader in Sanità, si focalizza invece sulla segregazione verticale che rende difficoltoso per le donne l'accesso alle posizioni apicali in ambito sanitario, siano esse di tipo medico o manageriale. Entrambe le esperienze sono ricostruite a partire dal materiale istituzionale disponibile e attraverso interviste semi-strutturate con le organizzatrici e responsabili dei progetti; nel secondo caso, inoltre, sono state condotte ulteriori quattro interviste a partecipanti al programma (due mentor e due mentee)<sup>7</sup>.

#### *4.1. Programma MentorWIS*

Il programma MentorWIS nasce dall'iniziativa delle socie fondatrici di Women in Surgery Italia, un'associazione aperta a professionisti, uomini e donne, che ha lo scopo di sostenere la carriera, la leadership e le possibilità di networking delle chirurghe italiane. Tra le diverse iniziative, nei mesi di novembre e dicembre 2020 l'associazione ha condotto una survey online sull'esperienza formativa e lavorativa di specializzande in chirurgia e chirurghe specializzate, con oltre 1.800 risposte (Parini et al., 2021). Dal questionario emerge una complessiva soddisfazione delle intervistate, che tuttavia denunciano di aver subito, nel loro percorso, atteggiamenti e comportamenti discriminatori sulla base del loro genere, in particolare per quanto riguarda possibilità formative, attribuzione di compiti rilevanti e opportunità di carriera. Sono riportate inoltre con frequenza molestie sessuali verbali e fisiche, solo in minima parte denunciate. Emerge infine un forte sbilanciamento in ambito familiare in relazione ai

---

<sup>7</sup> Sono state quindi svolte nel complesso sei interviste, nei mesi di maggio e giugno 2024. Le interviste, di durata variabile tra i 35 e i 55 minuti, si sono svolte online e sono state registrate.

compiti di cura domestica e dei figli, di cui si fanno prevalentemente carico le donne anche quando sono, nella coppia, le più impegnate a livello lavorativo.

A partire da questi risultati e dal confronto con la letteratura, che evidenzia la rilevanza dei modelli di ruolo nelle prime fasi della carriera chirurgica (Faucett et al., 2017), Women in Surgery Italia elabora il progetto pilota MentorWIS, avviato nel 2022 in collaborazione con il Career Service dell'Università di Padova e l'Associazione Alumni all'interno di un più ampio progetto di mentoring universitario, denominato Mentor&Me, attivato per diversi ambiti professionali. Tra questi, il programma MentorWIS si distingue proprio in quanto strumento orientato sia a un supporto di tipo tecnico-formativo di natura professionale, sia al sostegno alle carriere femminili in un ambito come quello chirurgico tradizionalmente *male-dominated*. Per questo motivo, il programma si rivolge a studentesse dell'ultimo anno del corso di studi in Medicina e Chirurgia e specializzande della scuola di specializzazione in Chirurgia Generale (mentee) che vengono accompagnate da chirurghe e chirurghi (mentor) disponibili anche all'ascolto e al confronto su temi quali l'appartenenza a un gruppo minoritario e le dinamiche che ne possono derivare in ambito organizzativo, il bilanciamento tra impegno professionale e vita privata, la genitorialità e così via.

La prima edizione di MentorWIS ha visto la partecipazione di 18 mentee, selezionate tramite una call aperta, a cui sono state associati altrettanti mentor – sia uomini sia donne, con una preferenza, laddove possibile, per queste ultime – con almeno cinque anni di esperienza lavorativa. Il matching mentor-mentee è stato gestito dall'associazione Women in Surgery, con supporto amministrativo del personale universitario, a partire da una profilazione di tutti i partecipanti (mentor e mentee) attraverso un questionario e un'intervista focalizzati su aspetti sia personali (motivazioni, esperienze vissute o che si desiderano trasferire, ecc.) sia professionali (interessi clinici, traslazionali e di ricerca; specializzazione o desiderio di occuparsi di specifiche patologie). In un solo caso l'abbinamento iniziale è stato modificato, su richiesta delle partecipanti, perché mentor e mentee presentavano interessi professionali e di ricerca ritenuti troppo distanti fra loro.

Il programma ha quindi preso avvio concretamente a giugno 2022 e si è dispiegato per sei mesi, con almeno un incontro da remoto one-to-one al mese fino a novembre 2022. In questo periodo, alle mentee è stato chiesto di redigere su piattaforma dedicata un report di sintesi di ciascun incontro, riportando i temi trattati, con il duplice scopo di offrire uno spazio di riflessione sull'esperienza e di permettere all'organizzazione un

---

controllo circa la regolarità degli scambi in corso. Il programma ha inoltre previsto alcune sessioni di gruppo, distinte per mentor e mentee, nelle diverse fasi del progetto, oltre a due questionari qualitativi di valutazione dell'esperienza, uno intermedio e uno finale, rivolto alle mentee.

I risultati emersi appaiono positivi: quasi tutte le coppie hanno portato a termine il programma semestrale – tre mentee e un mentor hanno abbandonato prima della conclusione per ragioni di carattere personale – e, nel questionario di valutazione dell'esperienza, hanno espresso soddisfazione per la relazione instauratasi, che in alcuni casi è proseguita anche dopo il termine del progetto. Tra gli aspetti maggiormente apprezzati dalle mentee vi sono la dimensione di supporto personale, oltre che professionale, del mentoring; e il rapporto non eminentemente gerarchico creatosi in diversi casi, con uno scambio reciproco di opinioni e consigli all'interno della coppia mentor-mentee. A conclusione dell'esperienza i mentor – e in particolare le mentor – hanno manifestato entusiasmo per l'opportunità di aiutare giovani mediche o aspiranti mediche a districarsi in un contesto complesso, incarnando un modello che loro stessi avrebbero voluto incontrare nel loro percorso, e in molti casi si sono ricandidati al ruolo per le edizioni successive o hanno suggerito la partecipazione ad altri colleghi e colleghe.

Una seconda edizione del programma è stata organizzata nel corso del 2024. Dato il numero di richieste da parte di studentesse e specializzande e la disponibilità di mentor, il Career Service dell'Università di Padova ha proposto a Women in Surgery Italia di avviare due edizioni l'anno, della durata di sei mesi ciascuna. Tuttavia, al momento, questo impegno è valutato come troppo oneroso dall'associazione, in particolare per il lavoro preparatorio necessario al matching mentor-mentee. Se da un punto di vista sostanziale l'esperienza pilota si è infatti rivelata molto positiva, le principali difficoltà sono state registrate sul fronte organizzativo, in termini di coordinamento tra le diverse componenti che presiedono il processo di gestione e selezione, che è stato disegnato e implementato da zero dall'associazione.

#### *4.2. Programma Mentoring di Leads – Donne Leader in Sanità*

Il secondo programma di mentoring analizzato è quello di Leads – Donne Leader in Sanità, un'associazione che ha l'obiettivo di sostenere le donne nel raggiungimento di posizioni apicali in ambito sanitario sia ospedaliero (in strutture sanitarie pubbliche e private) sia aziendale (nella farmaceutica e nelle aziende di medical device). Tra le diverse iniziative promosse dall'associazione, vi sono webinar di approfondimento e sensibilizzazione sul gender gap e l'attribuzione di un premio annuale per le best

---

practices di valorizzazione delle carriere femminili, oltre alla creazione nel 2022 di un Osservatorio sulla equità di genere nella leadership in Sanità in collaborazione con la Luiss Business School.

L'avvio di un programma di mentoring nasce su stimolo di una giovane associata nel corso del 2023. Si tratta dunque di un progetto molto recente, che in questa sua prima edizione pilota non ha previsto una call aperta di selezione ma si è invece basato sulla segnalazione da parte di soci e socie di donne di loro conoscenza interessate a essere mentee. Anche la parte organizzativa e l'individuazione delle mentor è avvenuta su base interna: dal momento che alcune socie avevano già avuto esperienze nell'istituzione di programmi di *mentorship* in altre associazioni di valorizzazione delle carriere femminili, a loro è stata affidata la gestione dell'iniziativa. Ugualmente, nella ricerca delle mentor – tutte donne – sono state preferite coloro che avevano già avuto la possibilità di sperimentare precedentemente questo ruolo.

È stato quindi predisposto un questionario per le mentee e uno per le mentor e, a partire dalle risposte fornite, sono state formate 17 coppie. Tra gli aspetti indagati dal questionario, alcuni riguardano l'esperienza lavorativa (in quale ambito e con quali ruoli); altri il tipo di competenze e di leadership (come si affrontano alcune sfide, possibili aree di miglioramento individuate o competenze che si vorrebbero trasferire); altri ancora le preferenze e disponibilità in relazione al mentoring (incontri online e/o di persona, desiderio di affiancare o essere seguite da una persona del proprio settore specifico oppure no, preferenza per un matching con persona con ruolo e anzianità più o meno distanti dal proprio).

Per le mentee, il questionario si è soffermato poi sull'obiettivo del lavoro di mentoring: data la varietà di profili lavorativi disponibili tra le mentor, questo aspetto è risultato centrale nel matching mentor-mentee. Obiettivi focalizzati su specifiche sfide professionali hanno richiesto solitamente abbinamenti di persone con ruoli simili a punti diversi della carriera; viceversa, il desiderio di lavorare su aree che richiedono competenze di tipo soft – come il work-life balance, il public speaking, la capacità di networking, l'individuazione e l'estensione delle proprie aree di influenza, per citare alcuni degli aspetti indicati dalle mentee – hanno permesso matching di carattere più trasversale. In ogni caso, è stata mantenuta la possibilità di modificare l'abbinamento proposto, qualora apparisse non soddisfacente per le interessate: concretamente questo è avvenuto in un caso, a seguito dei dubbi manifestati da una mentor sulla propria capacità di seguire una mentee di un ambito lavorativo molto distante dal suo.

---

Il programma di *mentorship* vero e proprio ha preso avvio a fine 2023, anticipato da due momenti di presentazione dell'iniziativa e formazione dedicati rispettivamente alle mentor e alle mentee. In questi incontri, è stata esplicitata la responsabilità della mentee nell'avviare il primo contatto e organizzare i successivi scambi – presentata come un'assunzione di responsabilità verso il percorso di crescita che si desidera seguire. Si è richiamata inoltre l'attenzione delle partecipanti sull'importanza che il rapporto di mentoring si focalizzasse su un obiettivo o aspetto specifico, già inizialmente individuato ma da chiarire e rifinire anche con l'aiuto della mentor. Sono state fornite quindi alcune indicazioni di massima rispetto alla frequenza degli incontri (uno o due al mese) e alla durata del programma (da concludere entro sei o nove mesi), ma al di là di questo è stata assicurata autonomia e flessibilità a ciascuna coppia nelle modalità di incontro e lavoro. In alcuni casi, ad esempio, la mentor ha affidato alcuni "esercizi" alla sua mentee, chiedendole di lavorare sulle mappe organizzative della propria azienda per identificare possibili aree di azione; in altri casi, la mentee ha chiesto, in aggiunta agli incontri canonici, di affiancare la propria mentor per una intera giornata lavorativa.

Nel corso dello svolgimento del programma, le organizzatrici hanno utilizzato saltuariamente una chat collettiva per lanciare alcuni stimoli e avere un canale aperto in grado di intercettare sul nascere eventuali criticità. A conclusione del programma, sono stati previsti due incontri, distinti per mentor e mentee, di confronto sul percorso fatto, e la somministrazione di un questionario di valutazione dell'esperienza e di efficacia del lavoro svolto. Trattandosi di un'edizione pilota del progetto, l'obiettivo è infatti raccogliere indicazioni circa cosa ha funzionato e cosa meno, per poter poi introdurre eventuali modifiche in vista di una istituzionalizzazione del programma.

## 5. DISCUSSIONE E CONCLUSIONI

Il quadro che abbiamo ricostruito nel paragrafo 3 ha evidenziato come, pur a fronte di una progressiva e complessivamente marcata femminilizzazione, forme di segregazione orizzontale e verticale permangono ancora in ambito medico. Se osserviamo le scuole di specializzazione, il processo di riequilibrio di genere non ha impattato allo stesso modo dappertutto - l'ingresso delle donne avviene in modo significativamente minore in molti corsi di chirurgia, ad esempio. Ci sono poi diversi corsi - come ortopedia e traumatologia, urologia, medicina dello sport - che re-

---

stano roccaforti maschili, mentre altri sono ancora prerogativa prevalentemente femminile (neuropsichiatria infantile, pediatria, scienza dell'alimentazione, ginecologia e ostetricia).

Spostando l'attenzione verso le progressioni di carriera di medici e mediche già in attività, la disparità emerge in modo ancora più forte. Le donne sono infatti significativamente sottorappresentate nelle posizioni apicali in tutte le aree mediche, con particolare evidenza, nuovamente, nell'area chirurgica, dove le donne direttrici di struttura complessa sono solo poco più di una ogni 20 uomini.

Intervenire su questi squilibri non è facile. Tra le vie possibili, lo strumento relazionale del mentoring rivolto a specializzande e giovani mediche risulta essere uno dei più indagati in letteratura e diffusi nella pratica. Abbiamo quindi scelto di approfondire due esperienze di mentoring da poco avviate in Italia in questo ambito, a contrasto rispettivamente della segregazione orizzontale e verticale.

I due casi presentati mostrano tratti in comune, ma anche alcune peculiarità (tabella 3), in parte determinate dal diverso tipo di pubblico a cui si rivolgono. La presenza di forti differenze tra i programmi di mentorship è d'altronde un tema trattato in letteratura, dove si evidenzia una certa flessibilità in relazione alla concettualizzazione dello strumento del mentoring (durata, formalizzazione, impegno, e competenze richieste), anche per via del suo carattere spesso spontaneo e scarsamente istituzionalizzato nelle organizzazioni formative e sanitarie (Cross et al., 2019).

Il programma dell'associazione Leads - Donne Leader in Sanità sembra avvicinarsi maggiormente all'idealtipo del mentoring - focalizzato sul fornire una guida e un modello di ruolo a coloro che occupano posizioni junior - rispetto al programma MentorWIS, in cui sono presenti anche alcuni aspetti del tutoring e del coaching, orientati alla trasmissione di competenze professionali specifiche (Garvey et al., 2021).

Oltre al diverso fuoco su *hard skills* e *soft skills*, i due progetti si differenziano anche per una diversa attenzione nella definizione degli obiettivi della relazione. Benché in entrambi i casi il programma abbia una durata predefinita e piuttosto breve (6-9 mesi), Leads insiste molto sulla definizione di un obiettivo specifico da perseguire con il proprio mentor, mentre MentorWIS offre maggiori opportunità di spaziare su tematiche diverse, offrendo dunque una guida più diffusa, con il rischio però di risultare dispersiva.

---

Tabella 3. Confronto tra i programmi di mentoring MentorWIS e Leads - Donne Leader in Sanità.

	<b>Programma MentorWIS</b>	<b>Programma Leads</b>
<i>Stimolo iniziale</i>	Survey online a specializzande e chirurghe	Proposta di giovani associate
<i>Organizzatori</i>	Associazione con Università di Padova e Associazione Alumni	Associazione
<i>Selezione mentor e mentee</i>	Call nazionale aperta	Interna all'associazione o basata su segnalazioni di soci e socie
<i>Profili professionali coinvolti</i>	Chirurghi/e	Mediche, dirigenti ospedaliere, professioniste in ambito farmaceutico e medical device
<i>Genere mentor</i>	Uomini e donne (con preferenza per donne)	Donne
<i>Genere mentee</i>	Donne	Donne
<i>Modalità matching</i>	Sulla base di questionario e colloquio a mentor e mentee	Sulla base di questionario a mentor e mentee
<i>Gestione matching</i>	Associazione con supporto personale universitario	Associazione
<i>Ampiezza programma</i>	18 coppie mentor-mentee	17 coppie mentor-mentee
<i>Durata</i>	6 mesi	6-9 mesi
<i>Frequenza incontri</i>	Uno al mese	Uno o due al mese
<i>Modalità incontri</i>	Online	Online o in presenza
<i>Formazione iniziale</i>	Non specificato	Sì, distinta per mentor e mentee
<i>Monitoraggio</i>	Report di ogni incontro da parte della mentee + incontri intermedi e finali per mentor e mentee + questionario intermedio e finale per mentee	Via chat nel corso del programma + incontri finali distinti per mentor e mentee + questionario per mentor e mentee

Fonte: nostra elaborazione da analisi materiale documentale e interviste



Questi diversi orientamenti si riflettono anche nel processo di abbinamento tra mentor e mentee: l'intento implicito di MentorWIS di coniugare tutoring, coaching e mentoring in un unico programma favorisce un matching basato sulla specifica specializzazione e area di interesse professionale, mentre il lavoro per obiettivi permette a Leads un abbinamento in parte trasversale alle diverse figure professionali. Tale specificità riflette, ovviamente, anche le caratteristiche intrinseche dei due programmi: laddove lo scopo è il sostegno al raggiungimento di posizioni apicali, il focus sulle *soft skills* e il matching trasversale risultano essere particolarmente funzionali (Shen et al., 2022).

Nella loro realizzazione, i due casi condividono - oltre alla durata del percorso - un elevato grado di autonomia della coppia mentor-mentee nell'organizzazione e nella gestione degli incontri. In entrambe le esperienze, sono le partecipanti a definire se e come sviluppare la loro relazione, con obblighi minimi di un appuntamento al mese, in presenza oppure online<sup>8</sup>. Alcune differenze emergono invece nel momento successivo agli incontri: MentorWIS, anche per via della sua affiliazione a un progetto istituzionalizzato gestito dall'Università di Padova, agisce un monitoraggio ex post più rigoroso, richiedendo un resoconto - pur non dettagliato - degli incontri. Viceversa, Leads garantisce una maggiore riservatezza sui singoli scambi, limitandosi alla richiesta alle partecipanti di una valutazione finale dell'esperienza complessiva.

Una riflessione specifica deve essere dedicata al ruolo di mentor, vista la sua complessità. Nel programma Leads sono state selezionate solo mentor donne che avevano già svolto in passato questo ruolo, mentre nel programma MentorWIS esperienza e genere femminile non erano requisiti fondamentali ma, laddove possibile, sono stati preferiti. Anche se sono stati predisposti alcuni momenti formativi iniziali, sembra dunque diffusa la convinzione che le competenze necessarie a svolgere al meglio il ruolo di mentor si acquisiscano prevalentemente attraverso l'esperienza e non siano facilmente codificabili o trasmissibili. Questo dipende anche dalla natura personale e relazionale del compito, che richiede dedizione, disponibilità, fiducia nel percorso di crescita altrui e capacità di creare un clima al tempo stesso sicuro, in cui è possibile sbagliare, e sfidante (Cross et al., 2019). Le *mentorship* che sembrano dare i migliori risultati sono inoltre quelle che riescono a raggiungere un buon equilibrio tra il ruolo di

---

<sup>8</sup> Il mentoring online si è fortemente diffuso negli ultimi anni, in particolare a seguito della pandemia da Covid-19. Se da un lato la possibilità di effettuare gli incontri da remoto semplifica e aumenta le possibilità di scambio nella coppia mentor-mentee, estendendo anche il raggio territoriale di reclutamento delle partecipanti, dall'altro lato non è ancora chiaro se il mentoring online costituisca un pieno sostituto funzionale del mentoring in presenza (Zibold et al., 2021).

guida esercitata dal mentor e i processi di apprendimento reciproco, che introducono alcuni elementi di *reverse mentoring* e arricchiscono tutti i partecipanti, mentor inclusi<sup>9</sup> (Rowley, 1999; Hayes, 2005).

In relazione alla congruenza di genere tra mentor e mentee, la letteratura non individua modelli univoci. Si evidenzia però come il matching tra partecipanti di genere femminile risulti particolarmente funzionale nel fornire alle più giovani un modello di ruolo sia professionale sia nel bilanciamento vita-lavoro, mentre la presenza di mentor uomini sembra più efficace nel sostenere concretamente lo sviluppo di carriera (Sosik e Godshalk, 2000). Ricerche recenti confermano questo tratto, mostrando peraltro come la relazione con una mentor donna sia cruciale nel percorso di giovani mediche in specializzazioni sfidanti e *male-dominated* come la chirurgia (Faucett et al., 2017). Da questo punto di vista, dunque, la preferenza dei due programmi analizzati per mentor donne appare coerente e utile in particolare a fornire modelli di ruolo femminili in specialità o posizioni apicali in cui le donne sono sotto-rappresentate; tuttavia altri strumenti, anche complementari al mentoring, potrebbero essere integrati per favorire il percorso di carriera. Rispetto al mentoring femminile bisogna infine evidenziare che, data la scarsa presenza di donne in alcuni ambiti e livelli occupazionali, può non essere sempre facile trovare figure disponibili a svolgere il ruolo di mentor (Levinson et al., 1991), sia per il numero ridotto di partenza sia per l'impegno richiesto. Come ricordano Paice e colleghi (2002), infatti, essere mentor può essere estremamente oneroso in termini di tempo – per la formazione e per la costruzione di una relazione di fiducia – e non sempre questo è compatibile con carriere impegnative ed equilibri familiari.

In ultimo, l'analisi di singoli programmi di mentoring non può essere separata dalle caratteristiche e dagli obiettivi di coloro che li promuovono. In entrambi i casi mostrati, i percorsi sono stati ideati e almeno parzialmente condotti da associazioni focalizzate sul sostegno alle carriere femminili in ambito medico e sanitario. Con la *mentorship*, queste associazioni si rivolgono contemporaneamente al loro interno, dando la possibilità di accedere al programma alle proprie associate (sia junior sia senior, in un'ottica di apprendimento reciproco e riflessione sul proprio ruolo); e all'esterno, con obiettivi più o meno espliciti di allargamento della propria base associativa e di estensione della propria rete di in-

---

<sup>9</sup> Il *reverse mentoring* prevede un ribaltamento di ruoli tale per cui è l'individuo con una posizione junior ad assumere il ruolo di mentor nei confronti di un collega senior, che beneficia della relazione acquisendo sia competenze aggiornate, sia una diversa prospettiva generazionale (Marcinkus Murphy, 2012).

fluenza. Il rapporto con altre agenzie formative e professionali - e, di conseguenza, il grado di istituzionalizzazione del programma - differisce però notevolmente nei due casi: MentorWIS, come già richiamato, nasce su proposta esterna ma di fatto prende poi forma nell'ambito del progetto Mentor&Me dell'Università di Padova, adottandone fin da subito le procedure standardizzate e potendo beneficiare di sostegno amministrativo. Viceversa, il programma Leads risulta del tutto autogestito dall'associazione, caratteristica che gli conferisce maggiore flessibilità, anche in prospettiva, ma al contempo oneri di avvio e di gestione più gravosi. Nondimeno, la realizzazione del programma Leads è stata resa possibile grazie alle competenze di mentoring maturate da alcune socie in altre associazioni votate all'inclusività. Con gradi diversi, entrambe le esperienze analizzate si collocano dunque all'interno di una filiera di progetti analoghi, da cui traggono competenze e risorse.

Il network di attori e istituzioni coinvolte sembra dunque essere un punto centrale nella valutazione dei percorsi di mentoring. I due casi analizzati presentano gradi di istituzionalizzazione diversa, come abbiamo visto, ma la *mentorship* risulta comunque sempre esterna e separata rispetto ai contesti formativi e lavorativi in cui le mentee sono inserite. Si tratta di programmi focalizzati sulle singole partecipanti e sul loro percorso di apprendimento e carriera, che non coinvolge né sembra andare a incidere direttamente sulle scuole di specializzazione o sulle aziende sanitarie in cui esse si formano e lavorano. Il fatto che la *mentorship* propo- sta sia esterna agli specifici contesti organizzativi può costituire un valore, dal momento che porta capacità attivatrici provenienti da fuori e favorisce l'acquisizione di uno sguardo nuovo. D'altra parte, però, può anche rappresentare un limite: anche quando questo tipo di mentoring si rivela fruttuoso, infatti, la sua incidenza è prevalentemente a livello individuale, con un effetto diretto concentrato sulla carriera della partecipante. La struttura di opportunità differenziata per genere che caratterizza il contesto organizzativo in cui la mentee è inserita difficilmente viene però modificata. In altri termini, possiamo osservare un percorso individuale che, in assenza di altre misure, non si traduce in un cambiamento sistemico, tale per cui il successo di una favorisce la rimozione di ostacoli per una platea più ampia di donne. Come sottolineato da Cross e colleghi (2019), peraltro, l'efficacia stessa della *mentorship* è condizionata, oltre che da dinamiche personali e relazionali, anche da fattori organizzativi. Se da un lato, dunque, i programmi di mentoring possono costituire uno strumento prezioso e innovativo per il contrasto al gender bias in ambito medico, dall'altro lato il coinvolgimento diretto delle organizzazioni di formazione e lavoro in questo settore, con una gamma di interventi più ampi,

---

sembra essere imprescindibile per superare la segregazione orizzontale e verticale osservata.

#### ACKNOWLEDGMENT

Articolo realizzato nell'ambito del progetto "Gender Segregation in Specialised Medical Training" finanziato dall'Unione europea- Next Generation EU, Missione 4 Componente 2, progetto P2022XL8PW.

#### BIBLIOGRAFIA

- ALI, A., SUBHI, Y., RINGSTED, C., KONGE, L. (2015). Gender differences in the acquisition of surgical skills: a systematic review. *Surgical endoscopy*. 29(11): 3065-3073.
- ALOBALD, A. M., GOSLING, C. M., KHASAWNEH, E., et al. (2020). Challenges faced by female healthcare professionals in the workforce: a scoping review. *Journal of multidisciplinary healthcare*. 13:681-69.
- AMBROZY, D. M., IRBY, D. M., BOWEN, J. L., et al. (1997). Role models' perceptions of themselves and their influence on students' specialty choices. *Academic Medicine*. 72(12): 1119-21.
- ARRIZABALAGA, P., ABELLANA, R., VIÑAS, O., MERINO, A., ASCASO, C. (2014). Gender inequalities in the medical profession: are there still barriers to women physicians in the 21st century? *Gaceta Sanitaria*. 28(5): 363-368.
- BARONE, C. (2011). Some things never change: Gender segregation in higher education across eight nations and three decades. *Sociology of education*. 84(2): 157-176.
- BARONE, C., ASSIRELLI, G. (2022). Gender segregation in higher education: an empirical test of seven explanations. *Higher Education*. 79(1): 55-78.
- BHATNAGAR, V., DIAZ, S., BUCUR, P. A. (2020). The need for more mentorship in medical school. *Cureus*. 12(5):e7984
- BOURDIEU, P., WACQUANT, L. (1992). *An Invitation to Reflexive Sociology*. Chicago: Chicago University Press.
- BRONZINI, M., SPINA, E. (2008). Le professioniste del duemila. In M. G. Vicarelli, (2008). *Donne di medicina. Il percorso professionale delle donne medico in Italia* (pp. 115-140). Bologna: Il Mulino.
- BUCHMANN, C., DIPRETE, T.A., MCDANIEL, A. (2008). Gender Inequalities in Education. *Annual Review of Sociology*. 34(1): 319-337
- BURGESS, S., SHAW, E., ELLENBERGER, K., et al. (2018). Women in medicine: addressing the gender gap in interventional cardiology.
-

- Journal of the American College of Cardiology*. 72(21): 2663-2667.
- CASTELLS, M. (1996) *The Information Age; Volume 1: The Rise of the Network Society*. Oxford: Blackwell.
- CAVALETTO, G. M., (2017). Che genere di medicina? Fenomeni di segregazione occupazionale dentro la professione. *Sociologia del lavoro*. 148(4): 37-55.
- CHEKIJIAN, S., KINSMAN, J., TAYLOR, R. A., et al. (2021). Association between patient-physician gender concordance and patient experience scores. Is there gender bias?. *The American Journal of Emergency Medicine*. 45: 476-482.
- CHIU, H. Y., KANG, Y. N., WANG, W. L., et al. (2020). Gender differences in the acquisition of suturing skills with the da Vinci surgical system. *Journal of the Formosan Medical Association*. 119(1): 462-470.
- CROSS, M., LEE, S., BRIDGMAN, H., et al. (2019) Benefits, barriers and enablers of mentoring female health academics: An integrative review. *PLoS ONE*. 14(4): e0215319.
- DAVIS, G., ALLISON, R. (2013). Increasing representation, maintaining hierarchy: An assessment of gender and medical specialization. *Social Thought & Research*. 32:17-45.
- ERRANI, C., TSUKAMOTO, S., KIDO, A., et al. (2021). Women and men in orthopaedics. *SICOT-J*, 7(20):1-7.
- FADER, A. N., WANG, K. C., WETHINGTON, S. L. (2022). The Glass Ceiling in Obstetrics and Gynecology: Breakable but Still a Barrier. *Journal of Minimally Invasive Gynecology*. 29(8): 915-916.
- FAUCETT, E. A., MCCRARY, H. C., MILINIC, T., et al. (2017). The role of same-sex mentorship and organizational support in encouraging women to pursue surgery. *The American Journal of Surgery*. 214(4): 640-644.
- GAIASCHI, C. (2019). Same job, different rewards: The gender pay gap among physicians in Italy. *Gender, Work & Organization*. 26(11): 1562-1588.
- GAIASCHI, C. (2022). *Doppio Standard. Donne e carriere scientifiche nell'Italia contemporanea*. Milano: Carocci.
- GARDINER, M., TIGGEMANN, M., KEARNS, H., MARSHALL, K. (2017) Show me the money! An empirical analysis of mentoring outcomes for women in academia. *Higher Education Research & Development*. 26(4): 425-42.
- GARVEY, B., GARVEY, R., STOKES, P. (2021). *Coaching and mentoring: Theory and practice*. London: Sage.
- HAYES, E. F. (2005). *Approaches to mentoring: How to mentor and be*
-

- mentored. *Journal of the American Association of Nurse Practitioners*. 17(11): 442-445.
- HEILIGERS, P. J. (2012). Gender differences in medical students' motives and career choice. *BMC medical education*. 12: 1-11.
- HOUSE, A., DRACUP, N., BURKINSHAW, P., et al. (2021). Mentoring as an intervention to promote gender equality in academic medicine: a systematic review. *BMJ open*. 11(1): e040355.
- JEFFERSON, L., BLOOR, K., MAYNARD, A. (2015). Women in medicine: historical perspectives and recent trends. *British medical bulletin*. 114(1): 5-15.
- LAU, E. S., HAYES, S. N., VOLGMAN, A. S., et al. (2021). Does patient-physician gender concordance influence patient perceptions or outcomes?. *Journal of the American College of Cardiology*. 77(8): 1135-1138.
- LEVAILLANT, M., LEVAILLANT, L., LEROLLE, N., et al. (2020). Factors influencing medical students' choice of specialization: A gender based systematic review. *EClinicalMedicine*. 28:100589.
- LEVINSON, W., KAUFMAN, K., CLARK, B., TOLLE, S. W. (1991). Mentors and role models for women in academic medicine. *Western Journal of Medicine*. 154(4): 423.
- MANUEL, R. S., BORGES, N. J., JONES, B. J. (2009). Person-oriented versus technique-oriented specialties: Early preferences and eventual choice. *Medical education online*. 14(1): 4504.
- MARCINKUS MURPHY, W. (2012). Reverse mentoring at work: Fostering cross-generational learning and developing millennial leaders. *Human Resource Management*. 51(4): 549-573.
- MOBERLY, T. (2018). A fifth of surgeons in England are female. *Bmj*, 363.
- MILLER, E. K., LAPORTE, D. M. (2015). Barriers to women entering the field of orthopedic surgery. *Orthopedics*. 38(9): 530-533.
- OECD (2023), Health at a Glance 2023: OECD Indicators, Paris, OECD Publishing.
- PAICE, E., HEARD, S., MOSS, F. (2002). How important are role models in making good doctors? *Bmj*. 325(7366): 707-710.
- PARINI, S., LUCIDI, D., AZZOLINA, D., VERDI, D., FRIGERIO, I., GUMBS, A. A., SPOLVERATO, G. (2021). Women in surgery Italia: national survey assessing gender-related challenges. *Journal of the American College of Surgeons*. 233(5): 583-592.
- PELLEY, E., CARNES, M. (2020). When a specialty becomes "women's work": trends in and implications of specialty gender segregation in medicine. *Academic Medicine*. 95(10): 1499-1506.
-

- PURCELL, D., MACARTHUR, K. R., & SAMBLANET, S. (2010). Gender and the glass ceiling at work. *Sociology Compass*. 4(9): 705-717.
- REED, V., BUDDENBERG-FISCHER, B. (2001). Career obstacles for women in medicine: an overview. *Med Educ*. 35(2):39-147
- RISKA, E. (2010). *Women in the medical profession: international trends*. In *The Palgrave handbook of gender and healthcare* (pp. 389-404). London: Palgrave Macmillan UK.
- ROESKE, N. A., LAKE, K. (1977). Role models for women medical students. *Academic Medicine*. 52(6): 459-66.
- ROWLEY, J. B. (1999). The good mentor. *Educational leadership*. 56(8): 20-22.
- SAMBUNJAK, D., STRAUS, S. E., MARUŠIĆ, A. (2006). Mentoring in academic medicine: a systematic review. *Jama*. 296(9): 1103-1115.
- SAMBUNJAK, D., STRAUS, S. E., MARUŠIĆ, A. (2010). A systematic review of qualitative research on the meaning and characteristics of mentoring in Academic Medicine. *Journal of General Internal Medicine*. 25(1): 72-78.
- SANFEY, H. A., SAALWACHTER-SCHULMAN, A. R., NYHOF-YOUNG, J. M., et al. (2006). Influences on medical student career choice: gender or generation? *Archives of surgery*. 141(11): 1086-1094.
- SCHEEREN, L; BOL, T. (2022) Gender inequality in educational performance over the school career: The role of tracking. *Research in Social Stratification and Mobility*. 77: 100661.
- ŠIMUNOVIĆ, M., BABAROVIĆ, T. (2020). The role of parents' beliefs in students' motivation, achievement, and choices in the STEM domain: a review and directions for future research. *Social Psychology of Education*. 23(3): 701-719.
- SOSIK, J. J., GODSHALK, V. M. (2000). The role of gender in mentoring: Implications for diversified and homogenous mentoring relationships. *Journal of Vocational Behavior*. 57(1): 102-122.
- TRINH, L. N., O'RORKE, E., MULCAHEY, M. K. (2021). Factors influencing female medical students' decision to pursue surgical specialties: a systematic review. *Journal of Surgical Education*. 78(3): 836-849.
- VAN DER HORST, K., SIEGRIST, M., ORLOW, P., GIGER, M. (2010). Residents' reasons for specialty choice: influence of gender, time, patient and career. *Medical education*. 44(6): 595-602.
- VICARELLI, M. G. (2008). Dall'esclusione all'inclusione. In M. G. Vicarelli, (2008). *Donne di medicina. Il percorso professionale delle donne medico in Italia* (p.p. 17-30). Bologna: Il Mulino.
- ZIBOLD, J., GERNERT, J. A., REIK, L. J. U., et al. (2021). Adaptations to
-

mentoring and peer mentor training at the medical faculty during the COVID-19 pandemic. *GMS Journal for Medical Education*. 38(1): Doc8.

ZIEGLER, S., ZIMMERMANN, T., KRAUSE-SOLBERG, L., ET AL. (2017). Male and female residents in postgraduate medical education—A gender comparative analysis of differences in career perspectives and their conditions in Germany. *GMS journal for medical education*, 34(5): Doc53.



## **GENDER ASYMMETRIES IN RESEARCH CENTERS: ADDRESSING *GENDER FATIGUE* AND PROMOTING GENDER EQUALITY PLANS**

by Arianna Santero\*

### **Abstract**

---

Gender Equality Plans have become increasingly important in both public and private work organizations. This paper aims to identify the challenges, limitations, and opportunities of implementing Gender Equality Plans in research centers in Italy. This will be achieved through a literature review, as well as by identifying successful strategies employed by innovative organizations through stakeholder perspectives. Among the best practices, particularly for promoting work-life balance, the article highlights the use of quali-quantitative tools to identify gender intersectional disparities, participatory training methods, and the negotiation of shared, context-specific goals and actions with a phased approach to incentive identification. Finally, measures encouraging substantive equality will be discussed.

### **Keywords**

---

Gender Equality Plans, Research centers, Gender fatigue, NRP, Gender Certification.

\* ARIANNA SANTERO is a researcher in Sociology at the Department of Cultures, Politics and Society, University of Turin, where she teaches Social Service and Family and Applied Social Research.

Email: [arianna.santero@unito.it](mailto:arianna.santero@unito.it)

DOI: [10.13131/unipi/ypwe-sm6l](https://doi.org/10.13131/unipi/ypwe-sm6l)

## 1. INTRODUCTION

Several studies highlight the persistence of gender asymmetries in public and private research centers across Europe and Italy (EC, 2021; 2023). These asymmetries encompass processes of vertical and horizontal segregation, gaps in remuneration and productivity enhancement, and motherhood penalties (Naldini and Poggio, 2023; Agodi, Lauria and Picardi, 2021; Anzivino and Dordoni, 2021; Sciannamblo and Viteritti, 2021; Picardi, 2020). This underscores the importance of implementing measures to bridge these gaps (Filandri, Pasqua and Priori, 2023). Additionally, the higher incidence of precarious contracts and the abandonment of highly skilled careers by women in science (Carriero and Naldini, 2022; Murgia and Poggio, 2019; UNESCO, 2015), asymmetries in power and leadership (Colella, Gianturco, and Nocenzi, 2017), and the "glass ceiling" phenomenon (Santero, Bertolini, and Piga, 2023; Cannito, Naldini, and Santero, 2023) have been documented.

Italy, with a female employment rate of around 50 percent in 2023, has experienced a comparatively low average participation of women in the labor market for years (OECD, 2023). Despite improvements since the approval of the Golfo-Mosca Law (EC, 2022), women remain underrepresented in top positions within companies and research centers, and they are subjected to a "double standard" (Gaiaschi, 2022). Gender segregation between sectors and functions persists (Semenza, Boccoardo and Sarti, 2021), leading to disparities in employment continuity, salary and career advancement (Solera, 2009).

During the pandemic, these inequalities became more pronounced globally, especially in certain contexts and social groups (Braunstein, 2021; Mooi-Reci and Risman, 2021; Remery *et al.* 2022). This phenomenon, referred to in the literature as 'shcession,' has also impacted the research and innovation sectors in several countries (Yerkes *et al.*, 2020; OECD, 2021), including Italy (Carreri and Dordoni, 2020; Addabbo *et al.*, 2022; Ghislieri *et al.* 2022; Carreri, Naldini, and Tuselli, 2023).

Through the *National Recovery and Resilience Plan* PNRR - within the *Next Generation EU program* - the Italian government has promulgated The National Strategy for Gender Equality Presidency of the Council of Ministers, 2021; General Accounting Office of the State, 2021), starting with the *European Strategy for Gender Equality 2020-2025*. These strategies are the development of previous European policies, which, since the 1990s, which have contributed to the

---

establishment of the *gender mainstreaming* approach (Corsi and Samek Lodovici, 2010), integrating the gender dimension into decision-making processes and research content (EC, 2024).

In this context, Gender Equality Plans (GEPs) in public and private work organizations have gained increasing relevance across Europe. GEPs are a set of strategic goals and interventions designed to promote gender equity within a specific organization. They may have a legal basis defined by national or regional laws, or may be based on collective agreements at the national, local or labor organization level. In their most effective forms, GEPs also include a set of indicators to measure their impact and effectiveness over specific time periods. These indicators should help to understand both the formal and informal modes of organizational functioning, allowing for the development of strategic actions aimed at achieving gender equity. Thus, a GEP is not merely a matter of adhering to general principles that include gender alongside other aspects (e.g., fostering diversity or reducing discrimination); rather, it focuses on implementing specific organizational changes that promote gender equity (Sansonetti *et al.*, 2017).

Several EU countries have made GEPs or Positive Action Plans mandatory for public administrations through national laws, and in some cases, for companies with a certain number of employees as well. This has created incentives for small and medium-sized enterprises that adopt them (Sansonetti *et al.*, 2017). The European Institute for Gender Equality (EIGE) has provided operational tools and definitions for implementing Gender Equity Plans<sup>1</sup>. As of 2022, the European Commission has determined that GEPs are a requirement for research centers wishing to participate in the Horizon funding program (as outlined in the document *New ERA for Research and Innovation and the new Gender Equality Strategy 2020-2025*). Moreover, public funds have supported various research and action programs (such as MINDtheGEPs, GE Academy, #ACTonGender) that focus on gender asymmetries and GEPs in research centers and universities (Clavero and Galligan, 2021; Ní Laoire *et al.*, 2021).

In Italy, the debate has also been endorsed by networks of private companies such as Fondazione Bellisario, Valore D, Parks - Liberi e Uguali. Several studies conducted in Italy have highlighted the importance of corporate practices and cultures for advancing gender equality. This line of research on organizational diversity has led to significant proposals, not only for the implementation of new corporate welfare initiatives (Poggio, 2009; Poggio, Murgia, and De Bon, 2010) but

---

<sup>1</sup> <https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/toolkits/gear/what-gender-equality-plan-gep>

also for utilizing existing national welfare measures to support work-life balance (Musumeci and Santero, 2018; Bertolini and Poggio, 2022).

However, studies on the implementation and impact of GEPs in research centers are still limited (Eriksson-Zetterquist and Renemark, 2016; Sansonetti et al., 2017; Cois, Naldini, and Solera, 2023; Cannito, Poggio, and Tuselli, 2023). The institutionalization of GEPs has not always led to substantive changes in organizational cultures across all intervention areas. There is a risk that the transformative mandate of GEPs may be diminished in the translation of plans into actions (Picardi, Addabbo, and Cois, 2023).

This topic is of particular interest in Italy, as it explores whether and how the National Recovery Plan (RNRR) can promote substantive gender equality in the labor market, especially given the recent approval of the implementing decrees for the Certification of Gender Equality for Businesses. These decrees provide indicators and incentives for actions that promote equality, which align, in part, with the lines of action outlined in GEPs.

The article aims to identify the main challenges of implementing the GEPs in Europe, the factors that can foster their implementation, and the limitations and potential that emerge in the Italian context. This contribution is based on a review of studies and an exploration of various gender equality initiatives promoted by private and public research centers and universities in Italy. This was conducted through the examination of documents related to the realized actions and 10 interviews with individuals involved in the enactment of GEPs<sup>2</sup>. Particular attention will be paid to measures that promote the reconciliation of paid work and the rest of life, across the dimensions identified as strategic by the PNRR: work, income, skills, time, and power (Colella and Gianturco, 2023).

## 2. THEORETICAL APPROACH: GENDER PERSPECTIVES ON ORGANIZATIONAL CHANGE

The article is based on the *gendered organization* approach, which posits that inequalities persist in workplaces because gender is embedded in

---

<sup>2</sup> The qualitative interviews and the examined documents focused on the implementation of GEPs and Positive Actions in Italy and in international projects, including for companies such as the Valore D network, as well as for universities and research centers, the CNR, University of Cagliari, University Federico II of Naples, University of Trento, University of Turin, Collegio Carlo Alberto, and the Fondazione Museo delle Antichità Egizie di Torino. Reflections emerged among participants in the MINDtheGEP project training on gender equity, in which I took part in Vigo in June 2022, have been included.

organizations (Acker, 1990; 1992). This theory directs attention to the specific social norms underlying the gendered nature of workplaces and organizational culture, understood as the set of assumptions and beliefs shared by members of an organization that operates unconsciously, defining an organization's view of itself and its environment in a taken-for-granted manner (Schein, 1997). It encompasses pervasive images, symbols, and ideologies related to femininity and masculinity that shape the division of labor, organizational logic, workplace interactions, and ideal worker models. Additionally, it includes unconscious gender biases—unintentional and automatic gender-based mental associations derived from traditions, norms, values, or experiences. In particular, "second-generation gender biases" (Ibarra *et al.*, 2013) have replaced overt discrimination with subtler and less visible forms of bias in male-dominated contexts (Özdemir and Albayrak, 2015). Moreover, as studies on scientific work show, work organizations are a crucial level for the reproduction of gender inequalities, particularly concerning work climate and the establishment of evaluation procedures and criteria (Nielsen, Bloch, and Schieinger, 2018). Since the principle of meritocracy assumes the gender neutrality of hiring, retention and promotion procedures, merit has, in fact, become an institutional principle than underpins much resistance to change in a more equitable direction (Clavero and Galligan, 2020).

One of the advantages of this theoretical perspective is that it enables the investigation of organizational change processes toward gender equality stimulated by GEPs within an institutionalized setting. In particular, it allows for the distinction between change processes (both formal and informal) that are more or less institutionalized, and therefore more or less sustainable for that company or organization (Eriksson-Zetterquist and Renemark, 2016). Furthermore, the contribution of the intersectional perspective highlights that gender processes in organizations do not develop in isolation; instead, they must be understood in conjunction with other factors involving social class, skin color, religion, and other forms of inequality (Acker, 2012; Di Stasio and Larsen, 2020; Galante and Santero, 2021).

This theoretical approach is particularly interesting in the context of institutional strategies for gender equality adopted in Italy and Europe. Indeed, the focus of this approach is on the organizations, rather than just on women: it calls for the transformation of organizational cultures, not merely policies or structures at the individual, local or national level. While implying systemic, integrated and long-term approaches, this framework recognizes that each organization has a unique history, culture, and internal mode of operation. Therefore, priorities for

---

delineating interventions must be defined based on context-specific data (Solera *et al.*, 2023). This so-called "organizational turn" (Moen, 2015) appears effective in understanding why some equality initiatives succeed while others do not (Kalev *et al.*, 2006; Wynn and Correll, 2018). Indeed, the underlying assumption of GEP is that the benefits of reducing of gender gaps in work organizations through the implementation of equality action plans emerge not only at the levels of productivity and managerial performance but also in the sphere of innovation in organizational cultures and practices, with benefits extending beyond the individual firm (Acker, 1992; Picardi, 2020). Indeed, the gender *innovation* approach (Schiebinger, 2008; EC, 2020) highlights the potential of the gender perspective to innovate knowledge, products, and both technological and social models (Tagliacozzo and Di Tullio, 2021). Furthermore, feminist scholars have emphasized the importance of focusing on reproductive labor and caregiving to identify work models, such as *dual earner-dual carer* (Gornick and Meyers, 2003) that are sustainable from the perspective of welfare and rights. This involve a broader redefinition of gender relations - across generations and among individuals, the market, and the state - to allow for a more equitable distribution of resources and to ensure the well-being of both individuals and organizations. Additionally, other contributions highlight the resistance and obstacles to the implementation of GEP, underscoring the need to consider the material, cultural, and institutional dimensions of gender asymmetries (Kelan, 2009; Benschop and van den Brink, 2014).

We then continue our analysis of the challenges in implementing GEPs in Europe, the factors that can promote them, and the limitations and potential that arise in Italy concerning PNRR and Gender Certification, based on available studies and interviews with entities implementing GEP.

### 3. GEP IMPLEMENTATION STUDIES AND EXPERIENCES

#### 3.1 Four challenges in the implementation of GEPs

A primary challenge emerging from the literature is *gender fatigue* and resistance (Tildesley, Lombardo, and Verge, 2022; Tildesley, 2023). This phenomenon occurs in the context of "post-feminist sensibilities" (Gill, 2016; Gill, Kelan, and Scharff, 2017). Gender fatigue refers to the belief that gender equality has already been achieved and that no further initiatives are needed to enhance it (Acker, 1990; Kelan, 2009; Ainsworth, Knox, and O'Flynn, 2010; Van den Brink and Stobbe, 2014;

---

Williamson, 2020; Colley *et al.*, 2021). There is evidence of "defensive institutional work," wherein organizational actors resist the implementation of gender equity measures in their research centers by intentionally employing discursive strategies that legitimize initiatives without concrete expected outcomes and with indefinite timelines for implementation (Luyckx *et al.*, 2020). Moreover, some studies have highlighted how gender bias can undermine the effectiveness of training, mentoring, and networking initiatives (Benschop *et al.*, 2015; Williamson and Foley, 2018). Other research has focused on the impact of initiatives promoted by organizational leaders and has indicated that resistance from the managerial component can diminish the impact of equality actions (Benschop and van den Brink, 2014; Colley *et al.*, 2020). Indeed, multivariate analyses have shown that individuals in leadership positions tend to have a more positive perception of gender equality in their organizations compared to lower-level staff, and male leaders in particular are more likely to defend the status quo. This calls into question the effectiveness of change strategies that rely on leadership and organizational approaches that view senior leaders as effective change agents for gender equality (Cortis, Foley, and Williamson, 2021).

Connected to the first challenge, a second challenge identified by previous studies highlights the importance of articulating *shared goals*. These goals include not only the improvement of productivity but also the welfare of staff and gender equity, extending beyond individual companies, institutions, or universities. In particular, some scholars argue that a gendered approach to the content of scientific knowledge and research work should contribute to enhancing not just its managerial aspects, but more importantly, the quality of the knowledge produced and its application in a democratic context (Khaler, 2018). Some analyses indicate that considering the adoption of gender equality measures from the perspective of business returns facilitates companies' engagement in such measures. However, conflicts of interest and power relations within this framework can complicate matters and negatively affect the outcomes of the actions taken (Johansson and Ringblom, 2017).

Interconnected with the previous challenges, a third challenge concerns the *process of institutionalizing* GEPs. Translating national (or international) directives into local organizational contexts may be guided by differing principles, which can be either more conservative or more transformative (Peterson and Jordansson, 2022). The implementation of GEPs depends not only on how the overall program is understood, but also on how the individual actions envisioned are institutionalized and made sustainable within the organization. Actions that consider the

---

gender dimension in the content of research and teaching, for example, may lose effectiveness in the process of translating directives into organizational actions if they are not sufficiently institutionalized (Picardi, Addabbo, and Cois, 2023). Lower levels of institutionalization can lead to a failure to fully achieve the formally intended goals; however, even in these cases, benefits related to equal opportunity may still be realized (Eriksson-Zetterquist and Renemark, 2016).

Last but not least, a fourth challenge concerns the *impact evaluation* of GEPs. Research on the implementation of GEPs in organizations faces several difficulties due to the lack of data on gender disparities at national and comparative levels, as well as between organizations. Additionally, most GEPs vary significantly in terms of content and implementation modalities. Moreover, multiple factors intervene and mediate the effects of the introduced measures, making counterfactual analyses inapplicable (Sansonetti *et al.*, 2017). As a result, the available studies are predominantly case studies that focus on the processes of resistance and the factors favoring the adoption of GEPs.

### 3.2 *Factors favoring the implementation of GEPs.*

Based on the evidence gathered from implementing actors in Italy, several factors influence the adoption and impact of GEPs. Some of these factors are related to the *exogenous* context in which the organization operates, such as the completeness of the legal and policy framework and the presence of well-equipped support structures. On the other hand, *internal* factors include the presence of formal and substantive support and commitment from top management, a combination of a top-down approach (where GEPs are defined by the top management of research and corporate centers) and a bottom-up approach (which involves participatory methods engaging staff across different levels and functions), the involvement of community members, adequate funding, and the ability to identify and manage resistance. The interplay of international pressures, such as the mandatory GEPs required for applying for Horizon 2020 program funds, along with internal motivations - including staff and student mobilizations in some countries - has further reinforced the adoption of GEPs (Linková *et al.*, 2023).

Specific factors are identified at different stages of implementation. Regarding the first step of GEP initiation, interviews conducted for this article revealed that *identifying key contextual aspects*, the organizational components necessary for implementation, and potential allies - based on their level of influence and resistance to gender equality - is crucial.

---



Additionally, securing *economic resources* is critical to fund not only individual actions but also to support the staff involved in data collection for the GEP, the definition of actions, and subsequent implementation and monitoring. To define and implement the planned actions, the interviews indicate that it is also essential to build a *support network* locally among organizations and research centers, as well as nationally and internationally. Furthermore, clarifying and *legitimizing the mandate* of each person and institution involved in the network is necessary for implementing specific actions.

At the data collection and monitoring stage, the drivers for GEP implementation specifically involve identifying all types of data that may be relevant to the particular organizational context. This includes data that define the legislative and policy framework, employing appropriate sources of information and survey techniques to reconstruct the functioning of institutional and organizational barriers to career development and decision-making. The principle of 'no data, no problem, no policy' must be overcome (Solera *et al.*, 2023)." Indicators that are generally considered include gender inequality in leadership (e.g., the composition of apex bodies and recruitment and career progression committees), gender analysis of research and institutional communications, and any measures to promote gender equality. Data related to recruitment and career progression should include information on the gender balance of staff across different roles and functions, promotion rates, and salary discrepancies. Regarding work-life balance, indicators should also consider existing practices, national and local support measures, as well as organizational and informal expectations. All staff positions should be involved through objectives, targets, and indicators of ongoing progress, which need to be monitored regularly. Quantitative data can be supplemented with qualitative data on the equity measures implemented and the perceptions of male and female employees through the use of various quali-quantitative techniques.

At the stage of defining the actions to be included in GEPs, it is essential to identify *objectives that are realistic* and appropriate to the context for both *the short and long term*, as well as *monitoring* periods through indicators. The necessary resources must be identified, and the set of responsibilities should be clearly defined. It is important to *build alliances* (Verge, 2021), among staff and with stakeholders at different levels, clarifying the benefits and sustainability aspects so that new practices can be integrated into the normal organizational routine.

Particularly for the promoting work-life balance, the construction and integration of qualitative and quantitative tools for detecting gender

---

asymmetries, the use of *participatory training methods*, and the identification of shared, context-specific goals and actions through a phased, incentive-linked approach are useful. International research also emphasizes the importance of the participatory approach in the design and monitoring of GEPs (Sangiuliano and Cortesi, 2019). During the implementation phase, it is important to hold regular meetings with those involved in implementing the planned measures, as well as to maintain visibility to the GEP.

#### 4. LIMITS AND POTENTIALS OF GEPs, PNRR AND GENDER CERTIFICATION.

The main limitations to the implementation of GEP, as identified in interviews with qualified informants, include a lack of leadership support, insufficient funding, inadequate resources, a lack of institutionalization and authority within the organization, resistance at intermediate and bureaucratic levels, and highly competitive organizational cultures that perceive GEPs as counter-normative rather than as valuable contributions to the effective promotion of merit.

In distinguishing between evaluation and monitoring - actions that can both be undertaken inside or outside the organization - it is important to recognize that the effectiveness of such actions is enhanced when they are coherent and well-integrated with the GEP. This integration should be guided by indicators, targets, and follow-up tools that have been established in collaboration with the working group involved in the GEP's implementation and with support of gender expertise. The potential of a GEP lies in its nature as a continuous process that must be sustained over time. While nonlinear progress may occur, once concluded, subsequent initiatives can build on existing resources with reduced effort and expense. This approach strengthens integration among action lines, increases visibility, and fosters both internal and external support. To enhance these aspects, it is effective to communicate the organization's commitment to gender equality and progress achieved to staff, stakeholders and in the community.

From the studies considered in this review and interviews with implementers, the issue of *organizational sustainability*, closely linked to that of the substantive effectiveness of GEPs, emerges as crucial in a context of increasing pressure for their implementation. Promoting sustainability means focusing on processes, not just outcomes; it also involves ensuring *accountability* and valuing work-life balance and well-being, rather than solely concentrating on productivity spillovers in

---

economic terms. Future directions for the implementation of GEPs in Italian companies and work organizations, therefore, require the critical development of an intersectional approach that considers other intersecting social categories related to gender, such as disability and nationality, as well as engaging more organizations and institutions within a more comparatively harmonious framework.

So, can PNRR investments be a good opportunity to make GEPs more widespread and effective? In the PNRR, the social inclusion investment axis prioritizes gender equality, along with the protection and empowerment of young people and the bridging of territorial gaps. Each of the missions under which the PNRR is organized contains interventions aimed at directly or indirectly promoting women's participation in the labor market. With specific reference to increasing the presence of women in the labor market and achieving a higher level of well-being and quality of working conditions, the mission "cohesion and inclusion" has two strategic objectives: the enhancement of women's entrepreneurship and the establishment of a national certification system for gender equality. Regarding the GEP, the primary goal is the establishment of a national gender equality certification system to support and encourage enterprises to adopt appropriate policies aimed at reducing the gender gap in specific areas that impact the quality of work<sup>3</sup>. In fact, the underlying idea of the investment is to create a monitoring system for the status and working conditions of both men and women in workplace, aiming to involve enterprises of all sizes. By December 2026, at least 800 small and medium-sized enterprises should be certified, and 1,000 companies should receive the necessary facilities. Article 47 of Decree-Law No. 77/2021 (converted by Law No. 108 of July 29, 2021) stipulates that the corporate gender parity ratio is a necessary condition for companies with more than 50 employees (previously 100) to apply for participation or to submit bids in public tenders that utilize funds derived from PNRR and PNC resources.

From the perspective of *detecting and monitoring gender*, this intervention is crucial to collect data at the micro (firm) level, based on nationally established indicators and modalities. One of the main

---

<sup>3</sup> Law No. 162 of December 5, 2021, amending the Equal Opportunity Code, established in 1991 and already reformed in 2006 by Legislative Decree 198 of 2006, introduced gender equality certification by adding Article 46a to the Equal Opportunity Code. Minimum parameters for achieving certification, methods of acquiring and monitoring data transmitted by employers and made available by the Ministry of Labor and Social Policy; methods of involving company trade union representatives and equal opportunity counselors; and forms of publicizing the certification are established by the subsequent Ministerial Decree of July 1, 2022.

limitations in assessing the effectiveness of GEPs (and subsequently improving them) as we have seen, is the lack of comparable data. Therefore, this aspect is of great interest. In this context, alongside the data required for the report, the possibility of reflecting on case-specific processes, and not just outcome, remains an important aspect that should be preserved.

Another aspect of great interest concerns the *incentives* for companies that adopt measures for gender equality and provide reports to monitor gender metrics. The investment will enable the establishment of a nationwide reward framework during the planned experimental period leading up to 2026, complementing the existing opportunities available through private initiatives. Companies that obtain certification for gender equality will be entitled to a contribution exemption, capped at 1 percent and up to a maximum of 50,000 euros annually for each company. Additionally, they will be eligible for bonus points when participating in European, national, and regional calls for funding (along with the opportunity to enhance their image, well-being, and productivity within the company). Law No. 234 of December 30, 2021, known as the Budget Law for 2022, increased the allocation for the Fund for the Support of Gender Pay Equality (which was already established at the Ministry of Labor by the Budget Law of 2021). It allocated resources that can be used for companies to obtain certification and an additional fund for training activities related to obtaining certification. Additionally, two special exemptions were established from a contribution perspective: one (at a rate of 100 percent) for the hiring of female workers during the two-year period of 2021-2022, and one, on an experimental basis for 2022, for employed mothers in the private sector (at a rate of 50 percent), starting from the date of their return to work after taking mandatory maternity leave.

The investment may also *influence the content* of GEPs and the language used to define them, as the implementing decree published in the Official Gazette specifies indicators (key actions) and minimum thresholds for obtaining Equality Certification based on the number of employees in companies. Promoting a *common language* can serve as a foundation for exchanging and disseminating good practices, as well as fostering gender-inclusive and equitable corporate cultures. However, this may not fully align with the GEP Guidelines for universities and research centers seeking to access European funds such as Horizon 2020. The challenge will be to uphold the principles of *participatory methods* in order to implement sustainable and substantively effective measures centered around shared goals in companies and research centers, beyond merely achieving the required scores.

---

As an example, it suffices to say that Article 47 of Decree 77/2021 stipulates that public and private companies receiving PNRR and PNC funds are required to hire 30 percent women when executing contracts. However, the guidelines allow the single contracting authority to waive this 30 percent requirement for reasons related to the production sector. This aspect does not contribute to countering horizontal segregation processes, as it does not provide incentives to implement corrective measures in sectors that remain male-dominated, and it may lead to gender parity certificates for companies that, despite failing to meet the 30 percent hiring quota, achieve the established parameters. Additionally, the percentages of underrepresented gender staff to be hired to obtain the certification are calculated by sector. Therefore, for companies and entities in sectors where women make up the majority of average employees - which significantly contributes to driving women's employment participation in Italy, as well as in other countries - it becomes challenging to meet the indicators required for certification. Furthermore, as the literature review presented in the first part of the article shows, the indicator on the proportion of women in total staff, by itself, is insufficient to address asymmetries in the functioning of research organizations.

The investments from the PNRR help highlight, for the first time, the need for a national system that, as the Plan states, "accompanies and incentivizes enterprises to adopt appropriate policies to reduce the gender gap in all the most critical areas." Different actors working on equal gender opportunities in the labor market - such as social partners, equality counselors, and companies - will need to engage in dialogue and take on new roles and responsibilities. The effectiveness of the initiative will depend on whether they can collaborate consciously and utilize the appropriate resources to fulfill their functions to the best of their ability. The new legislative framework established by Article 47 of Legislative Decree 77/2021 and Article 4 of Law 162/2021 alters and enhances the functions of equality counselors, who are part of the technical committee responsible for providing companies with the gender certificate. These counselors must receive the staff report, under penalty of nullity, for companies to participate in public tenders conducted by public and private entities with at least 50 employees (as mandated by the PNRR and the National Plan for Complementary Investment). To effectively fulfill their roles, some observers suggest that the institution of the equality counselor should be reorganized at the local level, with a complementary group to support (not substitute for) the regional counselor and ensure access to updated information on companies (Stumpo, 2022).

---

Certification legislation in Italy is very recent (the implementing decree setting minimum criteria for obtaining it was published on July 1, 2022<sup>4</sup>), so it is not yet possible to estimate how many companies will apply for it and adopt inclusive practices. During the experimental phase scheduled from April 2022 to April 2026, certification will be facilitated for medium, small, and micro-sized companies, supported by accompanying services and assistance. This *support system* will be crucial for the effective implementation of measures that align with the goals of the PNRR, addressing all the most critical areas: equal pay for equal work, opportunities for growth within the company, management of differences, and maternity protection.

With regard to work-life balance measures, specifically the interplay between care responsibilities and paid work - a crucial aspect that emerged from the literature review for the research and innovation sector - it should be noted that several studies have highlighted the ambivalence of interventions designed to promote *flexible work*, particularly in terms of their gender implications. The notion that the disadvantage faced by mothers arises directly from motherhood, or worse, 'from children,' rather than from organizational cultures and the gender dynamics within them, is evident through various gaps, negatively affecting female workers who have children, as well as fathers who are more involved in childcare, also within research institutions (Cannito and Santero, 2024). The fact that Law No. 275 of 2021 also addresses this important issue by classifying certain behaviors as "indirect" discrimination (i.e., behaviors that may seem neutral but can disadvantage women in certain contexts) is significant. This includes modifications to working conditions and hours that may disproportionately affect individuals based on gender and family responsibilities, limiting opportunities for participation in company or research center activities and decision-making. Moreover, while *corporate welfare* is crucial, as we have seen, both in defining family resources and enhancing organizational cultures, it *must be integrated with broader national and local measures*. In Italy, there are still persistent gaps that cannot be filled solely by corporate policies. These include provisions for paternity leave and services for children under the age of 3, as well as limited coverage for school-age children beyond regular school hours, which are significantly shorter than parents' working hours.

---

<sup>4</sup> DM of the Presidency of the Council-Department for Family and Equal Opportunity defining which values to refer to in order to obtain certification: the reference practice UNI 125 of 2022 is adopted for this purpose, which came into force on March 16, 2022 in accordance with UNI CEI EN ISO/IEC 17021-1.

## 5. DISCUSSION AND CONCLUSIONS

The article reconstructs the theoretical and empirical debate surrounding the implementation of Gender Equality Plans in research centers, institutions, and private companies across Europe. It identifies four main interrelated challenges: gender fatigue, institutionalization, goal identification, and impact evaluation. Furthermore, the article outlines the limitations and potential of these plans, along with the key factors influencing their adoption and implementation in organizations, with a particular focus on the context of Italy. This focus is based on the identification of good practices in innovative organizations, particularly concerning the phases of detecting and monitoring gender (Gender Audit), increasing gender awareness (training), and promoting well-being (designing innovative solutions). The article distinguishes between exogenous factors (external to the organization) and endogenous factors (internal) and highlights their impact on both the initiation and execution of Gender Equality Plans (GEPs).

In particular, among the potentials for promoting work-life balance, the article focuses on the development and integration of qualitative and quantitative tools for detecting gender asymmetries, the use of participatory methods for training, and the identification of shared, context-specific goals and actions using a phased, incentive-linked approach. The literature review and interviews with implementing actors facilitated the systematization of reflections on GEP implementation in Italy. Additionally, it provided an interpretive framework for the opportunities presented by the National Recovery Plan (PNRR), particularly regarding the establishment of a national system for Certification of Gender Equality in private companies. This was achieved through a critical discussion of various conceptual and operational tools that can be referenced. The analysis reveals the impossibility of obtaining a list of practices suitable for all research center. Instead, it highlights the need for case-specific interventions that begin with an analysis of organizational processes, which should be shared and negotiated according to the characteristics of different work organizations. Only in this way does it seem possible to move beyond a mere bureaucratic approach aimed at obtaining incentives, or avoiding sanctions, and to address the challenge of gender fatigue. This approach can foster organizational changes that promote gender equality and the well-being of both male and female employees, extending beyond individual research centers.

From a feminist perspective, the new focus on gender equality in

---

corporate governance and public research centers is both an expression and a key process in the transformation of states and societies within the context of global competition and restructuring (Prügl and True, 2014). By adopting a perspective centered on women's substantive rights, and taking an intersectional approach that considers memberships in other social categories—such as those related to occupational sector, career level, contract precarity, national context or country of origin, as well as age, family status, or health conditions—these reflections lead to further questions. What motivates research centers, universities, companies, and their public partners in their efforts to promote gender equality today, and how does this fit into the existing power relations and asymmetries between research centers and territories? How legitimate are the actions taken? Additionally, how effective and sustainable are these actions for the organizations implementing them and for those working within those organizations?

Although transparency is encouraged by the requirement that public and private research centers measure and report on progress in implementing GEPs, effective public involvement and accountability need not be included in this reporting. Community involvement and engagement are left to individual entities. Companies and research centers may choose different approaches to social responsibility. In addition, individuals working in various organizations will experience different rights and resources regarding gender equity. The discussion in this article suggests a possible reciprocal influence between research centers and the communities in which they are embedded, with research centers advocating for gender equity on the one hand, and communities shaping the priorities of engagement in GEPs and social responsibility activities of research centers on the other. Partnership agreements, along with opportunities for substantive discussions between research institutions and communities, can serve as key entry points for future studies of how GEPs enable women to have a voice and a participatory role in these processes and how organizational change fostered by GEPs can be inclusive, transparent, reflective, sustainable, and effective.

#### NOTE

A first version of this paper was discussed during the ESPANET Italy 2022 Conference in the session *What kind of investments? Gender Inequalities, PNRR and Labor Policies*, coordinated by Marina De Angelis, Valeria Cirillo and Marcella Corsi, and a second version during the 16th ESA Conference 2024, session *Gender Inequalities & Institutions*, chair Maria Carmela Agodi. I thank the coordinators and participants for their suggestions to improve the work.

---



**BIBLIOGRAPHY**

- ACKER, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: a theory of gendered organizations. *Gender & Society*. 4(2): 139-158.
- ACKER, J. (1992). From Sex Roles to Gendered Institutions. *Contemporary Sociology*. 21(5): 565–569.
- ACKER, J. (2012). Gendered organizations and intersectionality: problems and possibilities. *Equality, Diversity and Inclusion*. 31(3): 214-224.
- ADDABBO, T., GHISLIERI, C., MUSUMECI, R., PICARDI, I. (2022). Lavoro da remoto e benessere: un’analisi della conciliazione tra lavoro accademico e cura familiare durante la pandemia Covid-19. *Welfare e ergonomia*. 1: 41-61.
- AGODI, M.C., LAURIA, A., PICARDI, I. (2021, a cura di). *Gendered academia. Inequality and inclusiveness in changing Italian academic governance*. Napoli: FedOA University Press.
- AINSWORTH, S., KNOX, A., O’FLYNN, J. (2010). “A blinding lack of progress”: Management rhetoric and affirmative action. *Gender, Work and Organization*. 17(6): 658–678.
- ANZIVINO, M., DORDONI A. (2021). Is it just a memory from the past? An analysis of the gender productivity gap of Italian academics in 2015-2016. In M. C. Agodi, A. Lauria, I. Picardi (Eds.), *Gendered academia. Inequality and inclusiveness in changing Italian academic governance* (pp. 23-34). Napoli: FedOA University Press.
- BELLOMO, S., MARESCA, A. (2022, a cura di). *Tempi di lavoro e di riposo Leggi nazionali, norme europee e interventi della Corte di Giustizia*. Roma: Università Sapienza Editrice.
- BENSCHOP, Y., HOLGERSSON, C., VAN DEN BRINK, M., WAHL, A. (2015). Future challenges for practices of diversity management in organizations. In R. Bendl, I. Bleijenbergh, E. Henttonen, A.J. Mills (Eds.), *The Oxford handbook of diversity in organizations* (pp. 1–27). Oxford University Press.
- BENSCHOP, Y., VAN DEN BRINK, M. (2014). *Power and resistance in gender equality strategies. The Oxford handbook of gender in organizations*. Oxford: Oxford University Press.
- BERTOLINI, S., POGGIO B. (2022). *Research Handbook on Work–Life Balance. Emerging Issues and Methodological Challenges*. Cheltenham: Elgar.
- BRAUNSTEIN, E. (2021). Gender and the future of industrialization in a post-pandemic world. Retrieved from: [www.unido.org/api/opentext/documents/download/25367028/unido-](http://www.unido.org/api/opentext/documents/download/25367028/unido-)
-

file-25367028.

- CANNITO M., NALDINI M., SANTERO A. (2023). Investigating the Glass Ceiling in Italian Academia. Women's Strategies and Barriers to Career Advancement. *Sociologica*. 17(2): 93-114.
- CANNITO, M., POGGIO B., TUSELLI A. (2023). Gender Equality Plans. Processi, potenzialità, contraddizioni e resistenze nei contesti di produzione della scienza. *About Gender*. 12(24): 1-26.
- CANNITO, M., SANTERO, A. (2024). Balancing Work, Life and Care Responsibilities in Academia. *Sociologia del Lavoro*. 1(168): 89-113.
- CARRERI, A., DORDONI, A. (2020). Academic and Research Work from Home during the COVID-19 Pandemic in Italy: A Gender Perspective. *Italian Sociological Review*. 10(3): 821-845.
- CARRERI, A., NALDINI M., TUSELLI A. (2023). Lavoro accademico al tempo della pandemia. In M. Naldini, B. Poggio (a cura di), *Genere e accademia. Carriere, culture e politiche* (pp. 251-278). Bologna: il Mulino.
- CARRIERO, R., NALDINI, M. (2022). Gender Disparity in Access to Academia in Italy. Are there barriers to women's early career stages?. *Polis*. 1: 5-32.
- CLAVERO, S., GALLIGAN, Y. (2021). Delivering gender justice in academia through gender equality plans? Normative and practical challenges. *Gender, Work & Organization*. 28: 1115-1132.
- CLAVERO, S., GALLIGAN, Y. (2020). Analysing gender and institutional change in academia: evaluating the utility of feminist institutionalist approaches. *Journal of Higher Education Policy and Management*. 42(6): 650-666.
- COIS, E., NALDINI, M., SOLERA, C. (2023). Addressing Gender Inequality in National Academic Contexts. An Introduction to the Symposium "Don't Fix Women, Fix Academia?". *Sociologica*. 17(2): 1-15.
- COLELLA F., GIANTURCO G. (Eds.) (2023). *Processi di innovazione sociale per la parità di genere. Lavoro, reddito, competenze, tempo, potere: le 5 priorità della strategia nazionale del PNRR*. Milano: FrancoAngeli.
- COLELLA, F., GIANTURCO, G., NOCENZI, M. (2017). La sfida delle donne in accademia: asimmetrie di potere, socializzazione alla professione e stili di leadership. *Sociologia del Lavoro*. 148: 17-36.
- COLLEY, L., WILLIAMSON, S., FOLEY, M. (2020). Understanding, ownership, or resistance: Explaining persistent gender inequality in public services. *Gender, Work & Organization*. 28(1): 284-300.
- CORSI, M., SAMEK LODOVICI, M. (2010, eds.). Gender mainstreaming active inclusion policies. A comparative review of thirty European
-

- countries, European Union. Retrieved from: [https://iris.uniroma1.it/bitstream/11573/912773/2/Corsi\\_Gender-mainstreaming\\_2010.pdf](https://iris.uniroma1.it/bitstream/11573/912773/2/Corsi_Gender-mainstreaming_2010.pdf).
- CORTIS, N., FOLEY M., WILLIAMSON S. (2021). Change agents or defending the status quo? How senior leaders frame workplace gender equality, *Gender, Work & Organization*, 29(1): 205-221.
- DI STASIO, V., LARSEN, E.N. (2020). The Racialized and Gendered Workplace: Applying an Intersectional Lens to a Field Experiment on Hiring Discrimination in Five European Labor Markets. *Social Psychology Quarterly*, 83(3): 229–250.
- EC (2020). Gendered Innovations 2: How inclusive analysis contributes to research and innovation. Retrieved from: [https://research-and-innovation.ec.europa.eu/knowledge-publications-tools-and-data/publications/all-publications/gendered-innovation-2-how-inclusive-analysis-contributes-research-and-innovation\\_en](https://research-and-innovation.ec.europa.eu/knowledge-publications-tools-and-data/publications/all-publications/gendered-innovation-2-how-inclusive-analysis-contributes-research-and-innovation_en).
- EC (2021). She figures 2021. Gender in research and innovation: statistics and indicators, Directorate-General for Research and Innovation, Luxembourg: Publications Office of the European Union. Retrieved from: <https://data.europa.eu/doi/10.2777/06090>.
- EC (2022). 2022 report on gender equality in the EU, Directorate-General for Justice and Consumers, Luxembourg: Publications Office of the European Union. Retrieved from: <https://data.europa.eu/doi/10.2838/94579>.
- EC (2023). 2022 report on gender equality in the EU, Directorate-General for Justice and Consumers, Luxembourg: Publications Office of the European Union. Retrieved from: [https://commission.europa.eu/system/files/2023-04/annual\\_report\\_GE\\_2023\\_web\\_EN.pdf](https://commission.europa.eu/system/files/2023-04/annual_report_GE_2023_web_EN.pdf).
- EC (2024). 2024 report on gender equality in the EU. Retrieved from: [https://commission.europa.eu/document/download/965ed6c9-3983-4299-8581-046bf0735702\\_en?filename=2024%20Report%20on%20Gender%20Equality%20in%20the%20EU\\_coming%20soon.pdf](https://commission.europa.eu/document/download/965ed6c9-3983-4299-8581-046bf0735702_en?filename=2024%20Report%20on%20Gender%20Equality%20in%20the%20EU_coming%20soon.pdf).
- ERIKSSON-ZETTERQUIST, U., RENEMARK, D. (2016). Can Changes to Gender Equality Be Sustained?. *Gender, Work & Organization*. 23(4): 363-378.
- FILANDRI, M., PASQUA, S., PRIORI, E. (2023). Breaking through the glass ceiling. Simulating policies to close the gender gap in the Italian academia. *Socio-Economic Planning Sciences*. 88: 101655 <https://doi.org/10.1016/j.seps.2023.101655>.
- GAIASCHI, C. (2022). *Doppio Standard. Donne e carriere scientifiche*

- nell'Italia contemporanea*. Roma: Carocci.
- GAIASCHI, C., MUSUMECI, R. (2021). «Why so slow?» Un'analisi del reclutamento accademico in Italia dal 2000 al 2020, tra processi di femminilizzazione e (ri-)maschilizzazione. *Italian Journal of Sociology*. 18: 97-122.
- GALANTE, G., SANTERO, A. (2022). *Il peso del colore. Lavoratrici afrodiscenti in Italia. Un'analisi intersezionale*. Verona: Gabrielli.
- GHISLIERI, C., SANSEVERINO, D., ADDABBO, T., et al. (2022). The Show Must Go On: A Snapshot of Italian Academic Working Life during Mandatory Work from Home through the Results of a National Survey. *Social Sciences*. 11(3): 111-133.
- GILL, R. (2016). Post-postfeminism? New feminist visibilities in postfeminist times. *Feminist Media Studies*. 16(4): 610–630
- GILL, R., KELAN, K.E., SCHARFF, M.C. (2017). A Postfeminist Sensibility at Work. *Gender, Work & Organization*. 24: 226–244.
- GORNICK, J.C., MEYERS, M.K. (2003). *Families That Work: Policies for Reconciling Parenthood and Employment*. New York: Sage.
- IBARRA, H., ELY, J. R., KOLB, D. (2013). Women rising: The unseen barriers. *Harvard Business Review*. 91(9): 60–66.
- JOHANSSON, M., RINGBLUM, L. (2017). The Business Case of Gender Equality in Swedish Forestry and Mining - Restricting or Enabling Organizational Change. *Gender, Work & Organization*. 24(6): 628-642.
- KAHLERT, H. (2018, ed.). *Gender Studies and the New Academic Governance. Global Challenges, Glocal Dynamics and Local Impacts*. Wiesbaden: Springer.
- KALEV, A., DOBBIN, F., KELLY, E. (2006). Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. *American Sociological Review*. 71(4): 589–617.
- KELAN, E.K. (2009). Gender fatigue: The ideological dilemma of gender neutrality and discrimination in organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences—Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*. 26(3): 197–210.
- KELAN, E.K. (2010). Gender Logic and (Un)doing Gender at Work. *Gender, Work & Organization*. 17(2): 174-194.
- LINKOVÁ, M., LANGHEMEROVÁ, G., ANDRESKA, Z., OLIVA, E. (2023). Co-creating Gender Equaity in Czech Academia: External and International Factors. *Sociologica*. 17(2): 59-72.
- LUYCKX, J., HUISMAN, J., MAMPAEY, J., ROOS, H. (2020). The Failure of Gender Equality Initiatives in Academia: Exploring Defensive Institutional Work in Flemish Universities. *Gender and Society*. 34
-

- (3): 467-495.
- MOEN, P. (2015). An institutional/organizational turn: Getting to work–life quality and gender equality. *Work and Occupations*, 42(2): 174–182.
- MOOI-RECI, I., RISMAN, B.J. (2021). The Gendered Impacts of COVID-19: Lessons and Reflections. *Gender & Society*, 35(2): 161–167.
- MURGIA, A., POGGIO, B. (Eds.) (2019). *Gender and Precarious Research Careers: A Comparative Analysis*. London: Routledge.
- MUSUMECI, R. E SANTERO, A. (Eds.) (2018). *Fathers, Childcare and Work. Cultures, Practices and Policies*. Bingley: Emerald.
- NALDINI, M., POGGIO, B. (Eds.) (2023). *Genere e accademia. Carriere, culture e politiche*. Bologna: Il Mulino.
- NÍ LAOIRE, C., LINEHAN, C., ARCHIBONG, U., PICARDI, I., UDÉN, M. (2021). Context matters: Problematizing the policy–practice interface in the enactment of gender equality action plans in universities. *Gender Work & Organization*, 28: 575-593.
- NIELSEN, M., BLOCH, C., SCHIEBINGER, L. (2018). Making gender diversity work for scientific discovery and innovation. *Nature Human Behaviour*.
- OECD (2021). *OECD Employment Outlook 2021: Navigating the COVID-19 Crisis and Recovery*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/5a700c4b-en>.
- OECD (2022). Employment rate (indicator). doi: 10.1787/1de68a9b-en (Accessed on 30 May 2024).
- OECD (2023). Employment rate (indicator). doi: 10.1787/1de68a9b-en (Accessed on 26 June 2024).
- ÖZDEMİR, P., ALBAYRAK, T. (2015). How to Cope with Second-Generation Gender Bias in Male-Dominated Occupations. In: Kitada, M., Williams, E., Froholdt, L. (Eds.), *Maritime Women: Global Leadership*. Heidelberg: Springer.
- PETERSON, H., JORDANSSON, B. (2022). Gender mainstreaming in Swedish academia: translating policy into practice. *Journal of Gender Studies*, 31(1): 87-100.
- PICARDI, I. (2020). *Labirinti di cristallo. Strutture di genere nell'accademia e nella ricerca*. Milano: FrancoAngeli.
- PICARDI, I., ADDABBO, T, COIS, E. (2023). Lost in translation: Integrating the gender dimension in research and teaching in Universities through Gender Equality Plans. *AboutGender*, 12(24): 30-72.
- POGGIO B. (2009). Differenze nelle organizzazioni: di cultura, di genere. In M. Da Cortà Fumei (Eds.), *Formare alle differenze nella complessità. Generi e alterità nei contesti multiculturali* (pp. 31-53).
-

- Milano: FrancoAngeli.
- POGGIO, B., MURGIA, A., DE BON, M. (2010). *Interventi organizzativi e politiche di genere*. Roma: Carocci.
- Presidenza del Consiglio dei Ministri (2021). *Strategia nazionale per la parità di genere*. Retrieved from: [www.pariopportunita.gov.it/wp-content/uploads/2021/08/strategia-Parit%C3%A0\\_genere.pdf](http://www.pariopportunita.gov.it/wp-content/uploads/2021/08/strategia-Parit%C3%A0_genere.pdf).
- PRÜGL E., TRUE J. (2014). Equality means business? Governing gender through transnational public-private partnerships. *Review of International Political Economy*. 21(6): 1137-1169.
- Ragioneria generale dello Stato (2021). *Le diseguaglianze di genere in Italia e il potenziale contributo del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza per ridurle*. Retrieved from: [www.rgs.mef.gov.it/Documenti/VERSIONE-I/Comunicazione/Workshop-e-convegni/Seminario\\_II\\_Piano\\_Nazionale\\_di\\_Ripresa\\_e\\_Resilienza\\_e\\_le\\_diseguaglianze\\_di\\_genere/PNRR-GM-ex-ante.pdf](http://www.rgs.mef.gov.it/Documenti/VERSIONE-I/Comunicazione/Workshop-e-convegni/Seminario_II_Piano_Nazionale_di_Ripresa_e_Resilienza_e_le_diseguaglianze_di_genere/PNRR-GM-ex-ante.pdf).
- REMERY, C., PETTS, R.J., SCHIPPERS, J., YERKES, M.A. (2022). Gender and employment: Recalibrating women's position in work, organizations, and society in times of COVID-19. *Gender Work & Organization*. 29(6): 1927-1934.
- SANGIULIANO, M., CORTESI, A. (2019). *Institutional Change for Gender Equality in Research. Lesson Learned from the Field*. Venezia: Università Ca' Foscari.
- SANSONETTI, S., DE MICHELI, B., PALMEN, R., WROBLEWSKI, A. (2017). *Gender Equality Plans in the private and public sectors in the European Union*. Retrieved from: [www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2017/583139/IPOL\\_STU\(2017\)583139\\_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2017/583139/IPOL_STU(2017)583139_EN.pdf).
- SANTERO A., BERTOLINI S., PIGA M.L. (2023). Avanzamenti di carriera e soffitto di cristallo. In M. Naldini, B. Poggio (a cura di), *Genere e accademia. Carriere, culture e politiche* (pp. 151-175). Bologna: il Mulino.
- SCHEIN, E.H. (1997). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- SCHIEBINGER, L. (2008). *Gendered innovations in science and engineering*. Stanford: Stanford Univ. Press.
- SCIANNAMBLO, M., VITERITTI, A. (2021, a cura di). *Fare la differenza. Stereotipi di genere e nuove pratiche di affermazione nei campi scientifici*. Roma: Università La Sapienza Editrice.
- SEMENZA, R., BOCCARDO, G., SARTI, S. (2021). So Far, so Similar? Labour Market Feminization in Italy and Chile. *Social Indicators*
-

- Research*. 154: 917–942.
- SOLERA, C. (2009). *Women in and out of paid work: Changes Across Generations in Italy and Britain*. Bristol: The Policy Press
- SOLERA, C., BALZANO, A., TURCO, F., PISACANE, L., FERNOW, J. (2023). *No data- No policies! The MINDtheGEPs approach to evidence-based policies for Gender Equality Plans*. Retrieved from: <https://zenodo.org/records/7785413>.
- STUMPO, T. (2022). Certificazione di genere e consigliere di parità. In *Genere*. 3 marzo 2022. Retrieved from: <https://www.ingenero.it/articoli/certificazione-di-genere-e-consigliere-di-parita>
- TAGLIACOZZO, S., DI TULLIO, I. (2021). Gender equality plans (GEPs) as a framework to devise gender equality measures for disaster research. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 60: 102294.
- TILDESLEY, R. (2023). Transforming academic research? Resistances to gender mainstreaming implementation in universities. *European Journal of Women's Studies*. 30(4): 486-501.
- TILDESLEY, R., LOMBARDO, E., VERGE, T. (2022). Power struggles in the implementation of gender equality policies in universities: The politics of resistance and counter-resistance. *Politics & Gender*. 18(4): 879–910.
- UNESCO Institute for Statistics. (2015). *The leaky pipeline: Share of women in higher education and research*. Retrieved from: <http://data.uis.unesco.org/>
- VAN DEN BRINK, M., STOBBE, L. (2014). The support paradox: Overcoming dilemmas in gender equality program. *Scandinavian Journal of Management*. 30(2): 163-174.
- VERGE, T. (2021). Gender equality policy and universities: Feminist strategic alliances to re-gender the curriculum. *Journal of Women, Politics & Policy*. 42(3): 191-206.
- WILLIAMSON, S. (2020). Backlash, gender fatigue and organisational change: AIRAANZ 2019 presidential address. *Labour & Industry*. 30(1) :5-15.
- WILLIAMSON, S., FOLEY, M. (2018). Unconscious bias training: The silver bullet' for gender equity? *Australian Journal of Public Administratio*. 77(3): 355–359.
- WYNN, A.T., CORRELL, S.J. (2018). Combating gender bias in modern workplaces. In B. Risman, C. Froyum, W. Scarborough (Eds.), *Handbook of the sociology of gender* (pp. 509–521). London: Springer.
- YERKES M.A., ANDRÉ, S.C.H., BESAMUSCA, J.W., et al. (2020).
-

Intelligent' lockdown, intelligent effects? Results from a survey on gender (in)equality in paid work, the division of childcare and household work, and quality of life among parents in the Netherlands during the Covid-19 lockdown. *Plos One*. 15(11): e0242249.



## 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

**G**li 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 indicatori<sup>1</sup>, 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

---

<sup>1</sup> 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 riproporzionando 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 amministrazioni<sup>2</sup>

<sup>2</sup> 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)<sup>3</sup>.
- 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 logici<sup>4</sup> 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 direttiva<sup>5</sup> per la gestione del ciclo delle *performance* che, come già anticipato, coinvolge molteplici aspetti organizzativi.

---

<sup>3</sup> 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.

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

<sup>5</sup> 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 passata<sup>6</sup>, 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, 1993<sup>7</sup>).

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

---

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

<sup>7</sup> 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 prove<sup>8</sup> 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

<sup>8</sup> 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 realtà<sup>9</sup>. 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

<sup>9</sup> 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 sfidanti<sup>10</sup>, ma che siano realmente raggiungibili in

---

<sup>10</sup> 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*<sup>11</sup> 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 raggiunti<sup>12</sup>, 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 PIAO<sup>13</sup>. 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

---

<sup>13</sup> 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., TOURKOUSIAN, 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](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](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](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](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 post-industriali*. 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., KAPER, 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.
-





## **EMPOWERMENT DELLE DONNE E DEFICIT DI DEMOCRAZIA.**

### **Equità sociale, pari opportunità e diseguglianze in prospettiva sociologica.**

*di Emanuela Ferreri e Dariush Rahiminia\**

#### **Abstract**

*Women's Empowerment and Democracy Deficit. Social equity, equal opportunities and inequalities from a sociological perspective.*

La presente riflessione affronta una serie di nuclei problematici sottostanti al problema del divario di genere, fondamentali per la ricerca sociale che si focalizzi contemporaneamente sull'equità, le pari opportunità e le diseguglianze sociali rispetto alla condizione femminile. Nel suo insieme, il saggio è finalizzato a delineare una prospettiva sociologica consolidata rispetto alle problematiche in oggetto, relativamente ad un articolato framework teorico-metodologico. Il PNRR, con le cinque priorità strategiche di contrasto al divario di genere e nel quadro di una più generale policy di empowerment delle donne, viene qui considerato come un caso di studio sullo sfondo dell'intero ragionamento.

#### **Keywords**

Women's empowerment, Social change and development, Inequality and differences, Women's agency and social mobility, Human capital

\* EMANUELA FERRERI è Assegnista di Ricerca in Sociologia generale, Dipartimento di Giurisprudenza, Università degli Studi di Napoli Parthenope.

Email: [emanuela.ferreri@uniroma1.it](mailto:emanuela.ferreri@uniroma1.it)

DARIUSH RAHIMINIA è Assegnista di Ricerca in Sociologia generale, Dipartimento di Giurisprudenza, Università degli Studi di Napoli Parthenope.

Email: [dariush.rahiminia@gmail.com](mailto:dariush.rahiminia@gmail.com)

DOI: [10.13131/unipi/th66-kh44](https://doi.org/10.13131/unipi/th66-kh44)

## 1. TRASVERSALITÀ E INTERSEZIONALITÀ DEL DIVARIO DI GENERE I

La riflessione teorica che cerca di trovare forma nel presente saggio comincia dall'attenzione che merita il divario di genere del nostro Paese nell'entità registrata dallo *European Institute for Gender Equality*<sup>2</sup>. Si tratta di un dato di conoscenza pubblica accessibile, scientificamente affidabile e confutabile, ovvero comprensibile e criticabile sia per gli addetti ai lavori che per la comune opinione.

Lo stato del divario incentra alcune azioni strategiche del *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza* con l'obiettivo sia trasversale che mirato di alleviare, contenere e cambiare il più possibile della realtà sociale che è imbricata con questo risultato aggregato e complesso. In tutto ciò i due aspetti del *Piano*, quello trasversale e quello mirato, sono legati tra loro in proporzione inversa agli investimenti finanziari dedicati<sup>3</sup>. Il divario di genere dunque è al centro del programma del decisore politico e lo è esattamente per la matrice sociale intersezionale che lo crea e lo mette in evidenza<sup>4</sup>.

L'empowerment delle donne è al centro di un enorme scenario di policy che al contempo lo intrappola e lo esalta questo rafforzamento della mobilità sociale qualificato per genere. Lo esalta come fosse il vertice del problema sociale e lo tratta come fosse mero liquido di contrasto nella società; in modo che consenta almeno di leggere l'ampiezza e l'intensità specifica del deficit di democrazia che coinvolge simultaneamente donne, giovani e svantaggiati.

Questi ultimi poi, sono tali secondo le differenti declinazioni dello status di svantaggio sociale, derivate da eventi personali avversi, volontari o involontari, che arrivino a segnare o a caratterizzare la condizione di cittadinanza, l'esigibilità dei diritti, le abilità e l'accesso alle risorse da parte di singoli individui e categorie di individui.

Ecco cos'è in realtà l'auspicato empowerment delle donne nello scenario di policy: un'aspettativa fortemente delineata, misurata e completamente tradita. Cercheremo dunque, di chiarire i perché di questa nostra

---

<sup>1</sup> L'articolo nel suo complesso rappresenta l'esito del lavoro congiunto dei due autori. Ai fini della valutazione è possibile attribuire il paragrafo n. 1 e n. 2 ad Emanuela Ferreri; ed il paragrafo n. 3, n. 4 e le riflessioni conclusive a Dariush Rahiminia.

<sup>2</sup> L'Italia risulta essere al 14° posto con uno svantaggio di 4,4 punti rispetto alla media UE. Pertanto, una delle principali finalità del PNRR è quella di far risalire il nostro Paese di cinque punti percentuali entro il 2026.

<sup>3</sup> Il PNRR ripartisce l'1,6% dell'investimento sulle missioni inclusione e coesione e formazione e ricerca (Gianturco, Colella, 2023: 13-20).

<sup>4</sup> Parte da qui l'importanza di considerare l'approccio intersezionale come costitutivo di una teoria critica della società, anche a vantaggio dell'analisi dello scenario di policy e dei suoi obiettivi (Corbisiero, Nocenzi, 2023: 75-91).

---

affermazione. Si tratta di un processo di cambiamento sociale globale, pianificato e riproposto agli occhi degli attori coinvolti -dai decisori agli attori, dai valutatori fino ai target prestabiliti- come fosse una porzione sociale di attenzione notevole, una parte elettiva che deve poter valere per il tutto. Insomma, una sorta di farmaco omeopatico del corpo sociale intero che versa da decenni in uno stato di crisi economica, politica e culturale.

È del tutto “ovvio” per la gestione politica e per la conduzione scientifica dello sviluppo economico e sociale, che donne, giovani e svantaggiati facciano tanta fatica ad appartenere alla società, a partecipare politicamente e ad incidere economicamente nel mondo del lavoro. Una fatica che, in questo caso sì, è direttamente proporzionale e del tutto aderente all’identificazione al netto della vita sociale di così tante e variegate persone; o meglio, è coerente con quanto se ne descrive, si interpreta e si misura. Si potrebbe dire che è così ovvio da dover indurre la ricerca sociologica a voler scavare sotto questa ovvietà, ad approfondire l’analisi e l’interpretazione di ciò che, dato per scontato, continua a turbare coscienze, competenze e vita collettiva. Poiché ciò che è ovvio per la sociologia è il dover studiare la società laddove è più società, e non meno società che mai, crisi compresa.

La situazione paradossale arriva proprio al dunque, poiché decennio dopo decennio le politiche della differenza non arrivano mai a fare la differenza affermativa dello stato di diritto, della democrazia, del benessere sociale, dell’integrità etica e morale della società per intero.

Detto ciò, però, non è possibile evitare la politica della differenza e non è possibile evitare la politica del rafforzamento dell’agency di mobilità sociale, se si vuole arrivare a sostenere la coesione, l’inclusione e la ripresa economica per quello che è stimato possibile sia in termini scientifici che politici. Come si dice sovente, è necessario e non è sufficiente; va fatto malgrado i danni ricorrenti.

La prospettiva intersezionale ci consente di allargare il focus del ragionamento e di calibrarlo sulla realtà dei fatti di conoscenza sociale e politica (Crenshaw, 1991; Hills Collins, 2019). Quando si tratta di donne, giovani e svantaggiati, si tratta infatti di categorie e non di persone. L’illusione delle persone poste al centro dello scenario di policy è data da una doppia operazione tecnica e culturale. La prima è la disaggregazione per genere, per anagrafica e per certificazione di svantaggio sullo stock della popolazione adulta e potenzialmente attiva<sup>5</sup>. La seconda operazione invece, è una individualizzazione delle relazioni sociali prevalenti che produce vecchie e nuove sotto-categorizzazioni, astratte e continue dell’intera popolazione attiva.

---

Al centro e sottostante questa cruciale identificazione e narrazione della realtà sociale, deve pur esserci un notevole e resistente fattore infra-ideologico, tutt'altro che raro in ambito di cambiamento sociale pianificato, partecipato e quindi di intere e complesse "arene" contestuali dello sviluppo (Corsi, Zacchia, 2023). Ovvero, ad occupare il campo della visione della società e del futuro possibile da darsi, si trova piuttosto il come si vorrebbe che fosse la società malgrado essa si mostri in tutt'altra guisa.

Ma l'acuzie all'ordine del giorno del piano politico e dello strumento finanziario dello sviluppo economico e sociale del nostro Paese, dall'inizio alla fine dei conti dell'Europa intera, è un'altra: ed è il deficit di democrazia, o detto più crudamente il mancato rispetto del principio universale che informa e sostanzia la democrazia: l'uguaglianza come diritto assoluto, intero, non frammentabile e non differibile.

Per l'ulteriore prospettiva teorico metodologica che intendiamo integrare in questa riflessione, passiamo direttamente la parola ad una eminente esponente di studi di genere e pari opportunità, Françoise Héritier, a cominciare da un preciso assunto culturale e politico:

non esiste una differenza di natura fra uomini e donne che si possa erigere a principio politico, perché l'umanità è ciò che è comune a tutti gli esseri umani senza distinzione (Héritier, 2004: 178).

Com'è noto Héritier ha messo a punto nei suoi scritti, una serie di chiari moniti interdisciplinari per lo studio delle condizioni di genere, nonché delle "linee guida", se così si può dire, per l'applicazione delle conoscenze socio-antropologiche nella ricerca e nella sperimentazione pratica di interventi di politica di genere e di pari opportunità. In un suo saggio del 2002, Héritier affermava che se in qualità di intellettuali, di operatori sociali o di responsabili di politiche pubbliche, si sceglie di porsi di fronte alla disuguaglianza fra uomini e donne, tra giovani e anziani, tra cittadini autoctoni e immigrati, e lo si fa con la consapevolezza di trovarsi di fronte ad una questione cruciale per la democrazia e lo sviluppo della società, il primo scrupolo scientifico ed il primo impegno politico coincidono esattamente nell'evitare in tutti i modi possibili di "ricaricare" arbitrariamente la valenza culturale della differenza. Il valore differenziale tra sessi, tra generazioni e tra differenze culturali ed etniche si esprime con innumerevoli contenuti simbolici che non possono essere facile oggetto di selezione e comunicazione d'autorità politica. Si tratta anche di evitare in tutti i modi il riferimento esplicito verso stereotipi e pregiudizi, per non rafforzare nei processi comunicativi pubblici il ricorso a "naturalizzazioni", "sacralizzazioni" o "ipostatizzazioni" degli esseri umani colti nelle loro relazioni sociali primarie (Ivi: 95-125). L'invito scientifico e l'impegno

---

etico è quello di provare a “cambiare radicalmente la concezione complessiva del discorso paritario”. In primo luogo, se l’eguaglianza tra tutti non è riconosciuta e ribadita costantemente come diritto inalienabile, senza confondere il principio universale con il timore dell’indifferenziazione, allora la discriminazione e la diseguaglianza nei rapporti sociali non è detto che vengano spontaneamente concepite come ingiuste e condannabili. Voler pervenire all’eguaglianza fondandola sul riconoscimento della differenza può essere un’illusione pericolosa: perché può voler dire riconoscere in qualche modo la fondatezza delle gerarchie basate sulle differenze, così come queste sono state simboleggiate e reinterpretate nei diversi codici culturali, nel corso dei secoli come nell’odierna attualità politica e pubblica. In termini del tutto pragmatici, l’invito è quello di evitare l’errore che

consiste nel credere che l’eguaglianza attraverso la parità si ottenga con delle misure di recupero (*Ivi*: 186-187).

In effetti “dissolvere la gerarchia”, come dice Hèritier, può voler dire tante cose in termini di intervento diretto per la risoluzione di problemi di diseguaglianza dei diritti e per l’edificazione delle pari opportunità sociali, ma in primo luogo, da dentro un ambito scientifico di analisi e intervento, dissolvere la gerarchia significa renderla visibile, conoscibile nei suoi meccanismi, individuarla nei contesti e nei casi di studio, proporre la consapevolezza e l’interpretazione al pubblico. Ciò dovrebbe avvenire in quanto è unicamente la consapevolezza comune, l’interpretazione culturale attiva che può trovare nella realtà politica una chance per mettere sotto scacco la gerarchia.

Molte cose si possono fare per pareggiare divari e correggere squilibri tra parti e componenti sociali, ma mai si dovrebbe intervenire col rischio di rafforzare i fattori ideologico-culturali che generano e rigenerano pregiudizi e stereotipi. Qualsiasi naturalizzazione dello status appartiene comunque alla matrice ideologico-culturale del pregiudizio e della discriminazione. Pertanto, riaccogliendo questi fattori base delle logiche e delle prassi sociali nell’istituto e nell’istituente politico, si rafforza una spiegazione meta culturale o sovra sociale delle diseguaglianze, e si produce una validazione simbolica dell’ineguaglianza sociale, spacciata appunto per differenza e per diversità da tutelare.

È un grave torto all’umanità, ovvero un danno ingravescente a ciò che accomuna, distingue e non divide nella società, e giammai divide per il fine di stoccare i diritti di tutti secondo categorie distinte di persone.

Oltre e contemporaneamente al dentro del fattore infra-ideologico al quale abbiamo accennato, rimane un ulteriore nucleo molto problematico

---

in termini ideologico-culturali, che riguarda la considerazione generale del lavoro la sua trasformazione epocale.

Come ha scritto lapidariamente Jean Fourastié

Il fatto è che il lavoro è un fattore essenziale della condizione umana e la presente crisi della civiltà comporta quindi un nuovo atteggiamento dell'uomo nei suoi confronti (Fourastié, 2022: 95).

Nell'opinione generale come nei pareri specialistici, la rarefazione del lavoro che chiamiamo disoccupazione, sottoccupazione e perfino innovazione tecnologica, conferisce al lavoro stesso come fenomeno antropologico, sociale e non solo economico, una considerazione, un prestigio o una preoccupazione completamente differente rispetto al passato e certamente mutevole stagione dopo stagione.

Alla rarefazione del tessuto sociale del lavoro si contrappone molto altro tessuto sociale che ancora una volta è lavoro quotidiano e portante sia per le esistenze di tutti, sia per l'insieme integrato e organizzato del sociale. Parliamo ovviamente della arcinota dicotomia tra lavoro pubblico e lavoro domestico; di lavoro che produce reddito e lavoro che produce cura e vita familiare, il lavoro cioè che siamo disposti a considerare produca potere nella società e il lavoro che siamo disposti a considerare produca solidarietà e relazione sociale (Pomeranzi, 2017; Federici, 2021; Zabatta, 2023).

Alla domanda se la contemporaneità ci mostri la fine o la decadenza della civiltà del lavoro, si risponde da oltre mezzo secolo con la flessibilità e la precarizzazione del mondo del lavoro (Gallino, 2014). L'esaltazione meta culturale dell'imprenditorialità cangiante delle diverse generazioni globali e globalizzate - diverse più per regime tecnologico che per altro ordine sociale - può tendere forse ad offuscare la visione netta di una strutturale alterazione della relazione prevalente tra economia e lavoro, tra produzione e lavoro nella società, tra lavoro produttivo di risultati sociali e produzione di reddito personale. Per ogni aspetto di politica di sviluppo socio-economico che ci troviamo ad affrontare, rimane doveroso entrare nel merito della cultura del lavoro che attualmente ne risulta espressa, malgrado possa essere incerto e rischioso parlare del cambiamento continuo e dell'eterogenea trasformazione incessante che è in corso (Collier, 2018; Mongardini, 2007).

La logica e la pratica dell'intervento per il cambiamento sociale rimangono comunque e sempre comprensive di più livelli: della struttura profonda e portante che determina la caratterizzazione globale del sistema socio-economico; delle istituzioni socio-economiche evidenti e vigenti, quelle che agiscono l'organizzazione complessa del sociale; delle

---

relazioni sociali prevalenti che costituiscono di fatto l'agire sociale dei cittadini. Ed è tra queste tre complesse dimensioni sistemiche della realtà sociale che si registrano i divari insistenti, che siano di ricchezza, di diritto o di equilibrio e benessere sociale. Se si sceglie politicamente il richiamo generale alla cultura e al clima sociale del Paese, considerandolo una chiave di volta del cambiamento pianificato e partecipato del ventunesimo secolo, allora il richiamo dovrebbe rimanere tale; e cioè un elevato richiamo al principio universale e democratico che ci accomuna.

Il programma di intervento nei fatti e nei dettagli di policy, non può che essere calibrato simultaneamente sul livello macro, meso e micro, cioè su tutte le determinanti della vita politica ed economica. Pertanto, il ricorso alle categorie, aggregate o disaggregate, alle loro grandezze quali quantitative è imprescindibile e deve essere rigoroso in termini di valutazione ex ante, in itinere ed ex post. Per lo sviluppo economico e sociale non c'è tempo da perdere, meno che mai risorse da sprecare, istituzioni e cittadinanze da abbandonare, perché l'impegno è quello di abbattere i divari a cominciare da quello di genere<sup>6</sup>.

Ma a questo punto è la teoria dell'agency in termini di mobilità sociale delle persone ed entrare criticamente nella prospettiva sociologica che stiamo cercando di delineare in questo saggio.

Riconsideriamo qui brevemente il lascito dell'esperienza di Margareth Archer, attraverso la famosa indagine confluita nel volume del 2007, intitolato *Making our way through the world: Human reflexivity and social mobility*. La studiosa ci ha lasciato una seminale esperienza sociologica per la comprensione della capacità personale di agire nel sociale, e lo ha fatto elaborando una tipologia dell'agency aderente ad una tipologia della riflessività, ovvero delle predisposizioni e delle attitudini alla relazione sociale ed alla configurazione di un bagaglio di orientamenti e di prassi che è del tutto relativo al processo del dialogo con sé stessi in relazione al mondo (Archer, 2007). Si tratta di una proposta sociologica molto intensa, difficile da replicare ex novo, e criticamente molto provocativa. La figura della persona è al centro dei fenomeni sociali che si legono quotidianamente in termini di mobilità sociale e di saper vivere in società

*c'è chi rimane nello stesso status sociale, c'è chi sale e c'è chi scende, e ancora c'è chi si sposta lateralmente - senza né scendere né salire - andando ad occupare altri status sociali ritenuti più soddisfacenti, anche se non*

---

<sup>6</sup> Riportiamo nuovamente menzione sul contributo di Marcella Corsi, in particolare nella recente relazione intitolata "Indicatori e statistiche di genere per politiche economiche più eque", presentata a Roma, per il Seminario di studi in Sapienza, *Pari e Dis-pari-tà di Genere: Progressi, Questioni e Sfide*, il 24 maggio 2024 (ore 10.30 - 13.00) - Facoltà di Giurisprudenza.

necessariamente più elevati in termini di ricompense materiali (Donati, 2009: 8).

Quello che è importante mettere in luce nel nostro discorso è che la tipologia dell'agency alla Archer e la sociologia della persona relazionale non possono essere schiacciate sullo studio del genere o dell'identità culturale. L'agency della persona dunque, non può scontrarsi o sovrapporsi con altre categorie sociali e categorizzazioni dei contesti di società; non può essere usata come una cartina a tornasole di ben altri processi di politiche dell'identità e più ancora delle diverse preponderanze che queste politiche assumono nelle relazioni sociali personali e istituzionali. L'importanza dell'agency della persona segue un processo a sé stante, sensibile, vulnerabile e potente; e la mobilità sociale stessa non è un mero risultato situato in modo definitivo, ma procede, secondo un processo costante che deve essere visto e compreso nella mediazione delle deliberazioni interiori delle persone che costruiscono la loro vita all'interno di determinati contesti strutturanti (Donati, 2009: 9).

In definitiva, però, si tratta ancora una volta di un'aspettativa della comprensione scientifica sulla tenuta della società laddove dovrebbe essere più che mai società: e cioè nelle relazioni sociali tra le persone anche se osservate, tali relazioni, da un punto di vista schiettamente euristico. Tale è in questo caso l'impegno sociologico nel ricostruire la persona individualizzabile e contestualizzabile, lo snodo relazionale cruciale e caratterizzato nel suo proprio contesto di vita. L'aspettativa sociologica riposa sempre sulla comprensione di tale snodo tra la persona autodeterminata ed il sistema determinate, ovvero rimane nella ricerca della plausibilità che questo snodo siano, appunto, le relazioni sociali rilevanti delle persone tra le persone, lungo la durata della vita attiva, quotidianamente e continuativamente nel sociale.

## 2. SOVRAPPOSIZIONI, CORRELAZIONI E CO-FORMAZIONI NON COSTRUTTIVE

La presente riflessione arriva ad una conclusione che certamente rimane parziale e limitata<sup>7</sup>, ma che intende cogliere ancora una volta la pesante ovvietà di seguito descritta. Le differenze quantificate e qualificate per

---

<sup>7</sup> Nello spazio di questa sede non è possibile ampliare e approfondire oltre il framework teorico-metodologico; tanto meno è possibile insistere oltre nell'analisi di caso del PNRR e delle priorità trasversali, poiché farlo condurrebbe il medesimo esercizio al di fuori di quanto concerne il presente articolo.



genere, generazione e diversità di abilità, per competenze e status di cittadinanza, non costituiscono in sé e per sé la ragione dello stato dell'arte del sistema sociale intero rispetto al fatto globale della sua disegualianza. Soprattutto, pur cambiando le ragioni e l'entità delle differenze, esse stesse non cambiano da sole - attraverso una loro possibile sommatoria o combinazione sinergica - la complessità delle concause e delle formazioni della disegualianza sociale istituita e perpetrata. Piuttosto è possibile constatare che le differenze in sé stesse vengano offerte alla necessità di lettura e di interpretazione del sistema sociale, e ciò avviene come fossero un capro espiatorio sia del mancato sviluppo socio-economico auspicato, sia dello sviluppo in essere e che non si vorrebbe continuasse inalterato.

Le differenze sovrapposte e correlate nelle analisi o nelle interpretazioni parziali che vi si applicano, vengono "targettate" come costituenti e responsabili di un processo reale che invece è gravemente carente circa la responsabilità sociale e il controllo politico dei sistemi complessi della contemporaneità, alterando così la comprensione della soggettività e dell'individualità nella vita collettiva (Han, 2010; Ferreri, 2013; Appadurai, Neta, 2020).

Detto ciò, bisogna aggiungere almeno una considerazione generale in termini di sviluppo socio-economico e sostenibilità, anche se anch'essa rasenta la banalità per gli addetti ai lavori. Gli stoccaggi tecnologici e finanziari non cambiano il sistema economico globale, al limite sono sufficienti a cambiare il *make up* sulla faccia globalizzata del sistema stesso, ma certamente non incidono profondamente nel cambiare al meglio e differenzialmente la complessità attuale, e purtroppo non agevolano quanto si vorrebbe la sostenibilità del sistema economico (Smill, 2021; Giraud, 2022).

Che la *grande trasformazione* continui, nei termini in cui Karl Polanyi l'ha teorizzata nella prima metà del secolo scorso, significa pur sempre che si diversifica nella sua portata globale, per ogni singolare società e nell'atantagliante globalizzazione e complessità contemporanea di tutte le società. A poco vale attuare simulazioni sul campo della teoria del *doppio movimento* (Polanyi, 1974) se poi queste tensioni politiche ed istituzionali contestualizzate riescono meramente a consolidarsi in dilanianti lotte tra élite che si ritengono globalizzate e localismi che si ritengono il potere politico legittimo, senza preoccuparsi di essere democratici e tanto meno di essere all'altezza del ventunesimo secolo (Taleb, 2012; Ferreri 2023).

Che ci si trovi nell'egoismo politico o nella cecità sociale, non ci si può limitare alla mera critica dello sviluppo economico e delle sue politiche internazionali, soprattutto se si è già in grado, nell'ordine delle conoscenze scientifiche, di correggere molte interpretazioni correnti e di

---

migliorare almeno la sensibilità generale e specialistica nel merito delle pari opportunità e della lotta alla disuguaglianza sociale<sup>8</sup>.

Arriviamo ad un altro nucleo di ragionamento sociologico, quello che riguarda la dinamica del cambiamento sociale in termini di pari opportunità ed eguaglianza sociale, ma tornando un momento ancora a riflettere sulle categorie sociali e sulle identità culturali nella vita collettiva.

Da più di venti anni è attiva nel nostro Paese ed in Europa, una direzione del disegno della programmazione politica e degli interventi finanziari che ha creato più che una coerenza di intento e di ragionamento istituzionale, una difficile e problematica confluenza. Il risultato è quello di avere quadri di riferimento normativi e procedurali congestionati anche e soprattutto da definizioni concettuali ambivalenti se non addirittura contraddittorie, soprattutto per gli addetti ai lavori. Secondo questa confluenza di orientamenti e definizioni, la coesione sociale può essere al contempo la risultante del contenimento dello svantaggio sociale; del contrasto alle disuguaglianze; della edificazione delle pari opportunità per tutti, e non ultimo della lotta alle discriminazioni. Ognuno di questi quattro ambiti consiste di fenomeni e processi specifici, delineabili e circoscrivibili in modo a sé stante. Queste sovrapposizioni, confusioni o meglio l'indicazione di mal spiegate sinergie e/o co-creazioni di problematiche sociali, mai abbastanza indagate una per volta fino in fondo, creano molti problemi, agli specialisti e alla conoscenza pubblica<sup>9</sup>.

Come abbiamo già detto all'inizio di questo excursus, il divario tra uomini e donne è diventato l'emblema e il caso primario di tutto il mancato equilibrio della società. Torniamo a sottolineare l'urgenza e la coerenza scientifica di dirimere certe sovrapposizioni e confusioni, definizioni ombrello comprese, e torniamo a sottolineare il ruolo positivo che la prospettiva intersezionale può giocare in questi ambiti che sempre più necessitano di nuovi discernimenti.

Il rischio se non il danno conclamato, è quello che continua a palesarsi sotto gli occhi di tutti. Le donne vengono parificate a parole, ovvero con definizioni deliberative e operative, con giovani e svantaggiati. Troppe categorie sociali, troppe soggettività e troppi destini vengono in tal modo posti su uno stesso asse di svantaggio e mancato potere; a fronte di un'unica condizione di vantaggio e potere sociale che risulta pertanto autonomizzata e maschilizzata per esclusione di differenze.

---

<sup>8</sup> In questo, il nostro riferimento teorico va all'esperienza e alla lezione interdisciplinare di Sen, 1987; 1992 e di Nussbaum, 2000; 2010. Si segnala inoltre lo studio specifico che Elena Granaglia ha esercitato nel suo testo recente del 2022.

<sup>9</sup> Davvero prezioso in tal senso è il contributo di Valentina Cardinali sulla situazione italiana ed europea del 2006.

---

Spontaneamente o configurato ad arte che sia, questo arbitrio simbolico e politico non è democratico, non è legittimo, non è scientifico e non è di nessun vantaggio per la società.

La confusione tra disuguaglianza sociale e differenza culturale (identitaria, ideologica o situazionale che sia), sempre possibile nelle contingenze del vivere quotidiano, ma mai accettabile in scienza e coscienza, induce un ammaloramento sociale e politico, un percorso degenerativo della società e della cultura, contraddice e offusca clamorosamente ogni sana situazione morfogenetica del cambiamento sociale e della trasformazione culturale. Di sicuro questo dilemma non è all'altezza del ventunesimo secolo e continua a tradire la necessità politica, la cultura pubblica e la sensibilità di tutti.

Per una visione più completa del tema che stiamo trattando, entriamo adesso nel merito del rafforzamento del ruolo e del peso delle donne nella società.

In primo luogo, è opportuno considerare l'obiettivo generale definito empowerment delle donne, nel suo legame sinergico con altri due obiettivi connessi alla politica di sviluppo: ovvero il miglioramento di contesto previo e la partecipazione potenziata nel mondo del lavoro e nella vita civile e politica, un miglioramento successivo dunque allo stesso rafforzamento di genere, secondo il noto schema di Riall Nolan: *improvement, empowerment and participation* (2002). Il primo, *l'improvement*, si riferisce al miglioramento di tutte le modalità in cui gli attori sociali comprendono, accettano anche se in disaccordo e valutano lo stato delle disuguaglianze sociali e quindi delle pari opportunità attese e disattese nel contesto sociale di riferimento. Il secondo, *l'empowerment* propriamente detto, si riferisce alla costruzione di capacità di pianificazione e gestione dei mutamenti, intesi come un miglioramento generale e un rafforzamento sia individuale che collettivo, non escluso il potere decisionale in questioni tanto importanti da influenzare i progetti di vita e di lavoro. Ed infine il terzo, *participation*, è comprensibile come un significativo coinvolgimento sempre più attivo e misurabile di cittadine/i, delle loro organizzazioni e istituzioni nella vita sociale, economica e politica.

L'empowerment delle donne, dunque, è un processo che va situato nella società e va collocato precisamente in una dinamica che coinvolga contemporaneamente e prima, il miglioramento ed il rafforzamento istituzionale del contesto intero che accoglie e quindi predispone in tutto e per tutto l'empowerment delle donne. E poi, a fronte dell'evidenza del rafforzamento di agency, si apre la considerazione della partecipazione attiva che realizza e registra a tutti gli effetti l'agency trasformativa della condizione sociale delle donne. Si tratta in effetti di una dinamica del

---

“prima” e del “dopo”, anche in termini di monitoraggio, valutazione e di nuova pianificazione.

Se le misurazioni e i bilanci non tornano mai tra il processo intermedio e quello di impatto finale, non è sufficiente fare marcia indietro e ripartire dal contesto generale e particolare per misurare le ragioni del fallimento. La dinamica proattiva non retrocede ma procede e ogni necessario riadattamento sulla conoscenza del contesto non può eludere l'avanzamento della conoscenza dei difetti di impatto e degli ostacoli effettivi alla mobilità sociale e alla conquista delle pari opportunità delle donne (Granaglia, 2022).

Cercheremo di seguito di portare la nostra riflessione a vantaggio di una considerazione generale dell'empowerment di genere quale opportunità di democrazia per tutta la società.

L'empowerment delle donne è un processo di cambiamento sociale globale e sistemico, ed in quanto tale da oltre trenta anni è oggetto e finalità a sé stante delle politiche nazionali e internazionali di sviluppo economico e sociale (ASvIS, 2023). Nel dettaglio dell'analisi di uno scenario di policy in fieri qual è il PNRR italiano, la dimensione globale e la pervasività sistemica del processo si parcellizzano attorno ad alcuni fattori, certamente nevralgici ma che costituiscono gli aspetti peculiari e specifici della mobilità sociale nella sua attuale misurabilità e valutabilità. Il dettato politico non è neutro e non è impreciso: lavoro, reddito, competenze, tempo e potere; sono le cinque priorità della strategia del PNRR, ed indicano una tendenza di intervento e di impatto ardua ma necessaria da configurare e valutare nelle condizioni attuali della mobilità sociale.

Se tra il lavoro all'inizio e il potere alla fine mettiamo il bilancio del valore del reddito, delle competenze e del tempo – ed è doveroso chiedersi in che misura e qualità si tratta del tempo liberato dal lavoro che fa reddito ed in che misura e qualità si tratta del tempo occupato dal lavoro a tutto tondo che fa la vita quotidiana delle persone –, per arrivare a considerare la situazione media della popolazione adulta e pertanto attiva, ecco che probabilmente le tre priorità intermedie vanificano o destituiscono ampiamente l'idea che il rafforzamento nel lavoro sia un'acquisizione progressiva di potere nella società. Praticamente, può essere uno scacco matto in termini di sviluppo economico e sociale; oppure, ancora una volta può essere un'enorme aspettativa di quelle che devono arrivare a nutrire la democrazia (Appadurai, 2013).

---

### 3. UNA PROSPETTIVA SUL CAPITALE UMANO

Per collegarci allo scopo primario di questa ricerca, ovvero l'empowerment delle donne, in un'ottica di sviluppo e utilizzo del capitale umano femminile – per usare una sintassi per l'appunto “economistica” – è necessario tener conto di un insieme di sottili e taciti ostacoli che impediscono l'avanzamento delle donne all'interno di un'organizzazione lavorativa o sociale.

*“It is a man's world, But it wouldn't be nothing, nothing without a woman or a girl”*<sup>10</sup> cantava James Brown, in maniera quasi profetica... Questa leggenda della musica tuttavia ignorava la presenza di quel che oggi chiamiamo *glass ceiling*, ovvero un soffitto di vetro immaginario, invisibile a occhio nudo, spesso trascurato ma molto radicato, che funziona come una barriera e che marca il confine da superare per raggiungere la piena parità di genere nel contesto sociale ed economico e che, di conseguenza, rende sempre più difficoltoso alle donne di far parte del giusto processo di accumulazione e accrescimento di capitale umano.

La prima volta che si è usata è una metafora simile è stata nel 1839, quando la femminista francese George Sand scrisse in una sua sceneggiatura «Ero una donna; per questo motivo all'improvviso le mie ali crollarono, l'etere si chiuse intorno alla mia testa come un'impenetrabile volta di cristallo, e io caddi...». Questa affermazione, una descrizione del sogno dell'eroina di librarsi in volo con le ali, è stata interpretata come una versione femminile di Icaro che tenta di ascendere al di sopra del suo ruolo socialmente imposto ed accettato (Harlan, 2008: 256).

L'espressione come la conosciamo è stata coniata nel 1978 da Marilyn Loden in suo discorso in una conferenza riguardo le aspirazioni delle donne e, al riguardo, ha raccontato:

Mentre ascoltavo, ho notato come le donne si concentrassero sulle carenze nella socializzazione delle donne, sui modi autoironici in cui si comportavano e sulla scarsa immagine di sé che molte donne presumibilmente avevano. È stato difficile stare in silenzio e ascoltare le critiche. È vero, le donne sembravano incapaci di salire la scala della carriera oltre il gradino più basso del mondo del lavoro, ma io sostenevo che fosse il “soffitto di vetro invisibile” – le barriere all'avanzamento che erano culturali e non personali – a causare il grosso del danno alla carriera, alle aspirazioni e alle opportunità per le donne (Loden, 2017).

<sup>10</sup> “It's a Man's Man's Man's World”, cantata da James Brown, scritta da James Brown e Betty Jean Newsome, pubblicata nel 1966 per l'etichetta King.

Il glass ceiling è stato poi reso famoso cinque anni dopo da Gay Bryant, fondatrice ed ex-direttrice della rivista *Working Woman* e direttrice di *Family Circle*, la quale in un'intervista disse

Le donne hanno raggiunto un certo punto - io lo chiamo il soffitto di cristallo. Sono nella parte superiore del management intermedio, si sono fermate e rimangono bloccate. Non c'è abbastanza spazio per tutte quelle donne ai vertici (Frenkiel, 1984).

In un articolo successivo sul *Wall Street Journal* del marzo 1986 dal titolo "*The Glass Ceiling: why women can't seem to break the invisible barrier that blocks them from the top jobs*" – Il soffitto di cristallo: perché le donne sembrano non rompere la barriera invisibile che impedisce loro di raggiungere le cariche più alte. Gli autori Carol Hymowitz e Timothy D. Schellhardt descrissero questo fenomeno come

qualcosa che non avrebbe potuto essere trovato in qualsiasi manuale aziendale o addirittura discusso in una riunione di lavoro, ma che era stato originariamente introdotto come un fenomeno invisibile, segreto, non detto, e che esisteva per mantenere le posizioni di leadership di livello esecutivo nelle mani dei maschi caucasici (Hymowitz, Schelhardt, 1986).

Prima di tutto, però, è necessario fare un focus sul concetto di "capitale umano" per comprenderne meglio le sfaccettature e, di conseguenza, capire come sia di suo complicato applicarlo al genere umano intero, per poi affrontarlo in relazione alla questione delle pari opportunità.

Questo termine è presente negli studi economici da diversi decenni, a partire dalla seconda metà del XX secolo, quando gli economisti americani Theodore Schultz – con la sua opera "*Investment in human beings*" del 1961 –, e Gary Becker – nel suo testo "*Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*" del 1964 –, furono tra i primi a sostenere che investire denaro nell'istruzione, nella salute e nella formazione professionale rappresentasse un investimento molto vantaggioso.

Come le altre tipologie di capitale, anche quello umano deve generare profitto, tuttavia, a differenza delle altre tipologie, esso è indissolubilmente legato alla persona stessa, influenzando sia la sfera privata che quella lavorativa. E questa sua caratteristica ha fatto sì che l'emergere del concetto di "capitale umano" ha portato al superamento della visione tradizionale focalizzata esclusivamente sul capitale fisico. Infatti, se durante la Rivoluzione industriale del XVIII secolo si assiste a un aumento della

---

forza lavoro manuale basato sulla quantità, dopo le due guerre mondiali si diffonde il concetto di capitale umano, che pone finalmente l'accento sulla qualità del lavoro, la quale viene considerata essenziale per una crescita economica completa e duratura. A tal proposito, Schultz sostiene infatti che il capitale umano sia un fattore decisivo nello sviluppo della società, ma che la sua acquisizione può diventare complessa, poiché dipende da risorse limitate (Schultz, 1961: 200) – ovvero gli esseri umani stessi. Il capitale umano comprende principalmente le conoscenze e le competenze di ogni individuo, che diventano obiettivi di investimento e, quindi, diventa fondamentale padroneggiare queste risorse, considerate tra le più importanti per la produttività.

Nel valutare il capitale umano e le risorse che esso include bisogna tener conto del fatto che non sono statici e immutabili, ma devono adattarsi ai cambiamenti storici, politici, sociali ed economici a livello globale. Pertanto, le politiche di welfare dei vari stati devono orientarsi verso investimenti mirati nelle nuove tecnologie e nelle strategie commerciali innovative, con particolare attenzione e supporto all'istruzione e alla formazione dei talenti che si affacciano al mondo del lavoro.

Tuttavia, analizzando l'approccio economicistico e incentrato sulla produttività il primo problema che appare immediatamente è, come sottolineato da Leonello Tronti<sup>11</sup>, l'eterogeneità delle quantità di capitale umano immesse nella tavola delle transazioni – problema che si presenterebbe, se pure in termini diversi, anche se stessimo parlando del capitale fisico. Secondo un calcolo meramente matematico, infatti, se i lavoratori fossero omogenei, le quantità di capitale umano coinciderebbero col numero dei lavoratori – e fino a qui tutto torna. Il calcolo però omette il fatto che, essendo esseri umani, essi non sono omogenei, poiché incorporano elementi e qualità che differiscono tra loro sia perché portatori di *output* di differenti processi produttivi, sia perché contribuiscono diversamente alla produzione. Il paradosso è proprio in questi diversi elementi incorporati dai singoli lavoratori che creano il concetto base di “capitale umano”, la quale eterogeneità è vastissima poiché si estende dai diversi tipi di conoscenza (scientifica, pratica, tacita, ecc.) fino alle diverse tipologie di *skills*, alcune delle quali sono *firm specific* e altre *task specific*<sup>12</sup>.

Questa gran varietà di elementi che compongono il capitale umano risultano essere rilevanti secondo due profili principali, la cui distinzione

---

<sup>11</sup> Per un maggiore approfondimento delle questioni affrontate da qui in avanti, cfr. Tronti, 2012.

<sup>12</sup> Le prime sono relative a un'azienda in particolare, per esempio per l'utilizzo di una tecnologia particolare coperta da brevetto, mentre le seconde sono relative a una specifica mansione svolta.

si impone perché ciascuno dei diversi processi di produzione del capitale umano così inteso ha un diverso costo:

In primis, alcuni di questi elementi costituiscono l'*output* poc'anzi menzionato di un processo economico di produzione – tra questi troviamo istruzione scolastica, formazione professionale, educazione permanente, *learning by doing*, autoapprendimento – che vanno messi in relazione alla vasta tipologia delle conoscenze acquisite – *know how*, *know what*, *know why*, *know whom*, conoscenza codificata, conoscenza tacita, conoscenza scientifica, conoscenza pratica, e così via. La seconda categoria comprende quegli elementi costituiti del capitale umano che sono, secondo la definizione dell'OCSE, “rilevanti per l'attività economica” ma che non fanno parte dell'*output* di processi di produzione come possono essere l'istruzione o l'addestramento professionale e, tra i tanti, troviamo le qualità innate, l'istinto, gli atteggiamenti comportamentali, i valori trasmessi dai genitori, la cultura, i valori sociali, eccetera (OCSE, 2007).

Da questa divisione nasce il problema di fondo: come fare per poter distinguere le quantità appartenenti alla prima categoria da quelle appartenenti alla seconda categoria nella rappresentazione dei coefficienti di capitale umano che entrano nella tavola *input-output*? Come dare un significato appropriato al cosiddetto “stock di capitale umano”? Come valutare il suo costo di produzione, la sua accumulazione e, ancor più, il suo tasso di rendimento? Tutti problemi creati dal fatto di voler aggregare necessariamente degli elementi eterogenei, componenti qualitative della personalità e del bagaglio culturale di un individuo, sotto una qualche omogenea grandezza quantitativa.

Nonostante i vari progressi in questo campo, prima di voler applicare questo concetto all'ambito della nostra ricerca sull'empowerment femminile, viene spontaneo chiedersi se veramente sia possibile avere un'unica misura del capitale umano, capace di catturare tutte le sfaccettature di un essere umano in maniera quantitativamente soddisfacente. Al momento, la via percorribile sembra essere quella di lavorare su una combinazione di diversi indicatori statistici che possano aiutare a stilare delle linee guida per specifiche decisioni nei diversi campi delle politiche che coinvolgono il cosiddetto “capitale umano”. Ad esempio, confrontare e valutare dati statistici sulla spesa in istruzione, oppure sui risultati dei test sulle conoscenze acquisite nei percorsi scolastici per migliorare le politiche, ma nemmeno in questo modo si possono confrontare degli “stock di capitale umano” né si possono calcolare tassi di accumulazione di capitale umano.

Dunque, in un'ottica di processi di innovazione per la parità di genere, mentre si possono analizzare i fattori proposti dal PNRR – lavoro, reddito, competenze, tempo e potere – e quindi produrre dei dati su alcuni aspetti

---



rilevanti del capitale umano – che saranno senz'altro molto utili per le scelte politiche in questo campo –, è pressoché impossibile trovare un'unica misura sintetica dello stock di capitale umano, poiché la complessità dell'essere umano rendere egualmente complesso questo concetto e, al momento, non consente questa operazione.

#### 4. DISCRIMINAZIONE O DISEGUAGLIANZA?

Per poter rispondere a questa domanda, innanzitutto, bisogna tener conto che il concetto di discriminazione non appartiene alla teoria classica delle pari opportunità (Cardinali, 2006: 164). Infatti l'attuale rilevanza di questo termine va letta in conseguenza di alcune trasformazioni sociali avvenute nella storia recente, ad esempio: l'emersione delle donne come fattore propulsivo di mutamento sociale; il crescente numero di flussi migratori e, dunque, problemi legati al multiculturalismo; il diritto di voto universale; la diversificazione di scelte e stili di vita ecc. Mutamenti che, partendo dalla Dichiarazione universale dei diritti dell'uomo del 1948, dal Patto internazionale sui diritti civili e politici e dal Patto internazionale sui diritti economici, sociali e culturali – i quali insieme formano la Carta internazionale dei diritti umani del 1966 – sono stati affrontati dalla legislazione internazionale ma che sono entrati nel dibattito sulle pari opportunità solo dopo l'entrata in vigore del Trattato di Amsterdam nel 1997.

Per quanto ci riguarda, il Bel Paese aderisce a livello internazionale alla CERD – Convenzione per l'eliminazione di tutte le forme di discriminazione razziale – del 1965 e alla CEDAW – Convenzione per l'eliminazione di tutte le forme di discriminazione contro le donne – del 1979, la quale, con la decima ratifica nel marzo 2001 a firma italiana, ha visto aggiungersi un Protocollo addizionale che concretizza il principio di "non-discriminazione", permettendo il ricorso diretto all'ONU in caso di violazione dei diritti umani.

Così si ottiene il risultato che il concetto di discriminazione – il quale diventa più ampio, composito e trasversale rispetto a tutte le categorie della diversità – non si può considerare legato solamente al tema della ripartizione di possibilità in società aperte, ma orientato all'affermazione e alla tutela dei diritti umani. Nel caso italiano, dato che il già citato Trattato di Amsterdam non sancisce ufficialmente un'assegnazione di competenze precise agli organi dedicati alle pari opportunità, il Dipartimento per dedicato presso la Presidenza del Consiglio dei ministri afferma nel suo documento programmatico che

---

su nostro impulso è stato ridefinito nel riordino della Presidenza del Consiglio, le funzioni che ci sono attribuite come “azioni di governo volte ad assicurare pari opportunità e a prevenire e rimuovere le discriminazioni”. La maturazione di questo passaggio nella definizione della nostra identità e dei nostri obiettivi è fondamentale<sup>13</sup>.

Dunque, si vede una chiara presa di coscienza di quel che deve essere la *mission* governativa e del fatto che è la discriminazione la parola chiave da combattere e, di conseguenza, le politiche di pari opportunità vengono quindi teoricamente e praticamente legate al principio di non discriminazione. Infatti, come segnalato in uno studio di Valentina Cardinali, è dalla definizione di discriminazione, che gli Stati aderenti ai trattati hanno l'obbligo di applicare il principio di non discriminazione sia attraverso misure correttive che tramite le tanto dibattute *affirmative actions*, ovvero promuovendo la partecipazione di persone con diverse identità etniche, di genere, sessuali e sociali in contesti in cui sono minoritarie e/o sottorappresentate (2006: 166).

La lotta alle discriminazioni diventa un obiettivo del Dipartimento che, tuttavia, è caratterizzato da un dualismo particolare, ossia da un lato c'è un approccio orientato al genere e dall'altro verso le diversità. L'introduzione del principio di non discriminazione, di conseguenza, porta con sé due quesiti ideologici.

Il primo porta a chiederci quale tipo di discriminazione l'istituzione voglia combattere. È più pratico “scegliere” e orientare la propria azione verso tematiche che meglio rispondano alle dinamiche sociali in atto, oppure spingere verso la definizione di una strategia di lotta alle discriminazioni, che individui le tipologie, le misure, l'impatto di una politica antidiscriminatoria generale. Nasce spontanea la domanda se tutte le discriminazioni siano assimilabili o se sia necessario un intervento ad hoc a seconda dei casi. Per esempio: immaginiamo un posto di lavoro, l'omosessuale che viene discriminato in quanto tale è uguale alla donna a cui vengono preclusi ruoli dirigenziali in quanto incinta o a un disabile escluso perché ritenuto inadatto socialmente? La risposta a queste domande immaginarie – ma non tanto – la può dare Amartya Sen con quella che ha definito “variabile focale rilevante”, ovvero che non esiste attualmente un criterio di valutazione che non risponde a criteri di opportunità politica della persona che in quell'istante si sta occupando di una data questione (Sen, 1992).

---

<sup>13</sup> Dipartimento pari opportunità, Un anno di governo per le pari opportunità, Presidenza del Consiglio dei ministri, Gennaio 2000.

Il secondo quesito chiede se, in relazione alla definizione delle discriminazioni, sia possibile e/o necessario assegnare un “peso” o un “posto” a quelle di genere. Per esempio, la discriminazione di genere è diversa o più o meno grave della discriminazione razziale? Oppure, le varie tipologie di discriminazione vanno affrontate e sanate in modo diverso?

Comunque sia, sebbene non esista ancora una chiara e universale piattaforma strategica ed operativa di lotta alle discriminazioni nel contesto dell’Italia, che tocchi le numerose tipologie di destinatari, l’apertura al tema della discriminazione tra gli obiettivi politici del Dipartimento per le pari opportunità è stata accolta come un “passo in avanti” sul tema ed è ormai accettata la convivenza tra il principio di non discriminazione e il principio di pari opportunità, “scavalcando” il concetto di disuguaglianza (Murtas, 2015).

Tuttavia, mentre la discriminazione è un concetto che comprende un comportamento, un atto, un fatto con un esito negativo, la disuguaglianza denota uno stato di fatto, misurato e rilevato rispetto a determinate variabili, quantitative e qualitative, non sempre immediatamente misurabile che rende allo stesso tempo sia complicato che necessario l’intervento dei sociologi per poter analizzare al meglio il fenomeno. Come sottolineato nel già citato saggio di Cardinali e ripreso anche da Marta Cartabia, si ha la conseguenza che il mondo delle pari opportunità è quindi quello delle disuguaglianze e non solo quello delle discriminazioni (Cardinali, 2006, 186; Cartabia, 2020). Questa definizione è perfettamente desumibile dal termine usato in inglese, infatti “*equal opportunities*” rende meglio l’idea con il riferimento diretto all’uguaglianza con “*equal*”. La varietà di sinonimi possibili nella lingua italiana, per quanto complessa in maniera affascinante, ha fatto sì che con “*pari opportunità*” si sia perso il riferimento diretto alla battaglia contro la disuguaglianza.

Andando oltre la semantica, bisogna tener conto che le pari opportunità di genere si basano su di uno squilibrio che è creato da una serie di fattori collegati al contesto culturale in cui nascono e crescono le percezioni dei ruoli e delle aspettative su uomini e donne, i quali hanno conseguenzialmente impattato sull’organizzazione del mondo del lavoro, dei servizi, e così via e che, a loro volta, hanno determinato disuguaglianze di reddito tra uomo e donna, di partecipazione al lavoro, di fruizione di beni e servizi ecc.

## 5. RIFLESSIONE CONCLUSIVA

La prospettiva sociologica delineata in questo saggio è relativa al

---

composito framework teorico assunto a riferimento e ripercorso attraverso:

- l'analisi intersezionale e l'analisi dell'agency in termini di mobilità sociale, in quanto approcci portanti di una nuova teoria critica della società;
- la prospettiva socio-antropologica sia per gli studi di genere, sia per gli studi di sviluppo e cooperazione internazionale;
- l'analisi delle pari opportunità nella ricerca dello sviluppo umano;
- l'analisi sociologica del capitale umano, rispetto alla trasformazione dei mondi del lavoro, delle competenze professionali e dei percorsi di vita personali.

Abbiamo cercato di affrontare le principali sfide che il divario di genere pone alla società e nello specifico verso un traguardo finale che riguarda il miglioramento e il rafforzamento della partecipazione delle donne nella società e nel mondo del lavoro. In generale la partecipazione delle donne nel mondo del lavoro si caratterizza più per molteplici fattori di debolezza che per fattori di successo. I nodi cruciali sono relativi: all'accesso, alla mobilità, alla coerenza tra ambito lavorativo, progressione di carriera ed evoluzione del capitale umano – istruzione, formazione, esperienza on the job –; ai bilanci di tempo; ai divari di reddito. Lo scenario generale però in cui abbiamo collocato la nostra riflessione è particolarmente cruciale se letto nei termini della relazione tra economia e lavoro, ovvero nei termini delle caratteristiche che l'attualità esalta e/o occulta di questa relazione strutturale della società. L'esempio cruciale consiste nel noto processo culturale e politico lungo il quale valore economico e valore culturale vengono sottratti o distratti da ambiti prevalenti della vita individuale e collettiva. Si tratta della destituzione economica, dal mancato riconoscimento del valore economico alla invisibilità del campo sociale reale, della solidarietà diretta e indiretta; del lavoro domestico – sempre più spesso definito unicamente di cura – e del lavoro volontario – sempre più considerato uno stage sostanzialmente gratuito e a tempo determinato nella vita delle persone. Considerando che si tratta delle attività trasversali e capillari in tutte le dimensioni della compensazione dello svantaggio sociale; della ricerca attiva personale e collettiva delle pari opportunità; dell'equità sociale e dei diritti fondamentali, il fenomeno è socialmente dirompente.

Alla luce degli elementi raccolti ed esposti in questo articolo, diventa lampante come effettuare “interventi di pari opportunità” sia un compito che deve essere letto nella cornice dei tentativi necessari a riequilibrare

---

situazioni di svantaggio relative all'esistenza di disuguaglianze di rilevanza sociale. Il compito può implicare l'applicazione delle considerazioni critiche fatte finora – come esposte in queste pagine, ad esempio – alle problematiche che i decisori politici si trovano ad affrontare. Tutto ciò evidenzia la complessità della questione anche in luce della difficile definizione stessa dell'oggetto che richiede un intervento mirato ed efficace.

## BIBLIOGRAFIA

- APPADURAI, A. (2013). *Il futuro come fatto culturale. Saggi sulla condizione globale*. Milano: Raffaello Cortina.
- APPADURAI, A., NETA, A. (2020). *Fallimenti*. Milano: Raffaello Cortina.
- ARCHER, M. (2007). *Making our way through the world: Human reflexivity and social mobility*. Cambridge: Cambridge University Press.
- ASVIS (2023). *L'Italia e gli obiettivi di sviluppo sostenibile, Rapporto 2023*. Roma: ASVIS
- BECKER, G. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Chicago: University of Chicago Press.
- BORTOLETTO, N., GRIGNOLI, D. (2023). Dal Welfare paternalistico al PNRR. Le differenze (di genere) come risorsa. In G. Gianturco e F. Colella (a cura di), *Processi di innovazione sociale per la parità di genere* (pp. 123-140). Milano: Franco Angeli.
- CARDINALI, V. (2006). *Pari opportunità ed "effetti perversi"*. Milano: Franco Angeli.
- CNEL (2010). *Il lavoro delle donne in Italia" Osservazioni e Proposte*. Roma: CNEL.
- COLLIER, P. (2018). *Il futuro del capitalismo*. Roma-Bari: Laterza.
- CONVENZIONE PER L'ELIMINAZIONE DI TUTTE LE FORME DI DISCRIMINAZIONE CONTRO LE DONNE (1979). Disponibile online: <https://www.ohchr.org/en/instruments-mechanisms/instruments/convention-elimination-all-forms-discrimination-against-women>.
- CONVENZIONE PER L'ELIMINAZIONE DI TUTTE LE FORME DI DISCRIMINAZIONE RAZZIALE (1965). Disponibile online: <https://www.ohchr.org/en/instruments-mechanisms/instruments/international-convention-elimination-all-forms-racial>.
- CORBISIERO, F., NOCENZI, M (2023). L'intersezionalità come nuovo
-

- paradigma per un policy making di genere nella strategia nazionale del PNRR. In G. Gianturco e F. Colella (a cura di), *Processi di innovazione sociale per la parità di genere* (pp. 75-91). Milano: Franco Angeli.
- CORSI, M., ZACCHIA, G. (2021). Il femminismo dei dati. *Ingenere Newsletter*. 1: 1-3.
- CRENSHAW, K. W. (1989). Demarginalizing the Intersection of Race and Sex. *University of Chicago Legal Forum*. 4: 139-167.
- CRENSHAW, K. W. (1991). Mapping the Margins; Intersectionality, Identity Politics, and Violence against Women of Colour. *Stanford Law Review*. 43(6): 1241-1299.
- DICHIARAZIONE UNIVERSALE DEI DIRITTI DELL'UOMO (1948). Disponibile online: [https://www.ohchr.org/sites/default/files/UDHR/Documents/UDHR\\_Translations/itn.pdf](https://www.ohchr.org/sites/default/files/UDHR/Documents/UDHR_Translations/itn.pdf).
- DIPARTIMENTO PARI OPPORTUNITÀ (2000). *Un anno di governo per le pari opportunità*. Roma: Presidenza del Consiglio dei ministri.
- DONATI, P., ARCHER M., (2010). *Riflessività, modernizzazione e società civile*. Milano: Franco Angeli.
- DONATI, P., ARCHER M., BOCCAGNI P. (2009). *Riflessività umana e percorsi di vita. Come la soggettività umana influenza la mobilità sociale*. Trento: Erikson.
- FEDERICI, S. (2021). Il salario al lavoro domestico. In A. Kotharim A. Salleh, A. Escobar, D. Demaria, A. Acosta (a cura di), *Pluriverso. Dizionario del post-sviluppo* (pp. 462-466). Napoli: Orthotes.
- FERRERI, E. (2013). La "crisi" al tempo della crisi. Soggetti, strutture, istituzioni. *Rivista Trimestrale di Scienze dell'Amministrazione*. 3: 129-139.
- FERRERI, E. (2023). L'epoca della contingenza. Tra vita quotidiana e scenari globali. In E. Antonini, R. Iannone, M. C. Marchetti, D. Paccelli, E. Rossi (a cura di), *Cultura, società e politica. Scritti per Carlo Mongardini* (pp. 213-223). Roma: Bulzoni Editore.
- FOURASTIÈ, J. (2022). *Lavoro. Enciclopedia del Novecento*. Roma: Treccani.
- FRENKIEL, N. (1984). The Up-and-Comers; Bryant takes aim at the settlers-in. *Adweek Special Report*. 39.
- GALLINO, L. (2014). *Vite precarie. Lo scandalo del lavoro precario*. Roma-Bari: Laterza.
- GIANTURCO, G., COLELLA, F. (2023). *Processi di innovazione sociale per la parità di genere*. Milano: Franco Angeli.
- GRANAGLIA, E. (2022). *Uguaglianza di opportunità. Sì, ma quale?*. Milano-Bari: Laterza.
- HAN, B.C. (2010). *La società della stanchezza*. Milano: Nottetempo.
-

- HARLAN, E. (2008). *George Sand*. New Haven: Yale University Press.
- HÉRITIER, F. (2024). *Dissolvere la gerarchia. Maschile/femminile II*. Milano: Raffaello Cortina.
- HILL COLLINS, P. (2019). *Intersectionality as Critical Social*. Durham: Duke University Press.
- HYMOWITZ, C., SCHELLHARDT, T. (1986). The Glass Ceiling: Why Women Can't Seem to Break the Invisible Barrier that Blocks Them from the Top Job. *Wall Street Journal*. 57(3).
- LODEN, M. (2017), 100 Women: 'Why I invented the glass ceiling phrase'. *BBC News*. Disponibile online: <https://www.bbc.com/news/world-42026266>.
- MONGARDINI, C. (2007). *La società del nuovo capitalismo. Un profilo sociologico*. Roma: Bulzoni.
- MURTAS, E. (2015). *Programmare e valutare le pari opportunità e la non discriminazione: un'ipotesi di percorso*. Roma: Isfol.
- NOLAN, R. (2002). *Development Anthropology: Encounters in the Real World*. Boulder: Westview Press.
- NUSSBAUM, M. (2000). *Women and Human Development. The Capabilities Approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- NUSSBAUM, M. (2010). *Not for Profit. Why Democracy Needs the Humanities*. Princeton: Princeton University Press.
- OCSE INSIGHTS (2007). *Il capitale umano: come le conoscenze acquisite determinano il corso della propria vita*. Parigi: OCSE.
- OLIVIER DE SARDAN, J.P. (2008). *Antropologia e sviluppo. Saggio sul cambiamento sociale*. Milano: Raffaello Cortina.
- PARLAMENTO EUROPEO (2017). *Non discriminazione e pari opportunità nell'Unione europea*. Disponibile online: <https://eur-lex.europa.eu/IT/legal-content/summary/non-discrimination-and-equal-opportunities-in-the-european-union.html>.
- PATTO INTERNAZIONALE SUI DIRITTI CIVILI E POLITICI (1966). Disponibile online: <https://www.ohchr.org/en/instruments-mechanisms/instruments/international-covenant-civil-and-political-rights>.
- PATTO INTERNAZIONALE SUI DIRITTI ECONOMICI, SOCIALI E CULTURALI (1976). Disponibile online: <https://www.ohchr.org/en/instruments-mechanisms/instruments/international-covenant-economic-social-and-cultural-rights>.
- POLANYI, K. (1974). *La grande trasformazione*. Torini: Einaudi.
- POMERANZI, B. (2017). L'empowerment delle donne sul crinale tra potere e trasformazione. In V. Ianni (a cura di), *Lo sviluppo nel XXI secolo* (pp. 87-97). Roma: Carocci.
- SCHULTZ, T.W. (1961). *Investment in Human Beings. The American*
-

- Economic Review*. 51(1): 1-17.
- SEN, A. (1987). *On Ethics and Economics*. Oxford: Blackwell.
- SEN, A. (1992). *Inequality Reexamined*. Oxford: Oxford University Press.
- SMIL, V. (2021). *Come funziona davvero il mondo. Energia, cibo, ambiente, materie prime: le risposte della scienza*. Torino: Einaudi.
- TALEB, N. N. (2012). *Antifragile. Things that Gain from Disorder*. London: Penguin Random House.
- TRATTATO DI AMSTERDAM (1997). Disponibile online: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX:11997D/TXT>.
- TRONTI, L. (2012). *Capitale umano. Definizioni e misurazioni*. Padova: CEDAM.
- ZABATTA, L. (2023). Quanto vale il lavoro delle donne?, Lavoce.info. Disponibile online: <https://lavoce.info/archives/100326/quanto-vale-il-lavoro-delle-donne/>.
-





## **LIBRI IN DISCUSSIONE**

**LIBRI IN DISCUSSIONE**

**Deborah De Luca**

**DONNE IMMIGRATE E LAVORO.**

**Un rapporto non sempre facile.**

Roma, Franco Angeli, 2018, 128 pp.

di *Carola Continenza*\*

**I**l volume *Donne immigrate e lavoro* di Deborah De Luca, si configura come un contributo imprescindibile per l'analisi delle complesse dinamiche che caratterizzano l'esperienza lavorativa delle donne immigrate in Italia e in Europa. Strutturato in quattro capitoli, autonomi ma legati da un filo conduttore coerente, il testo esplora in profondità le varie sfaccettature del rapporto tra immigrazione femminile e mercato del lavoro, avvalendosi di un solido impianto metodologico che integra approcci quantitativi e qualitativi. Tale scelta metodologica risulta particolarmente efficace, in quanto l'approccio Mixed Methods permette di raccogliere, elaborare e integrare i risultati provenienti da diverse fonti, combinando le metodologie qualitative e quantitative per restituire una comprensione più ampia e completa dei fenomeni sociali (Amaturo e Punziano, 2016).

Tra i meriti dell'indagine di De Luca vi è la capacità di intrecciare l'analisi delle condizioni socioeconomiche e politiche che influenzano il lavoro delle donne immigrate con la dimensione dell'agire individuale. Attraverso l'uso di dati quantitativi e qualitativi, l'autrice esplora tematiche centrali come l'inserimento lavorativo, il ruolo delle reti sociali, la



\* CAROLA CONTINENZA è assegnista di ricerca presso il Dipartimento di Scienze Umane dell'Università degli Studi dell'Aquila.

Email: [carola.continenza@univaq.it](mailto:carola.continenza@univaq.it)

DOI: [10.13131/unipi/7vd5-b624](https://doi.org/10.13131/unipi/7vd5-b624)

partecipazione al lavoro autonomo e le connessioni transnazionali. Viene così a delinearci una panoramica approfondita sulla situazione lavorativa delle donne immigrate in diversi Paesi europei.

Il primo capitolo si apre con una cornice teorica che offre un'approfondita analisi sulle dinamiche che legano mercato del lavoro e migrazioni, fornendo un'utile base concettuale per comprendere i successivi approfondimenti empirici e l'interazione tra fattori strutturali e individuali che influenzano la posizione delle donne migranti sul mercato del lavoro.

Il focus sulle donne migranti conferma che il settore del lavoro di cura assorbe gran parte della manodopera femminile, specialmente in Italia, dove sanatorie e decreti flussi hanno facilitato l'accesso a tali occupazioni; un fenomeno che ha tuttavia rafforzato quella segregazione occupazionale che caratterizza non solo il periodo iniziale di insediamento. Tuttavia, dall'analisi emerge come nel lungo periodo, la partecipazione a corsi di formazione e una manifesta tendenza alla resilienza consentono alle donne di superare più agevolmente le difficoltà lavorative e di adattarsi con più efficacia al mercato del lavoro. Un'evidenza che conferma il ruolo chiave delle donne nella sostenibilità del mercato del lavoro in contesti di crisi.

Il secondo capitolo esplora in profondità le esperienze lavorative delle donne migranti, analizzandole attraverso il prisma delle interviste qualitative. I dati empirici permettono di comprendere come fattori quali la nazionalità, i ruoli di genere e i vincoli familiari influenzino la partecipazione al mercato del lavoro e le scelte lavorative delle intervistate. Le responsabilità familiari, infatti, possono limitare le opportunità lavorative, restringendo il ventaglio di opzioni disponibili e spesso imponendo compromessi tra esigenze familiari e aspirazioni professionali. Questo aspetto risulta particolarmente evidente per le donne provenienti da contesti in cui le strutture di supporto familiare o sociale sono assenti o insufficienti.

Un elemento particolarmente interessante del capitolo riguarda l'analisi del significato attribuito al lavoro dalle donne intervistate. Molte di loro, svolgendo un lavoro regolare, attribuiscono al lavoro non solo un'importanza economica e strumentale, ma anche un valore legato all'autorealizzazione come mezzo per l'espressione del sé attraverso il proprio talento (Colella, 2009), alla possibilità di stringere legami al di fuori dei propri contesti familiari e alla costruzione di un'identità più indipendente. Le donne con un livello di istruzione più alto dimostrano una forte volontà di mantenere standard professionali elevati anche nel contesto migratorio. Tuttavia, questa aspirazione si scontra spesso con barriere strutturali e sociali: anche le donne comunitarie, infatti, come le rumene, trovano difficoltà a tradurre il loro status giuridico di cittadine

---

europee in opportunità lavorative di qualità. Le evidenze empiriche mostrano come le donne migranti, indipendentemente dalla provenienza geografica, debbano affrontare ostacoli significativi per accedere a posizioni lavorative allineate alle loro qualifiche.

L'approfondimento sul significato attribuito al lavoro e il confronto tra contesti culturali diversi arricchiscono ulteriormente l'analisi, fornendo elementi utili per riflettere sulle politiche e le pratiche che potrebbero favorire una maggiore inclusione lavorativa delle donne migranti.

Il terzo capitolo affronta un tema di crescente interesse nella letteratura: quello delle donne straniere impegnate in attività imprenditoriali. L'autrice analizza come genere, etnia, reti e contesto sociale influenzino le strategie imprenditoriali delle donne migranti. Attraverso l'analisi delle interviste, viene individuata una strategia innovativa, intermedia alle due già identificate da Baycan-Levent (strategia familiare e indipendente), quella, definita dall'autrice, delle "reti miste".

La strategia familiare, descritta da Baycan-Levent (2010), si caratterizza per il fatto che le imprenditrici avviano la propria attività principalmente per necessità economiche, operando all'interno di un contesto etnico chiuso. Al contrario, la strategia indipendente prevede che le donne si dedichino a settori non tradizionali per l'imprenditoria femminile e operino al di fuori delle reti etniche, dimostrando un'elevata autonomia.

L'autrice, rilevando uno spazio intermedio tra questi due estremi, introduce la strategia delle reti miste. In questo caso, le attività imprenditoriali possono ancora rientrare in settori tipicamente femminili o etnici, ma ciò che distingue questa strategia è il supporto ottenuto da reti sociali esterne alla famiglia. Qui, i legami deboli giocano un ruolo chiave, sottolineando l'importanza dell'intraprendenza delle donne nel superare le barriere tradizionali e nel cogliere opportunità attraverso reti extra-familiari. Questa prospettiva arricchisce la comprensione delle dinamiche imprenditoriali, evidenziando un approccio innovativo e flessibile da parte delle donne migranti.

Nel quarto capitolo viene esplorato un tema estremamente innovativo: il rapporto tra attività professionale e transnazionalismo, un terreno ancora poco dibattuto nella nostra letteratura.

Il tema del transnazionalismo viene di solito associato alle donne migranti in relazione all'ambito delle famiglie transnazionali, ovvero allo studio relativo ai legami familiari a distanza (Ambrosini, 2008). Nel capitolo in esame, si propone invece un approccio innovativo incentrato sull'analisi del ruolo delle donne nei seguenti settori di attività transnazionali: iniziative socioculturali, iniziative economiche e politiche (Portes et al., 1999) organizzate nei Paesi di origine. L'analisi evidenzia come

---

*l'agire transnazionale* non sia solo una questione di flussi economici o di rete, ma venga influenzato anche da dinamiche socioculturali che collegano il Paese di origine con quello di residenza. Le reti sociali giocano un ruolo fondamentale, ma la loro efficacia dipende dalla percezione e dal coinvolgimento attivo delle donne stesse.

Un elemento centrale del capitolo riguarda la comprensione delle dinamiche che favoriscono o limitano l'agire transnazionale. Le donne intervistate, pur avendo accesso a reti che potrebbero favorire il coinvolgimento in attività transnazionali, tendono a non essere proattive in questo senso. I fattori che influenzano questa mancanza di intraprendenza sono molteplici: i vincoli familiari, le priorità lavorative e, in alcuni casi, la scarsa consapevolezza delle opportunità offerte dal transnazionalismo. Tuttavia, l'autrice sottolinea che la volontà personale e la capacità di cogliere opportunità specifiche possono svolgere un ruolo determinante nell'incoraggiare comportamenti transnazionali. Le donne che intraprendono attività di questo tipo non solo ottengono vantaggi economici, ma trovano anche un canale per la realizzazione personale e il riconoscimento sociale. Questo doppio beneficio evidenzia come il transnazionalismo possa essere uno strumento potente per superare le barriere strutturali e migliorare la propria condizione, sia nei contesti di residenza che in quelli di origine. Il capitolo fornisce un contributo rilevante ed originale alla letteratura sul transnazionalismo, integrando il ruolo delle reti sociali con le dimensioni individuali, come l'intraprendenza e la capacità di adattamento. La riflessione finale invita a considerare come politiche di sostegno mirate possano incentivare le donne migranti a partecipare attivamente a progetti transnazionali, sfruttando appieno il potenziale di queste iniziative per favorire lo sviluppo economico, ma anche l'empowerment personale e quello delle connazionali.

*Donne immigrate e lavoro* è un testo fondamentale per studiosi, operatori sociali e decisori politici interessati a comprendere le sfide e le opportunità legate alla femminilizzazione delle migrazioni (Castles e Miller, 2010). Il volume non si limita a descrivere le difficoltà incontrate dalle donne migranti, ma ne mette in luce la capacità di adattamento e di resilienza, offrendo spunti preziosi per promuovere politiche di inclusione più efficaci. Un lavoro rigoroso che contribuisce a colmare una lacuna importante nella letteratura sulle migrazioni femminili.

---

**BIBLIOGRAFIA**

- AMATURO, E., PUNZIANO, G. (2016). *I Mixed Methods nella ricerca sociale*. Carocci: Roma.
- AMBROSINI (2008). *Un'altra globalizzazione: la sfida delle migrazioni transnazionali*. Il Mulino: Bologna.
- BAYCAN-LEVENT, T. (2010). "Migrant female entrepreneurship in OECD countries", in OECD, *Open for business: migrant entrepreneurship in OECD countries*. Paris: OECD.
- CASTLES, S., MILLER, M. J. (2010). *Migration and the global economic crisis: one year on*. Basingstoke: Palgrave-Macmillan.
- COLELLA, F. (2009). *Biografie Atipiche. Strategie di costruzione dell'identità nella vita quotidiana dei giovani precari*. Milano: Guerini Scientifica.
- DE LUCA D. (2018). *Donne immigrate e lavoro. Un rapporto non sempre facile*. Roma: Franco Angeli.
- PORTES, A., GUARNIZO, L. E., LANDOLT, P. (1999). "The study of transnationalism: pitfalls and promise of an emergent research field". *Ethnic and Racial Studies*. 22(2): 217-237.
-





**LIBRI IN DISCUSSIONE**

**Manuela Naldini, Barbara Poggio (a cura di)**

**GENERE E ACCADEMIA**

**Carriere, culture e politiche**

Bologna, il Mulino, 2023, 403 pp.

*di Michela Donatelli\**

Quando l'obiettività è stata eletta a valore fondante della costituzione della scienza moderna, ciò che veniva lentamente a delinearsi era il profilo di una produzione del sapere eretto su un modello culturale ed epistemologico dal potere implicito, i cui valori di invisibilità e di disinteresse dell'osservante erano i criteri distintivi garantenti della conoscenza scientifica: un potere ancorché più pervasivo, che poggiava su un "teatro della persuasione" le cui norme sottese tracciavano il ritratto di *testimonianze* che si pretendevano oggettive ma di fatto interpretavano una dominazione erudita e maschile (Haraway, 1996; Picardi, 2020). Da questo punto di vista, l'università, come luogo per eccellenza di produzione del sapere, è un campo di studio particolarmente informativo per decostruire pratiche e processi che informano le condizioni di possibilità del lavoro di ricerca scientifica, i cui relativi valori di universalismo e disinteresse di mertoniana memoria che lo permea concorrono a tracciare un ideale di conoscenza configurato secondo un mandato di neutralità in cui si potrebbero pensare espunte le disegualianze sociali e di genere. Eppure, come già Pierre Bourdieu (2013) aveva evidenziato

Genere  
e accademia  
Carriere, culture e politiche



\* MICHELA DONATELLI, assegnista di ricerca presso il Dipartimento di Scienze Umane dell'Università degli Studi dell'Aquila

Email: [michela.donatelli@univaq.it](mailto:michela.donatelli@univaq.it)

DOR: [10.13131/unipi/mes7-jc67](https://doi.org/10.13131/unipi/mes7-jc67)

concepando il campo accademico come struttura relazionale affiliata alle logiche del potere, l'università esigerebbe di una vigilanza epistemologica che permetta di intercettare i meccanismi del dominio che pervasi anche dalle strutture di genere: meccanismi per cui è necessario un processo di disvelamento come passo ineludibile per il riconoscimento e l'abbattimento di disegualianze che trovano nelle disparità di genere un nodo difficile da sciogliere e tutt'altro che risolto, anche in ambito universitario. È all'interno di questo spazio di significati che l'importante libro curato da Manuela Naldini e Barbara Poggio, *Genere e accademia. Carriere, culture e politiche*, si situa arricchendo di molto un panorama di studi avviato anche in Italia (Giannini, De Feo, 2008; Murgia, Poggio, 2013; Colella, Gianturco, Nocenzi, 2017; Di Tullio, 2019; Picardi, 2020).

Strutturato in due parti – una prima dedicata all'analisi quantitativa del fenomeno, la seconda, più densa, riservata alla discussione delle implicazioni più qualitative –, per un totale di undici capitoli a cui hanno contribuito diverse ricercatrici e ricercatori<sup>1</sup>, il libro offre uno sguardo attento e critico ai meccanismi che perpetuano l'asimmetria di genere nelle carriere accademiche. Dando conto della ricerca "GEndering Academia (GEA)", che mirava all'obiettivo di indagare le carriere accademiche e le relative condizioni di lavoro di personale di ricerca e docenti – uomini e donne – in diverse discipline in quattro atenei italiani (le università di Torino, Trento, Sassari e Palermo), la monografia concede la possibilità di riflettere ulteriormente sull'accademia, non solo come luogo di produzione del sapere, ma anche come spazio sociale attraversato da dinamiche di potere, simboliche e materiali, che riproducono gerarchie di genere. Sulla base di un composito quadro teorico che concepisce il genere come struttura sociale, vengono identificati i «processi [che] prendono forma in ciascuna delle fasi tipiche della carriera accademica (reclutamento, consolidamento e avanzamento), accrescendo e cumulando nel tempo i vantaggi o gli svantaggi, i quali sono prodotti e riprodotti a vari livelli: individuale, culturale-relazionale e istituzionale (micro, meso e macro)» (p. 15). L'obiettivo cognitivo generale, particolarmente ambizioso, ha considerato tutti i livelli della realtà sociale, sulla scorta di una ricostruzione di contesto alla luce delle più recenti evidenze e misure legislative (capp. 1 e 2) a disposizione del gruppo di indagine ed è stato perseguito con un disegno di ricerca *mixed methods*: una web survey nell'ambito del

---

<sup>1</sup> Oltre le curatrici, hanno contribuito al volume: Monia Anzivino, Laura Azzolina, Andrea Biagiotti, Sonia Bertolini, Maddalena Cannito, Anna Carreri, Renzo Carriero, Massimiliano Coda Zabetta, Carmela Guarascio, Carla Monteleone, Rosy Musumeci, Maria Lucia Piga, Daniela Pisu, Giulia Tattarini, Arianna Santero, Cristina Solera, Francesca Tomatis, Alessia Tuselli e Paola Villa.

progetto “MINDtheGEPs” (Modifying Institutions by Developing Gender Equality Plans) rivolto a tutto lo staff accademico degli atenei in esame, utile a rafforzare il livello interpretativo dell’analisi secondaria dei dati restituita in apertura del volume (cap. 3) e 225 interviste semi-strutturate tra ricercatori e ricercatrici a tempo determinato, docenti associati, testimoni privilegiati e personale scientifico di otto dipartimenti sia nelle discipline STEM che in quelle SSH, la cui analisi è distribuita per tutta la seconda parte del libro che attraversa la «porta di cristallo» per cogliere le difficoltà negli avanzamenti di carriera, la dimensione del tempo, le pratiche e le culture organizzative di genere, con un affondo sul lavoro accademico nel periodo della pandemia e dei processi di governance degli atenei (capp. 4-11).

Dato l’articolato disegno di ricerca, il volume discute i principali risultati dell’indagine la cui densità è impossibile da rendere in queste righe che percorreranno solo alcune delle evidenze discusse, con uno sguardo inevitabilmente parziale: tra queste è difficile tralasciare la dimensione culturale dei processi di disparità di genere, tra i quali il ruolo dell’ideologia meritocratica e i criteri dell’eccellenza assumono un posto dirimente. Viene dunque disvelata la natura socialmente costruita della retorica del merito che, lungi dall’essere neutrale, è situata sulla linea maschile perché merito ed eccellenza, seppur avvolti da una patina di neutralità, sembrano perpetuare schemi istituzionalizzati che privilegiano gli uomini. I criteri di eccellenza, in particolare, appaiono frutto di un processo non avulso da discrezionalità e cooptazioni, e vengono regolarmente posseduti in misura maggiore dalla sfera maschile. «Costrutto valutativo denso di *biases* cognitivi che l’ideologia meritocratica presenta come neutrale, del tutto astratto ma altrettanto concreto nelle sue conseguenze e con valore profetico» (p. 221), il merito sembra obliare le ragioni che lo fondano che sono irrimediabilmente genderizzate: viene osservato, ad esempio, come «le donne tendono mediamente a essere meno produttive a causa della persistenza di alcuni fattori [...] tra gli altri, il loro maggior carico di cura, al quale consegue una ridotta disponibilità di tempo, con effetti negativi sulla mobilità e sul loro mancato coinvolgimento in circuiti internazionali; il loro *spesso impercettibile* scivolamento nella “trappola” compensativa, finendo col dedicare maggior impegno in attività amministrative e didattiche» (pp. 219-220). Infatti, non si può ignorare come anche l’ambito accademico non sfugga dal giogo della dicotomia produzione/riproduzione attraversata dal genere: proprio considerando il costrutto dell’eccellenza che si pretende neutrale, i criteri che lo costituiscono sono riferiti principalmente al dominio della “produzione” accademica mentre sistematicamente «meno valorizzata risulta la

---

dimensione della “riproduzione”, che – come più in generale nella società –, tende a pesare maggiormente sulle spalle delle donne» (p. 322). Una polarizzazione dura da scardinare che concorre al perpetuare disegualianze sistemiche, soprattutto per quanto riguarda le opportunità di avanzamento di carriera che vengono ostacolate anche dal persistere di *old boys' networks* per i quali gli alibi più potenti sono proprio le ideologie meritocratiche che permettono il riprodursi del dominio maschile con effetti di esclusione duraturi, soprattutto nell’accesso a posizioni di leadership. Tali ostacoli vengono aggravati dalla concezione di un «accademico ideale» – non a caso declinato al maschile – così come emerge dalle interviste condotte che è abbozzato secondo precise connotazioni, tradizionalmente associate a un «modello egemone di maschilità»: «assertivo, ambizioso» con la capacità di «saper vivere alla competizione» (p. 231) e dell’uomo ha anche le caratteristiche di carriera, dove la deviazione al proprio mestiere non ammette interruzioni contrattuali, gravidanze o carichi di cura che distraggano dalla propria vocazione. Se la dimensione di cura è perlopiù soppressa dall’orizzonte maschile, facilitando l’ascesa accademica, per le ricercatrici sono in agguato non solo i carichi extra-lavorativi, ma anche sistematici processi di delegittimazione che investono le donne in posizioni apicali: meccanismi plurimi che espongono maggiormente le leader a giudizi più critici mettendo costantemente in discussione il loro operato, sullo sfondo di una «dimensione omosociale» e «performance di maschilità» considerati come «elementi costitutivi dell’esercizio stesso della leadership» tanto da fare «delle pratiche di delegittimazione delle donne [...] mezzi di costruzione collettiva di maschilità» (pp. 235-236). Tali criticità, pur presenti trasversalmente in ogni settore disciplinare, risultano acuitizzate nelle materie STEM, rappresentando un campo altamente competitivo, caratterizzato da una cultura di eccellenza che favorisce l’individualismo e la produttività misurabile in termini di pubblicazioni e finanziamenti.

Inoltre, è la vita privata a giocare un ruolo di assoluto rilievo soprattutto correlata alla condizione di maternità (cap. 6), generalmente rinviata o esposta a rinuncia, ma anche profondamente iper-visibilizzata. In particolare, la naturalizzazione delle responsabilità familiari femminili si traduce in una minore competitività delle donne nei percorsi di progressione di carriera: molte tra le accademiche intervistate, scelgono di ritardare la maternità per concentrarsi sulla professione, mentre altre trovano molto difficile conciliare le due dimensioni giungendo a una rinuncia più o meno consapevole e volontaria. Il «modello del lavoratore ideale», che richiede disponibilità totale e priorità assoluta alla professione, penalizza in modo sproporzionato le donne con responsabilità familiari rispetto gli

---

uomini e molto più spesso è il lato femminile che paga maggiori conseguenze, incastrato nella «trappola della passione» (p. 188) – per la quale sono «i soggetti stessi a offrire spontaneamente [...] lealtà» (p. 232) al sistema accademico – che però entra più facilmente in conflitto – al contrario della controparte maschile – con l'imperativo della cura di cui le donne sono investite.

La disamina, dunque, mette in luce come la combinazione di aspettative culturali, barriere strutturali e politiche insufficienti crei un contesto estremamente sfavorevole per le donne e le giovani ricercatrici, la cui condizione è inasprita da una crescente precarizzazione del lavoro di ricerca. Però la visibilizzazione e il riconoscimento degli ostacoli genderizzati rimarcati dalla postura critica e rigorosa che emerge dal testo non si ferma alla sola denuncia, ma indica anche strategie possibili di intervento, con cui il libro si chiude, invocando la necessità di uno sguardo intersezionale. Decostruendo ancora i modelli – implicitamente maschili – di cui il lavoro accademico è informato, viene sottolineata l'utilità di un monitoraggio costante e di strumenti operativi come il bilancio di genere e mentre si invita a promuovere azioni specifiche per rafforzare la presenza delle donne nelle fasi iniziali della carriera, specialmente nelle STEM, viene ricordato come le politiche di conciliazione vita-lavoro siano ineludibili insieme alla necessità di una ridefinizione di una idea di genitorialità – e più generale del carico di cura – che coinvolga equamente entrambi i generi. L'equità di genere richiede un percorso complesso di decostruzione delle dinamiche di potere che influenzano quotidianamente – e talvolta inavvertitamente – il lavoro accademico e di ricerca e la monografia cura da Naldini e Poggio ha il merito di restituire il quadro nella sua complessità, senza cedere a riduzioni semplificanti di sorta. Nella loro pluralità e multidimensionalità, i processi di esclusione e segregazione di genere necessitano dunque di una costante visibilizzazione per evitare un irriflesso e acritico riprodursi dei meccanismi del dominio, favorendo spazi di collaborazione e valorizzazione delle capacità individuali, affinché le *testimoni modeste* possano, al pari dei loro colleghi, partecipare a quel processo di ricerca scientifica che per lungo periodo si è pensato disincarnato, ma che in realtà è profondamente genderizzato e coinvolge non solo un astratto piano del pensiero, ma anche il concreto situarsi dei corpi, con il conseguente impatto sulle relative traiettorie biografiche, di cui quelle femminili sono ancora quelle maggiormente attraversate da molteplici iniquità, molto spesso implicite e invisibili, ma non per questo meno potenti e pervasive.

---

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- BOURDIEU, P., (2013). *Homo academicus*. Bari: Dedalo.
- COLELLA, F., GIANTURCO, G., NOCENZI, M. (2017). La sfida delle donne in accademia: asimmetrie di potere, socializzazione alla professione e stili di leadership. *Sociologia del lavoro*. 148: 17-36.
- DI TULLIO, I. (2019). Donne scienziate in STEM: l'influenza di fattori culturali sulla costruzione dell'identità di ruolo. *Sociologia Italiana*. 13: 87-104.
- GIANNINI, M., DE FEO, A. (2008). Donne e carriere nel campo accademico. Il caso di Ingegneria all'Università di Napoli. *Economia & lavoro*. 2: 45-61.
- HARAWAY, D. (1996). Modest Witness: Feminist Diffractions in Science Studies. In P. Galison, D. J. Stump (eds.), *The Disunity of Science: Boundaries, Contexts, and Power* (pp. 428-442). Stanford: Stanford University Press.
- MURGIA, A., POGGIO, B. (2013). La trappola della passione. Esperienze di precarietà dei giovani highly skilled in Italia, Spagna e Regno Unito. In G. Cordella, S. E. Masi (a cura di), *Condizione giovanile e nuovi rischi sociali. Quali politiche?* (pp. 105-123). Roma: Carocci.
- PICARDI, I. (2020). *Labirinti di cristallo: strutture di genere nell'accademia e nella ricerca*. Milano: FrancoAngeli.
-

---

Numero chiuso il 30/12/2024

---