



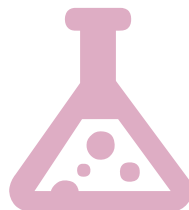
GENDER IN SCIENCE
AND TECHNOLOGY LAB

Raggiungere la parità di genere nella ricerca scientifica

Linee guida e strumenti
per il cambiamento istituzionale

Angela Genova, Barbara De Micheli,
Flavia Zucco, Claudia Grasso, Benedetta Magri

Fondazione Giacomo Brodolini
Roma



Progetto finanziato nell'ambito del 7°
Programma Quadro - Theme SIS-2010-
2.1.1.1 "Implementing structural change
in research organisations/universities



Il presente progetto è finanziato con il sostegno della Commissione europea. Gli autori sono i soli responsabili di questa pubblicazione e la Commissione declina ogni responsabilità sull'uso che potrà essere fatto delle informazioni in essa contenute

Queste linee guida sono il risultato del progetto quadriennale Genis Lab. Le autrici di queste linee guida sono, nello specifico:

Capitolo 1: Angela Genova e Barbara De Micheli, coordinatrice del progetto (Fondazione Giacomo Brodolini);

Capitolo 2: Flavia Zucco e Claudia Grasso (Associazione Donne e Scienza);

Capitolo 3: Benedetta Magri (*International Labour Standards, Rights at Work and Gender Equality Programme - ILSGEN - International Training Centre - International Labour Organization*);

Capitolo 4: Angela Genova e Barbara De Micheli (Fondazione Giacomo Brodolini).

L'introduzione e le considerazioni finali sono state elaborate da tutte le autrici sopramenzionate.

Citare questo documento come segue:

Genova Angela, De Micheli Barbara, Zucco Flavia, Grasso Claudia, Magri Benedetta, (2014) Raggiungere la parità di genere nella ricerca scientifica: linee guida e strumenti per il cambiamento istituzionale. Progetto Genis Lab. Fondazione Giacomo Brodolini, Roma.

ISBN 9788895380223

Indice

Introduzione	5
1. Il progetto Genis Lab: cambiamenti istituzionali per la partecipazione delle donne nella scienza.	7
1.1 Presentazione del partenariato, obiettivi e struttura del progetto	7
1.2 Specificità dell' approccio metodologico adottato nel progetto Genis Lab	9
1.3 ITAP di Genis Lab	11
1.4 Lezioni apprese	15
2. Linee guida sugli stereotipi e la cultura dell'organizzazione scientifica	17
2.1 Note introduttive	17
2.2 Stereotipi nella Scienza	18
2.3 Analisi della cultura organizzativa	19
2.4 Azioni: come stimolare la consapevolezza della discriminazione ad un livello culturale e come aiutare a superare possibili stereotipi esistenti	21
2.5 Affrontare le resistenze al cambiamento	25
2.6 Azioni per valutare l'eccellenza	26
2.7 Note conclusive	29
3. L'<i>Audit</i> partecipativo di genere come strumento per il cambiamento organizzativo verso l'uguaglianza di genere	32
3.1 Introduzione	32
Cos'è l'<i>Audit</i> partecipativo di genere (PGA)	33
3.3. Il PGA come strumento di cambiamento organizzativo verso l'uguaglianza di genere	34

3.4 Come mettere in atto il PGA in organizzazioni scientifiche	38
3.5 Risultati e seguito dei <i>Participatory Gender Audits</i> : indicatori di prestazioni di genere e piani di azione specifici auto modellati	48
3.6 Conclusioni	60
4. Il bilancio di genere	62
4.1 Introduzione	62
4.2 Cos'è il bilancio di genere ?	63
4.3 Perché applicare il GB come strumento per i cambiamenti istituzionali?	64
4.4 Come attuare il bilancio di genere nelle organizzazioni scientifiche	66
4.5 Lezioni apprese	78
Conclusioni generali e finali	82
Genis Lab e l'esperienza del cambiamento istituzionale	82
Bibliografia	87

Introduzione

Nei paesi dell'Unione Europea, le donne rappresentano il 46% di coloro che ottengono il titolo di dottore di ricerca, ma solo il 32% dei ricercatori attivi e il 20% dei professori¹. Negli ultimi vent'anni, sono state finanziate varie iniziative per promuovere una maggiore uguaglianza di genere nel campo della ricerca scientifica; tuttavia i risultati sono stati insoddisfacenti e non hanno aiutato a superare le barriere discriminatorie di tipo strutturale e culturale² che limitano la partecipazione delle donne nella scienza. Le disparità che consolidano un regime di disuguaglianza nei luoghi di lavoro in ambito scientifico ed accademico³ si producono e si consolidano in molti e diversi aspetti delle organizzazioni, spesso invisibili.

La DG Ricerca della Commissione Europea, con l'obiettivo di combattere le disuguaglianze che si sviluppano all'interno delle organizzazioni, ha destinato una linea specifica di finanziamenti, all'interno del Settimo Programma Quadro Ricerca e Sviluppo, al sostegno di progetti volti a promuovere cambiamenti strutturali nelle organizzazioni scientifiche per giungere ad una maggiore uguaglianza di genere.

Queste linee guida sono il risultato dall'attività di uno dei primi progetti ad essere finanziati in questa linea e presentano una serie di strumenti per rafforzare la consapevolezza sulle dimensioni del genere nella gestione organizzativa e per avviare cambiamenti strutturali ed istituzionali nelle organizzazioni di ricerca, sulla base delle esperienze maturate nel progetto Genis Lab.

1. Commissione Europea. 2013. Gender in Research and Innovation. Statistics and Indicators. Brussels. http://ec.europa.eu/research/science-society/document_library/pdf_06/she-figures-2012_en.pdf

2. Commissione Europea. 2012. Structural Change in Research Institutions: Enhancing Excellence, Gender equality and Efficiency in Research and Innovation. Brussels. http://ec.europa.eu/research/science-society/document_library/pdf_06/she-figures-2012_en.pdf

3. Acker, Joan 2006. 'Inequality Regimes. Gender, Class, and Race in Organisations'. *Gender & Society* 20(4):441–464.

Sei organizzazioni scientifiche europee si sono impegnate in un processo di cambiamento strutturale con l'obiettivo comune di migliorare il proprio contesto lavorativo e le proprie dinamiche interne in modo da superare gli elementi istituzionali che ostacolano le carriere delle donne nell'ambito della ricerca.

Durante i quattro anni di progetto appena trascorsi, queste organizzazioni hanno ricevuto il sostegno da parte di tre partner tecnici che hanno condiviso le loro conoscenze ed esperienze ed offerto strumenti innovativi, coerenti con la cornice metodologica seguita da Genis Lab: l'*Audit* partecipativo di genere (PGA), il bilancio di genere (GB), la formazione alla consapevolezza del genere per i responsabili delle risorse umane, tutte iniziative indirizzate ad individuare e riconoscere gli stereotipi di genere esistenti nella scienza (vedi il teatro *Re-Act*) e nella cultura organizzativa delle istituzioni coinvolte. Questi strumenti sono stati utilizzati per definire piani di azione specifici per ciascuna organizzazione, con l'obiettivo di attivare un processo che coinvolgesse diversi settori organizzativi (dirigenti, ricercatori, personale amministrativo) nel discutere, nell'individuare gli ostacoli ed indicare le migliori strategie per superarli.

Queste linee guida offrono una panoramica dell'approccio e descrivono gli strumenti utilizzati in questo percorso con la speranza che possano essere utili ad attivare ed implementare processi di cambiamento istituzionale in organizzazioni simili con un duplice obiettivo: promuovere l'uguaglianza di genere e favorire cambiamenti strutturali per una ricerca ed un'innovazione responsabili (RRI). Le linee guida sono state redatte dai tre partner tecnici del progetto: Fondazione Giacomo Brodolini (coordinatore del progetto); Associazione Donne e Scienza; ITC – ILO International Training Centre - International Labour Organization.

Il primo capitolo descrive brevemente gli obiettivi del progetto Genis Lab, con la presentazione del partenariato e dell'approccio metodologico adottato. Nel secondo capitolo si espongono gli aspetti nodali che riguardano gli stereotipi e la cultura dell'istituzione scientifica intesa come scenario per presentare strumenti specifici che migliorino la consapevolezza nelle donne in merito alle specifiche discriminazioni presenti nella scienza. Il terzo capitolo tratta l'*audit* partecipativo di genere ed il quarto si concentra sul bilancio di genere. Suggerimenti e considerazioni finali concludono queste linee guida.

1. Il progetto Genis Lab: cambiamenti istituzionali per la partecipazione delle donne nella scienza.

(Angela Genova e Barbara De Micheli, Fondazione Giacomo Brodolini)

1.1 Presentazione del partenariato, obiettivi e struttura del progetto

Genis Lab è una *support action* finanziata nel 2010 dalla DG Ricerca della Commissione Europea nell'ambito del Settimo Programma Quadro. Il suo obiettivo era l'implementazione di cambiamenti strutturali, in un gruppo di organizzazioni scientifiche selezionate, volti al superamento degli elementi che limitano la partecipazione delle donne alla ricerca.

Il progetto Genis Lab è stato realizzato da un consorzio, coordinato dalla Fondazione Giacomo Brodolini, che ha visto la partecipazione di un gruppo di enti di ricerca scientifica aventi come obiettivo quello di migliorare l'attenzione alla dimensione del genere nei propri istituti di ricerca, in collaborazione con tre partner tecnici che hanno fornito esperti per la promozione di metodologie innovative per il *mainstreaming* di genere nella scienza.

Gli obiettivi principali di Genis Lab sono stati:

- migliorare le condizioni lavorative delle donne;
- migliorare le opportunità di carriera per le donne ricercatrici all'interno delle organizzazioni;
- migliorare il contesto lavorativo nell'organizzazione, agendo sul modello della cultura organizzativa di riferimento;
- combattere gli stereotipi negativi non solo all'interno delle organizzazioni ma anche al di fuori, in un contesto più ampio e generale;
- contribuire alla creazione di modelli e profili positivi delle donne e per le donne.

I *partner* scientifici di Genis Lab sono stati:

- CSIC – Consiglio Superiore Spagnolo per la ricerca scientifica - Istituto per la Scienza dei Polimeri e Tecnologia, Spagna
- IPF – Leibniz- Istituto per i Polimeri, Dresda, Germania
- INFN –Istituto Nazionale di Fisica Nucleare, Italia
- BTH –Istituto di Tecnologia di Blekinge, Svezia
- FTM UB – Facoltà di Tecnologia e Metallurgia, Università di Belgrado, Serbia
- NIC – Istituto Nazionale di Chimica, Slovenia

I *partner* tecnici di Genis Lab sono stati:

- FGB - Fondazione Giacomo Brodolini, Roma, Italia
- ITC/ILO - International Labour Standards, Rights at Work and Gender Equality Programme -International Training Centre - International Labour Organization, Torino, Italia
- ADS - Associazione Donne e Scienza, Roma, Italia

L'intero processo del progetto Genis Lab, durato in totale 48 mesi, è stato strutturato in 6 *Work package* (WP): 3 trasversali e 3 consequenziali, questi ultimi rappresentanti l'attività sostanziale di Genis Lab.

I tre WP trasversali, di durata pari alla durata del progetto (48 mesi), sono stati concepiti per assicurare la gestione ed il coordinamento del progetto (WP1), la valutazione del progetto e l'autovalutazione (WP5) così come costanti attività di disseminazione (WP6), includendo una specifica campagna sugli stereotipi di genere nella scienza. Vi è stata un'intenzionale e continua interazione tra questi WP trasversali ed i WP consequenziali, in modo da garantire un corretto svolgimento del processo d'implementazione di Genis Lab: WP2 analisi di genere mirate e

comparative all'interno delle organizzazioni (mesi 0-9), WP3 selezione congiunta di strumenti di *gender management* (mesi 10-19) e WP4 - implementazione e definizione dei piani di azione disegnati su misura dalle stesse organizzazioni coinvolte (mesi 18-48).

Ciascun *work package* presentava una descrizione dettagliata dei ruoli e dei compiti di ciascun *partner* e promuoveva un approccio partecipativo, volto a stimolare l'impegno attivo di ciascun *partner*.

1.2 Specificità dell'approccio metodologico adottato nel progetto Genis Lab

L'aspetto più rilevante dell'approccio Genis Lab è stato il costante tentativo, nonostante le difficoltà derivanti dai contesti organizzativi, di promuovere e mantenere un approccio sistemico che sostenesse ciascuna organizzazione nella definizione di piani di sistema per l'uguaglianza di genere.

In quest'ottica uno sforzo significativo è stato impiegato nella fase di *assessment* con l'obiettivo di ottenere una base di riferimento iniziale di dati sul genere che fosse rilevante e condivisibile e di creare una conoscenza comune sullo stato dell'uguaglianza di genere all'interno delle organizzazioni.

Un altro importante impegno è stato quello di fornire un insieme di approcci e strumenti analitici che rimanessero all'interno delle organizzazioni e creassero le condizioni per una sostenibilità del processo di cambiamento strutturale, anche dopo la fine del progetto Genis Lab (vedi il PGA ed il GB).

Fin dalla sua fase di elaborazione, il progetto Genis Lab si focalizza su **tre livelli di approccio**:

- il livello organizzativo (identificazione di strumenti di *management* specifici e definizione di piani di azione costruiti su misura per promuovere cambiamenti strutturali interni);
- il livello socio-ambientale (promozione della comunicazione e campagna di sensibilizzazione avente come scopo la lotta agli stereotipi di genere: in que-

sto ambito si è investito nell'identificazione di dove si annidano gli stereotipi negli ambienti di lavoro di ciascuna organizzazione e nel de-costruire la relazione fortemente stereotipata tra le donne e la scienza);

- il livello europeo transnazionale (promozione di una rete ed una vicendevole acquisizione di esperienze tra le organizzazioni scientifiche coinvolte nel progetto in modo da sostenere il reciproco scambio di informazioni, di buone pratiche e di validi strumenti gestionali);

e su **tre dimensioni organizzative**:

- la gestione delle risorse umane: le politiche delle risorse umane hanno un ruolo chiave nella promozione dell'uguaglianza di genere in un'organizzazione ed è fondamentale affrontarle per promuovere il cambiamento strutturale;
- il bilancio di genere: la cultura dominante è riflessa nelle scelte finanziarie, così come il potere si crea attraverso la concentrazione delle risorse. Nel promuovere l'uguaglianza di genere è importante capire e monitorare come le risorse siano distribuite e guardare alla dimensione del genere nella distribuzione di queste risorse.
- la cultura organizzativa e gli stereotipi: poiché gli stereotipi rivestono un ruolo fondamentale quando si trattano questi argomenti, il consorzio Genis Lab ha deciso di investire ulteriori sforzi in quest'area, considerandola una dimensione separata che interagisce con tutte le altre. Seguendo questo assunto, abbiamo identificato due principali aree di intervento che hanno riguardato la dimensione culturale della discriminazione: stereotipi di genere nella scienza e criteri di valutazione.

Ciascun *partner* tecnico si è occupato della sua dimensione di pertinenza offrendo specifici strumenti ed approcci come dettagliatamente riportato nei capitoli che seguono.

- FGB responsabile del GB (*Gender Budgeting*)
- ITC-ILO responsabile del HRM (*Human Resource Management*)
- ADS responsabile dell'OCS (*Organizational Culture and Stereotypes*)

Le tre dimensioni conservano le loro specificità: solo due forniscono strumenti di analisi, pianificazione e *management* in aree definite dell'organizzazione, la terza – stereotipi e cultura organizzativa – si è dimostrata trasversale alle altre e basata per qualsiasi processo di cambiamento strutturale.

Gli *Audit* partecipativi di genere ed il bilancio di genere hanno permesso ai partner scientifici di auto-valutarsi qualitativamente e quantitativamente, rivedendo la distribuzione delle loro risorse, le politiche e pratiche delle risorse umane e costruendo così iniziative, indicatori ed azioni specifiche.

La dimensione della cultura organizzativa e degli stereotipi ha alimentato il dibattito che si è sviluppato intorno al cambiamento istituzionale non solo all'interno di ciascuna organizzazione ma anche ad un livello transnazionale producendo ed attivando intuizioni, idee e contenuti specifici (vedi lo IAT *test* su stereotipi di genere, il documento sulle resistenze, il contributo sull'eccellenza).

Per questo motivo, il capitolo sulla cultura organizzativa e gli stereotipi offre una descrizione dell'approccio complessivo adottato, mentre i capitoli sull'*Audit* partecipativo di genere e sul bilancio sensibile al genere contengono i principali strumenti utilizzati nelle aree delle risorse umane e del bilancio di genere.

1.3 I TAP di Genis Lab

L'approccio Genis Lab ha visto la definizione, l'implementazione ed il monitoraggio di piani di azione di genere chiamati TAP (*Tailored Action Plans*) costruiti su misura per ciascuna organizzazione.

Il consorzio ha definito un approccio comune articolato in quattro fasi per definire uno specifico TAP in ciascuna organizzazione scientifica:

- *fase 1, l'Assessment*, ha visto l'applicazione degli *Audit* partecipativi di genere in ciascuna organizzazione; la raccolta dei principali input è avvenuta grazie agli *Audit* partecipativi di genere, ad ulteriori indagini di approfondimento, al bilancio di genere, all'analisi degli stereotipi e ad informazioni aggiuntive raccolte dai *partner* tecnici FGB ed ADS.

- *fase 2, la pianificazione*, ha condotto ciascuna organizzazione alla definizione del proprio TAP affrontando le questioni che emergevano dalla fase di assessment.

Ciascun piano è stato poi ufficialmente approvato dalla dirigenza interna all'organizzazione stessa. I TAP contengono una descrizione dettagliata di attività comprese tra Gennaio 2013 e Dicembre 2014. Queste attività sono coerenti con le problematiche emerse nella fase di valutazione.

- *fase3, l'implementazione*, è cominciata nel mese 19 ed è un processo tutt'ora in atto, con una prospettiva di sostenibilità oltre la fine del progetto.
- *fase 4, il monitoraggio*, è iniziata con il lancio dei TAP ed è ancora in corso. E' una valutazione periodica dei TAP, utilizzando indicatori quantitativi e qualitativi che costituiscono una parte integrante dei piani di azione.

I piani di azione specifici, modellati su ciascuna organizzazione (TAP), rappresentano la pietra miliare dell'implementazione di Genis Lab ed esprimono un livello di complessità maggiore della somma di tutte le attività comprese nelle tre dimensioni.

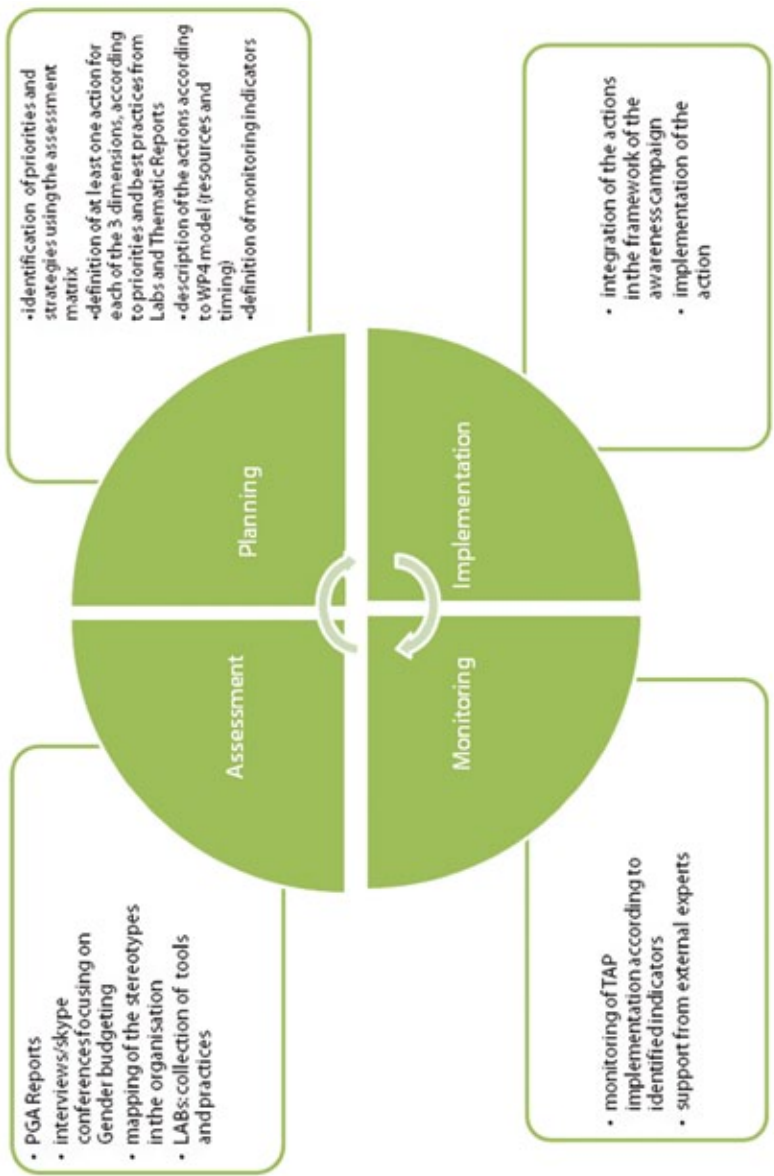
I TAP sono stati un prodotto chiave dei primi due anni di attività del progetto (2011 e 2012), nati nel clima di collaborazione esistente tra i *partner* tecnici e scientifici, ed hanno rappresentato la base per l'implementazione di passi successivi. Sono stati cruciali per raggiungere la finalità di cambiamento strutturale nelle organizzazioni scientifiche portate avanti da Genis Lab, dal momento che contengono, per ciascuna organizzazione:

- una sintesi dei risultati provenienti dalle valutazioni qualitative di genere, che si è focalizzata sulle 3 dimensioni di Genis Lab (rapporti PGA + *focus group*/ interviste/mappature del bilancio di genere e della cultura organizzativa e stereotipi);
- una descrizione delle sfide scelte e sulle quali intervenire;
- una definizione di strategia di implementazione;
- una descrizione operativa di azioni specifiche con relativi strumenti associati;

- una gamma di indicatori quantitativi e qualitativi proposta per il monitoraggio e la valutazione del processo.

In questo modo, la definizione e l'implementazione dei TAP ha richiesto un processo articolato in quattro fasi, combinando le tre dimensioni (HRM, GB e OCS) ed i tre livelli (organizzativo, socio-ambientale, transnazionale- europeo) selezionati per il progetto Genis Lab.

I tre livelli sono stati integrati in un approccio sistemico in modo da poter affrontare le resistenze interne ed esterne al cambiamento. Il grafico che segue mostra il processo in quattro fasi:



Il processo in quattro fasi viene definito e spiegato nel dettaglio nelle linee guida per la definizione dei piani di azione.

Inoltre, durante la fase di pianificazione, ciascun *partner* tecnico ha supervisionato due *partner* scientifici. Questa scelta è stata fatta per garantire un approccio sistemico durante l'elaborazione di ogni TAP portata avanti dai *partner* scientifici con il supporto dell'organizzazione tecnica coinvolta. Nello specifico FGB ha seguito ICTP/CSIC e BTH, ITC-ILO ha seguito INFN e IPF, ADS ha seguito FTM UB e NIC.

Le versioni finali dei TAP erano pronte ed approvate dalla direzione generale di ciascun *partner* agli inizi del 2013.

Ogni organizzazione scientifica, con il supporto dei *partner* tecnici, ha costruito il suo TAP sulla base delle proprie specifiche necessità ma ciò nonostante, nel disegnare i loro TAP, tutti i *partner* hanno seguito una struttura simile. Ciascun TAP si articola nelle tre dimensioni GB, OCS e HRM e prevede: l'elenco delle attività da implementare con relativo cronogramma, la sostenibilità di ciascuna azione, gli obiettivi, la metodologia seguita, i risultati attesi, le risorse umane coinvolte, le altre risorse necessarie, gli indicatori di processo e gli indicatori di risultato.

1.4 Lezioni apprese

Il processo Genis Lab è stato complesso ed impegnativo ed ha richiesto un dispendio notevole di risorse nell'intento di combinare un approccio sistemico (i TAP) con azioni specifiche, focalizzate su ciascuna dimensione. A volte, l'applicazione di approcci e strumenti diversi ha richiesto ai *partner* tecnici uno sforzo aggiuntivo per riuscire ad affinare e mettere a punto le migliori alternative esistenti per ciascuna organizzazione.

Inoltre, l'implementazione di questo progetto quadriennale ha coinciso con una pesantissima crisi economica europea che ha prodotto, in molti dei paesi coinvolti nel progetto, una esponenziale riduzione di risorse e fondi destinati alla ricerca a livello nazionale.

In un simile contesto, caratterizzato da disuguaglianze sempre più profonde e da una crescente competizione per ottenere più fondi e migliori posizioni di potere,

è stato difficile sostenere l'importanza dell'uguaglianza di genere come elemento cruciale per l'eccellenza e l'innovazione nella ricerca, specialmente tra i giovani ricercatori, donne e uomini.

La maggiorparte delle organizzazioni ha espresso la sensazione che gli istituti scientifici di ricerca stanno vivendo un momento storico di cambiamento, ma il cambiamento per migliorare l'uguaglianza di genere è stato in alcuni casi, ed in alcuni settori dell'organizzazione, percepito come un "lusso" che ci si può permettere solo quando le risorse risultino ampiamente disponibili.

In questa reazione i *partner* tecnici hanno riconosciuto una delle tante facce che la "resistenza all'uguaglianza di genere" può mostrare. Francesca Molino, ADS, ha analizzato approfonditamente l'argomento scrivendo un documento specifico e condividendolo con i *partner* scientifici⁴. Alcuni sono tuttavia riusciti a vivere il cambiamento in maniera virtuosa, cioè come un'opportunità di integrare strutture e pratiche decisionali innovative e più *gender-friendly*.

Le esperienze di maggior successo sono state quelle laddove l'impegno ed il supporto derivante dai dirigenti delle organizzazioni sono stati concreti ed espliciti e dove si è formato un gruppo nutrito di promotori dell'uguaglianza di genere interno all'organizzazione. Entrambi questi elementi sono stati le pre-condizioni per consentire ulteriori sviluppi nel cammino verso il cambiamento istituzionale.

4. Il documento è disponibile sul sito web del progetto: <http://www.genislab-fp7.eu/>

2. Linee guida sugli stereotipi e la cultura dell'organizzazione scientifica

(Flavia Zucco e Claudia Grasso, Associazione Donne e Scienza)

2.1 Note introduttive

Il nostro tema è la discriminazione delle donne nell'ambito della ricerca accademica e privata.

La scienza è, come definito in passato, un luogo dove si concentra il potere (*Knowledge is power, scientia potentia est*" Bacon's *Meditationes Sacrae* (1597) Francis Bacon) per via del suo ampio impatto sulla società. La discriminazione nella scienza lascia, quindi, il potere nelle mani di chi lo ha sempre gestito: gli uomini. Questa discriminazione viene agita in una serie di regole e strutture costruite dagli uomini sulle orme delle loro intrinseche esigenze e sulla stregua dei loro comportamenti, alimentata anche da meccanismi sottili ed invisibili che si basano sulla mancanza di consapevolezza, sulla massiccia presenza di stereotipi durevoli nel tempo e sulle condizioni di lavoro.

Nell'introdurre queste linee guida, quattro sono i pilastri di riferimento che dovrebbero essere presi in considerazione: il primo è l'esistenza di una **specifica discriminazione contro le donne nel mondo scientifico**. Questo è dimostrato dal fatto che, anche nei paesi europei, dove il numero di donne che coprono posizioni apicali, di tipo istituzionale e governativo, è consistente, la presenza di donne ai livelli alti delle carriere scientifiche è scarsa e si traduce in numeri molto bassi, registrati in tutt'Europa.

Il secondo punto è che **la discriminazione non è facilmente riconosciuta da tutte/i le/i ricercatrici/ori**, dal momento che queste/i ritengono la scienza non sia affetta da questo tipo di problematica. La scienza è infatti percepita come un'attività eminente, generalmente intesa come neutra, praticata solo da persone altamente istruite, che si confrontano costantemente a livello internazionale.

Il terzo punto consiste nel fatto che dovremmo **essere consapevoli della** cosid-

detta “**doppia assenza**” e cioè che, da una parte, il femminismo ha poco influenzato le donne scienziate nella loro vita lavorativa e, dall'altra, la loro allarmante condizione nell'ambito della scienza non è stata adeguatamente presa in considerazione nella lista di rivendicazioni portate avanti dal femminismo.

Il quarto punto è la **resistenza al cambiamento** che ha diverse cause, a cominciare dalla situazione economica generale, per finire con sentimenti personali ed emozioni soggettive.

2.2 Stereotipi nella Scienza

Gli stereotipi stanno influenzando la scienza, il suo stesso statuto e le sue relazioni con la società. La scienza si è spostata dall' *Olympus* all' *Agora* e la *Ivory Tower* non esiste più. Gli/le scienziati/e devono confrontarsi con una forte interrelazione con i mercati e con la società: quindi la rappresentazione del mondo scientifico è radicalmente cambiata.

Le donne scienziate risultano penalizzate dai soliti stereotipi che le riguardano nel più vasto ambito sociale, ma sono anche messe a repentaglio, nel loro specifico lavoro, da stereotipi ancora più “mirati”. Uno consiste nel **non essere in grado di elaborare livelli alti di astrazione**, a causa del prevalere degli aspetti emotivi (sentimenti) sui loro ragionamenti. Il secondo è che **non possono pienamente sostenere l'onere della missione della scienza** che richiede un impegno a tempo pieno. Dal momento che il presupposto principale è una totale devozione alla ricerca, il peso della famiglia è percepito come un ostacolo difficile da superare.

L'impatto degli stereotipi di genere, innescati dalle categorizzazioni sessuali nell'ambito di queste relazioni sociali, è sufficiente per generare l'ineguaglianza di genere nei risultati professionali. Oltre a questo aspetto vengono attivate pratiche distorte e preconcepite (mancanza di informazione e trasparenza, criteri di selezione e così via).

Gli stereotipi di genere nella scienza vanno a braccetto con gli “stereotipi della cultura scientifica”, e quindi risulta inefficace agire sugli stereotipi, salvo che le modalità tradizionali di concepire il lavoro nella scienza non cambino. In questo senso, il modello della cultura di riferimento in cui le diverse organizzazioni scientifiche si muovono, deve essere analizzato nel dettaglio.

2.3 Analisi della cultura organizzativa

L'analisi deve essere condotta mediante una serie di passi pianificati, comuni a tutte le istituzioni scientifiche di ricerca:

- a) Gli *audit* partecipativi di genere (interviste locali);
- b) Le attività di mutuo apprendimento reciproco (laboratori virtuali, *forum* in rete sull'*intranet* del progetto).

Gli obiettivi dei laboratori virtuali sono stati, in ordine: esplorare la "cultura dell'organizzazione scientifica e di genere" di ciascuna istituzione, costruire mappe e proporre un insieme di strumenti in grado di scoprire dove si annidano gli stereotipi nella vita quotidiana delle organizzazioni, scovare gli stereotipi di genere/scienza sia di carattere generale che locale, suggerire le buone pratiche per aiutare a superare gli ostacoli nelle carriere e nella *leadership* delle donne.

- c) Mappe di ciascun istituto scientifico per ispezionare le aree specifiche dove gli stereotipi potrebbero trovarsi, dal momento che influenzano molto la carriera delle donne, dalla distribuzione delle risorse alla valutazione dell'eccellenza, includendo le differenze di genere nelle responsabilità esterne e nelle mansioni.

Se esploriamo la dimensione delle **risorse umane** (HRM), possiamo trovare i seguenti stereotipi:

- donne non adatte al *management* ed alla dirigenza;
- donne meno disponibili in termini di tempo, per via del peso derivante dalla famiglia;
- donne cui si assegna il ruolo della cura anche negli ambienti professionali;
- donne che ricevono valutazioni non obiettive nelle carriere e nelle nomine.

Nell'ambito della dimensione del **bilancio di genere**, gli stereotipi si possono trovare nascosti nelle diverse aree delle risorse. Di seguito se ne propone un elenco:

- Risorsa tempo: le donne non si impegnano pienamente.
- Risorsa spazio: dal momento che le donne non considerano lo spazio come un simbolo di potere, non lo chiedono e quindi sembra che non serva loro!
- Studenti e dottorandi: gli uomini usano le/i giovani ricercatrici/ori per rafforzare il loro potere, le donne invece percepiscono le/gli stesse/i come una grande responsabilità e per questo non ne richiedono *ad libitum*: di nuovo se ne deduce che esse non ne abbiano bisogno.

Risorsa soldi: la gestione delle finanze è sentita dalle donne come una grande responsabilità e la usano con cautela, questo viene interpretato come uno scarso interesse nella ricerca e nell'assegnazione dei fondi. Attraverso la proposta di tematiche che possano produrre reazioni di spiazzamento, provocazione, distrazione, diversità, insieme alla estrapolazione degli stereotipi automatici, si è in grado di giungere ai livelli più impliciti in cui gli stereotipi si formano. Questo tipo di obiettivo può essere raggiunto in diversi modi:

- segnalando i benefici positivi e negativi per gli uomini, in modo da cambiare mentalità;
- esplorando il limite massimo sopportato dai partecipanti nell'aver a che fare con il confronto maschi/femmine e/o con le sfide sull'identità di genere (vedi famiglia-lavoro);
- investigando, nell'ambito di relazioni interpersonali, quanto i partecipanti siano pronti a sostenere i conflitti con i colleghi maschi o femmine, includendo le molestie sessuali;
- cogliendo il livello di consapevolezza dei partecipanti nei riguardi della "cultura scientifica" tradizionale di riferimento e dei cambiamenti intervenuti.

2.4 Azioni: come stimolare la consapevolezza della discriminazione ad un livello culturale e come aiutare a superare possibili stereotipi esistenti

Attraverso la campagna di sensibilizzazione consistita nella circolazione di un rilevante numero di documenti esistenti sull'argomento, nella redazione del "daily stereotype diary", un diario degli stereotipi in cui ciascun dipendente registrava quotidianamente la discriminazione di genere sofferta, nella stesura del "white sheet paper" tenuto dai frequentatori dei laboratori che annotavano tutte le mansioni aggiuntive e non previste nel loro contratto - le cosiddette mansioni invisibili - in modo da renderle visibili, e, non da ultimo, l'utilizzo dell'interattivo "Implicit Association online Test" (vedi box sotto).

IAT

Ecco uno strumento che ci aiuta a scoprire i pregiudizi cognitivi nascosti e relativi al genere. Molte persone non sono al corrente dei loro pregiudizi. Questo è un test che può essere fatto da ciascun individuo per ricavarne diretto beneficio. Il test di associazione implicita (IAT) risulta eccellente per mettere in luce i pregiudizi e per dimostrare quanto l'inconscio guida le nostre scelte nel quotidiano. Aiuta tutti noi, appartenenti alle più varie estrazioni culturali e sociali, a riconoscere i pregiudizi inconsci nascosti che, in modo subdolo ed inconsapevole, potrebbero distorcere la nostra valutazione obiettiva e le relazioni con gli altri, basate sulla razza, sul genere, sulla religione, sulla cultura, eccetera. Una volta che la consapevolezza sui pregiudizi inconsci viene portata in superficie, lo IAT test invita i partecipanti ad intraprendere specifici comportamenti per interrompere questi meccanismi impliciti nell'ambito delle vite lavorative e personali. Gli psicologi sostengono che la gente non si apre emotivamente o perchè non vogliono o perchè non sono in grado di farlo. La distinzione tra il non volere ed il non essere in grado è come la differenza che corre tra il nascondere deliberatamente qualcosa agli altri ed il nascondere inconsiamente qualcosa a se stessi. Lo IAT test rende possibile penetrare entrambi questi tipi di atteggiamenti nascosti, misurando quelli più impliciti insieme alla convinzione che non si vuole oppure non si è in grado di esternare.

<https://implicit.harvard.edu/implicit/>

Altri metodi e strumenti possono essere utilizzati per aumentare la consapevolezza e l'*empowerment* nella direzione del cambiamento sono strettamente connessi alle capacità comunicative, interne all'organizzazione. Le discussioni partecipative tenute su base periodica (incontri transnazionali con altre simili organizzazioni) sono risultate cruciali, i dibattiti con un pubblico femminile (giovani ricercatrici, assistenti, professoressa associate e impiegate nel settore amministrativo) ed i seminari per un pubblico a prevalenza maschile sembrano essere stati molto utili alla creazione di una migliore consapevolezza in un contesto di gruppo.

Particolare rilevanza ha assunto come esperienza, l'attività teatrale che noi, abbiamo chiamato "*Re-Act*" nel senso di agire nuovamente, ri-fare, re-agire (vedi box sotto). I contenuti dello spettacolo finale si sono basati sui risultati dei seminari locali organizzati nelle varie istituzioni, aventi come pubblico il maggior numero di dipendenti possibile, specialmente proveniente dai livelli alti della dirigenza.

Re-ACT

Un metodo collettivo di ricerca che utilizza strumenti teatrali per decostruire gli stereotipi di genere nella scienza. Attraverso domande graduali e semplici azioni, i partecipanti saranno in grado di analizzare ed approfondire la loro consapevolezza sulla vita lavorativa quotidiana in modo da introdurre cambiamenti positivi. Re-act trae le sue origini dal teatro dell'oppresso che è una cornice teorica ed un insieme di tecniche sviluppate da Augusto Boal, regista brasiliano, oltre che artista ed architetto. Bisogna riconoscere che gli umani hanno una ineguagliabile abilità a "prendere parte" nel mondo, espletando azioni e simultaneamente osservandosi in azione.

Boal sosteneva come l'essere umano fosse una sorta di teatro "auto-contenuto", con lo spettatore e l'attore fusi in una sola persona. Dal momento che riusciamo ad osservarci in azione, possiamo modificare, aggiustare ed alterare il corso delle nostre vissute in modo da ottenere un impatto diverso, così da cambiare il mondo. Il teatro dell'oppresso coinvolge le persone alla scoperta, alle riflessioni critiche ed al dialogo verso un processo di liberazione! Attraverso il teatro dell'oppresso, possiamo meglio comprendere noi stessi, le nostre comunità, il nostro mondo. Vengono utilizzate regolarmente diverse tecniche, strumenti e declinazioni del teatro dell'oppresso. Il gioco è alla base del teatro dell'oppresso. Un arsenale completo di giochi ben ideati e professionalmente facilitati permette ai partecipanti di estendere al massimo l'elastico della loro immaginazione, de-strutturare comportamenti abituali e ri-analizzare le strutture del potere e dell'oppressione nella società. Inoltre il gioco è divertente e crea un vero clima di gruppo!

Il teatro-Forum è una performance che trasforma un normale spettatore (colui che guarda) in un attore (colui che guarda e agisce). Una breve scena interpretata dagli attori del teatro-Forum mette in campo il tema dell'oppressione e rappresenta il mondo per come è, l'anti-modello. Gli spettatori sono quindi chiamati sul palco ad interrompere lo spettacolo ed a proporre delle nuove modalità che risolvano l'oppressione, cercando la soluzione attraverso nuove azioni. Lo spettacolo coinvolge ampiamente attori del teatro-Forum e spettatori, in un dialogo comunitario divertente ed allegerente.

www.theatreoftheoppressed.org

Da ultimo ma non meno importante è attraverso l'adozione - nei documenti ed ogni qualvolta sia possibile - di un linguaggio sensibile al genere (abilità comunicative interne all'organizzazione) che viene potenziata la consapevolezza nella direzione del cambiamento strutturale.

Uso di linguaggi sensibili al genere

Lo scopo di guardare al sessismo nel linguaggio è di cercare di evitare scelte linguistiche che possano essere interpretate come pregiudizi, discriminatori ed insensati, che assumono la superiorità di un sesso rispetto all'altro, contribuendo così alla creazione di stereotipi di genere. D'altra parte, un linguaggio non sessista, molto lontano da essere una forma di censura, è una scelta conscia di includere e coinvolgere l'intero pubblico. Questo è particolarmente importante nei campi scientifici dominati dai maschi dove, attraverso l'uso di un linguaggio non sessista, si è ottenuto un incremento di autostima in studentesse e ricercatrici donne. Il 19 maggio 2008, il Parlamento Europeo ha distribuito ai membri dello stesso, un libretto che forniva le linee guida per l'adozione di un linguaggio neutro sul genere. Queste linee guida, costruite da un gruppo di lavoro formatosi sotto gli auspici dell'alto gruppo parlamentare sulla uguaglianza di genere, sono state il frutto di una lunga e stretta collaborazione con le più rilevanti assistenze linguistiche ed hanno fornito suggerimenti ed esempi per ciascun specifica lingua di lavoro. Quello che funziona in una lingua, potrebbe non funzionare in un'altra. Per ciascuna delle lingue ufficiali deve essere pensata una appropriata terminologia non sessista, in accordo con le tradizioni nazionali e prendendo in considerazione la legislazione nazionale esistente sull'argomento e tutte le linee guida circolanti a livello nazionale o qualsiasi altra fonte di riferimento autorevole.

Ed ancora, attraverso l'uso di buone pratiche contro gli stereotipi, le migliori devono essere individuate, selezionate e presentate ad altre realtà internazionali o nazionali in modo da ottenere un *empowerment* all'esterno ed una maggiore consapevolezza nel perseguire l'obiettivo (esportando le abilità comunicative al di fuori dell'organizzazione).

2.5 Affrontare le resistenze al cambiamento

Nell'affrontare le resistenze al cambiamento, tre livelli di azione possono essere distinti:

- A) Individuale:** concerne l'identità ed i comportamenti. Il cambiamento dello *status quo* di ognuno di noi, in relazione ad una possibile perdita del lavoro, mancanza di guadagni, umiliazioni, valutazioni negative, lavoro non riconosciuto ci allarma.

Resistenze ai progetti per l'uguaglianza di genere

di Francesca Molino

- *Negazione del problema della uguaglianza di genere.*
- *Spostamento verso realtà esterne. Altre istituzioni oppure cause storiche, sociali o educative.*
- *Minimizzazione del problema della uguaglianza di genere.*
- *Nessuna consapevolezza sugli stereotipi.*
- *Difficoltà che hanno le donne a riconoscere la discriminazione.*
- *Insufficiente motivazione e conflitti tra il personale.*
- *Varie forme di esperienze individuali di dissenso.*
- *Mancanza di dati, informazione, comunicazione.*
- *Isolamento di persone che hanno a che fare con le problematiche sul genere.*
- *Stereotipia del problema della uguaglianza di genere.*
- *Stereotipia nelle relazioni per discriminare.*
- *Stigmatizzazione delle donne coinvolte in azioni positive.*
- *Svantaggi ed ostilità maschili.*
- *Sovrannumero delle questioni di genere per le donne scienziate.*
- *Conflitti tra le donne.*
- *La diversità individuale nasconde il genere.*
- *Sistemi di monitoraggio inefficaci.*
- *Tendenza a delegare decisioni ai manager.*

B) Istituzionale e strutturale: implica una ri-organizzazione sociale. Trappole nascoste solitamente ostacolano il cambiamento. La trappola più ovvia è quando le specifiche azioni sul genere non vengono implementate correttamente: in altre parole, quando non vi è connessione tra la teoria e pratica. Oppure quando vengono implementate le azioni fatte su misura, ma le persone coinvolte non sono preparate o motivate per portare a termine tali specifiche azioni, i risultati saranno inefficaci e potrebbero addirittura andare contro gli obiettivi dell'azione mostrandone l'impraticabilità

Quando i piani di azione risultano essere troppo generici o vaghi e gli obiettivi non sono chiari e raggiungibili ed anche quando le azioni non vengono supportate da strumenti adeguati alla loro implementazione, includendo finanziamenti e altre risorse necessarie, si tende al fallimento dei risultati.

C) Simbolico e culturale: lingua, normative, valori (questo livello di azione è cruciale: nessuna azione positiva ha effetti durevoli nel tempo, senza cambiamenti nel livello simbolico e culturale).

2.6 Azioni per valutare l'eccellenza

Agli inizi di una carriera, l'assunzione è il momento in cui agiscono diversi stereotipi che riguardano la scienza e le donne, ad esempio la donna non totalmente devota verso il proprio lavoro (vedi la possibilità di iniziare a costruire una famiglia), la donna poco disponibile alla mobilità (conferenze, corsi, eccetera) e la donna non molto incline o dotata per le scienze dure.

Nell'avanzamento delle carriere e nella *leadership*, vanno presentati *curricula* scientifici forti (misurati seguendo i parametri stabiliti dai maschi), in cui le *hard skills* come l'assertività e la risolutezza forniscono punti per una valutazione alta, mentre le *soft skills* come la flessibilità, diplomazia, curiosità, motivazione e dedizione portano ad una valutazione bassa.

Come detto in precedenza, le donne si trovano ad affrontare anche il duro stereotipo della loro debole inclinazione verso la *leadership* ed il *management* con le conseguenti e derivanti problematiche nel gestire le risorse finanziarie.

Il primo passo è **fissare il concetto di eccellenza**. L'eccellenza scientifica è l'abilità - per uno/a scienziato/a o per un'organizzazione - di intervenire in un campo di studi producendo un grosso cambiamento, portando altre/i scienziate/i a formulare nuove domande ed a produrre nuovi, importanti ed utili contributi alla conoscenza, usando nuove metodologie.

La qualità dell'eccellenza deve essere provata da pubblicazioni, citazioni, finanziamenti, studenti e deve essere riconosciuta dai colleghi e dal conferimento di varie onorificenze, premi ed altri privilegi (**Addis E.** and **Pagnini C.** (2011), *Gender and scientific excellence*, Topic Report of the project *The meta-analysis of gender and scientific research*).

Il secondo passo è **fornire i dati** disponibili che dimostrino l'infondatezza delle supposizioni menzionate sopra.

Il terzo passo consiste nello **stabilire l'importanza delle soft skills** ritenute funzionali all'avanzamento della scienza contemporanea. Ricoprire il ruolo professionale con un atteggiamento propositivo, lavorare nella direzione di una ricerca responsabile ed attenta, trasferire il modello della/del ricercatrice/tore creativa/o e responsabile alla generazione più giovane, collaborare per costruire un contesto di lavoro più equo.

Differenze comportamentali

- LAVORO:** *si sovrappone al ruolo sociale per gli uomini, fa parte di un concetto più ampio della vita per le donne.*
- CARRIERA:** *basata sulla competitività per gli uomini; su competenze ed interessi scientifici per le donne.*
- GERARCHIA:** *vissuta dagli uomini come conquista di potere; dalle donne come assunzione di responsabilità.*
- TEMPO:** *valutato in termini economici dagli uomini; in termini di qualità del prodotto dalle donne.*
- OBIETTIVI:** *vengono raggiunti attraverso la concorrenza da parte degli uomini; attraverso acquisizioni di autonomia da parte delle donne.*

La procedura di valutazione deve essere trasparente e deve aderire ad una serie di "regole" che sotto elenchiamo:

- i bandi vanno pubblicati almeno due mesi prima,
- tutti i criteri di valutazione vanno pubblicati contestualmente alla descrizione dalla posizione aperta,
- i *curricula* dei membri del comitato di valutazione vanno tutti pubblicati,
- la commissione di valutazione deve essere bilanciata ed omogenea nella rappresentazione del genere,
- i *curricula* delle/i candidate/i devono essere tutti pubblicati,
- nelle istituzioni ufficiali di ricerca i poteri decisionali devono essere re-inse-
diati nelle sedi ufficiali (delegittimando l'*old-boys' network*),
- serve una maggiore valutazione della ricerca nei campi multi disciplinari (ad

oggi considerati ancora *borderline*.)

- serve una valutazione di risultati scientifici normalizzati rispetto alle risorse ricevute,
- bisogna abolire il pregiudizio di genere (quote per maschi) a favore della meritocrazia, valutato secondo nuovi criteri,
- i criteri devono essere basati sulle capacità scientifiche ma anche sulle capacità comportamentali (vedi rapporto di valutazione CERN).

2.7 Note conclusive

Dai concetti espressi in precedenza, è chiaro che la campagna di sensibilizzazione deve toccare la cultura dell'organizzazione dell'istituzione scientifica e deve implementare cambiamenti nell'ambito della conoscenza e dei comportamenti riguardanti gli aspetti di genere, raggiungendo tutta la popolazione afferente.

Il coinvolgimento a livello decisionale e delle parti maggiormente interessate è cruciale per entrambe le definizioni dei contenuti e delle strategie d'implementazione, in modo da consentire alle attività proposte di essere pienamente operative ed incisive. La presentazione di una serie mirata di strumenti va discussa con ciascun *partner* scientifico che riceverà tutto il supporto tecnico necessario ai fini di sperimentare gli strumenti più appropriati e pianificare le relative attività connesse, per lo sviluppo delle pari opportunità.

La partecipazione del *management* è anche necessaria per l'identificazione, per la promozione e per l'efficacia dei messaggi lanciati durante la campagna informativa verso istituzioni esterne.

Attraverso il coinvolgimento del *management* si crea un processo "dall'alto" in cui il cambiamento organizzativo e culturale viene perseguito. I diretti fruitori della campagna saranno tutte le persone (donne e uomini) che, lavorando nelle organizzazioni coinvolte, beneficeranno di questo spostamento culturale nell'ambito del *management*: i dirigenti infatti da sempre si trovano a dover affrontare l'annoso problema di lavorare **con persone molto diverse fra loro**.

Il “*Diversity Management*” non può esistere senza che sia inquadrato in una cornice morale e legislativa. Etica e leggi che riguardano l’anti-discriminazione non sono solo un aspetto del contesto dell’organizzazione: l’identità dell’organizzazione stessa deve riflettere la propria tradizione in materia di diritti umani.

Le carriere scientifiche dipendono dalle capacità decisionali intese come l’abilità di coordinare un gruppo, l’abilità di attirare e gestire finanziamenti, di seguire il processo burocratico che precede il lancio e l’implementazione di un progetto, la capacità di mostrare abilità organizzative insieme ad una prolifica inclinazione verso le dinamiche relazionali ed i contatti.

Tutte queste inclinazioni, cruciali per lo stato di avanzamento di una carriera, non risultano incluse nel percorso di formazione professionale e nel processo di valutazione delle persone, che, per questo motivo, mancano di una serie di competenze. Queste competenze vengono di fatto trasferite a livello individuale (pretamente maschile) e considerate qualità personali, valutate su base soggettiva. Vengono quindi tenute in vita attraverso una trasmissione che risulta informale: questo permette ai pregiudizi ed alla discriminazione di genere di radicarsi in profondità.

E’ quindi, e per questo motivo, di primaria importanza che le capacità decisionali si acquisiscano non attraverso le relazioni informali e spesso privilegiate da qualcuno che occupa una posizione di potere all’interno dell’organizzazione, ma attraverso l’assegnazione di un tempo dedicato alla formazione ed al tutoraggio, riconosciuto dall’organizzazione stessa ed aperto a tutto il personale.

Lezioni apprese

Innanzitutto abbiamo trovato comunanze impressionanti tra i nostri sei *partner* scientifici: la crisi e la paura del prossimo futuro, il periodo di transizione che, diretto verso la globalizzazione e la flessibilità del lavoro (vedi aspetti di conciliazione tra famiglia e lavoro), risulta particolarmente duro per i paesi dell’Est. Come risultato evidente, proveniente dalla mappatura dei sei paesi, notiamo che la storia incide sulla cultura specifica di riferimento, specialmente per le nazioni ex comuniste dove gli stereotipi riguardanti le capacità scientifiche femminili si spostano verso le reali capacità manageriali delle donne che ricoprono ruoli dirigenziali.

Inoltre, la famiglia sembra essere percepita come un problema “solo femminile” e, nel frattempo, molto del supporto sociale ad essa, che proveniva dal regime comunista, è svanito.

In generale, stiamo assistendo ad un **cambiamento della struttura interna della scienza**: la scienza che si relaziona alle industrie private, la costante ricerca di prestazioni professionali multiple, i tecnici specializzati che vantano un contratto di lavoro stabile a dispetto dei ricercatori.

Anche la percezione della produttività della scienza sta cambiando: gli uomini adesso si chiedono “*come potete sostenere che le donne producano più scienza?*” senza pensare che le donne sono molto motivate a costruire carriere stabili pur rimanendo poco interessate all’aspetto retributivo, al contrario dei maschi che inseguono salari sempre più alti e quindi disponibili a migrare in altri settori.

Questo cambiamento non si abbina in maniera conforme all’adozione di pratiche innovative, alle relazioni con il consiglio di amministrazione, alla gestione di persone culturalmente diverse e, non da ultimo, alla conoscenza delle normative nazionali ed internazionali aggiornate ed esistenti in materia.

A questo riguardo, il conflitto generazionale ha acquisito, in alcuni casi, rinnovata forza e nuovo significato.

Essendosi imbattuto in un grande e profondo divario, il consorzio Genis Lab ha dovuto, come forse i suoi progetti-sorella, affrontare il duro compito e l’enorme responsabilità di colmare questo vuoto con approfondita conoscenza, analisi puntuale, critiche costruttive ed azioni positive.

3. L'*Audit* partecipativo di genere come strumento per il cambiamento organizzativo verso l'uguaglianza di genere

(Benedetta Magri, International Labour Standards, Rights at Work and Gender Equality Programme - ILSGEN - International Training Centre, International Labour Organization)

In memoria di Petra Ulshoefer, con gratitudine e affetto

3.1 Introduzione

Questo capitolo delle linee guida descrive come la metodologia dell'*audit* partecipativo di genere è stata utilizzata nelle sei organizzazioni scientifiche coinvolte nel progetto Genis Lab, con l'obiettivo di promuovere cambiamenti organizzativi e rafforzare il ruolo delle donne nella ricerca scientifica⁵.

La sezione consta di tre parti; la prima descrive cosa è l'*audit* partecipativo di genere (PGA), la seconda discute perché sia utile promuovere la presenza delle donne nella scienza. La terza illustra come questa metodologia - oramai ampiamente sperimentata - è stata adattata e agli scopi del progetto Genis Lab. Infine si traggono alcune conclusioni e lezioni per azioni future.

5. Uno speciale ringraziamento va a Blerina Vila e Simonetta Cavazza, ITCILO, che hanno generosamente contribuito all'adattamento della metodologia PGA e alla conduzione di molti PGA nelle organizzazioni dei vari *partner*.

Cos'è l'Audit partecipativo di genere (PGA)

La metodologia utilizzata in Genis Lab nasce da un adattamento dell'“ILO Participatory Gender Audit” uno strumento per il cambiamento organizzativo che l'ILO⁶ ha utilizzato con buoni risultati negli ultimi dieci anni, sia al proprio interno che in un'ampia gamma di enti pubblici, organizzazioni datoriali e istituti sindacali.

Il PGA è una metodologia di ricerca-azione che permette di tracciare la mappa di un'organizzazione dalla prospettiva dell'uguaglianza di genere.

Il termine “audit” non deve sviare il lettore, poiché si tratta di qualcosa di profondamente diverso da quanto s'intende con “audit” o “revisione” in ambito di verifiche contabili.

L'audit in senso comune verifica la conformità dei processi di un'organizzazione a una serie di regole pre-definite. Il PGA unisce l'osservazione obiettiva dei fatti e dei dati a una più profonda riflessione qualitativa sulle regole, sui comportamenti, sulle credenze e opinioni, e il loro conseguente impatto sull'uguaglianza di genere. Per questo motivo il PGA viene svolto da una équipe di “facilitatori/trici” piuttosto che da dei “revisori” o “auditors”.

Attraverso la raccolta dei dati, l'osservazione diretta e il dialogo con il personale dell'organizzazione, l'équipe di facilitazione del *Gender Audit* elabora un rapporto discusso in modo collettivo e partecipato, che descrive la capacità di un'organizzazione di promuovere l'uguaglianza di genere nei suoi punti di forza e di debolezza.

Le ragioni che producono disparità di genere sono raramente esplicite nelle organizzazioni; risultano invece essere più frequentemente nascoste dentro le regole, nelle modalità di funzionamento e nella cultura di una organizzazione. Il PGA aiuta a migliorare le prestazioni che riguardano l'uguaglianza di genere perché è essenzialmente un percorso di auto-riflessione che il team di facilitatori intraprende insieme all'organizzazione per valutarne e trasformarne la dimensione sociale.

6. La *International Labour Organisation* è l'agenzia specializzata delle Nazioni Unite dedicata alla promozione della giustizia sociale nel mondo del lavoro. L'uguaglianza di genere è un obiettivo trasversale del quadro politico strategico dell'ILO, la “*Decent Work Agenda*”.

3.3. Il PGA come strumento di cambiamento organizzativo verso l'uguaglianza di genere

Le statistiche sulla presenza delle donne nel mondo della ricerca scientifica indicano un aumento costante dei tassi di partecipazione, che tuttavia cala drasticamente ai livelli di presa di decisione. Le analisi e la letteratura più recenti mostrano una chiara correlazione tra la scarsa rappresentanza femminile all'apice delle carriere scientifiche e il modo in cui sono strutturate le istituzioni di ricerca. Sebbene questa sia un'evidenza ampiamente accettata in altri ambiti del mondo del lavoro ⁷, per la ricerca scientifica il problema rimane difficile da ammettere: la scienza si pensa come il luogo privilegiato dell'obiettività, del riconoscimento dell'eccellenza e della collegialità.

Come già accennato, il PGA non è solo un metodo per misurare una base di dati di riferimento in un'organizzazione, ma il primo passo verso una strategia di cambiamento, voluta ed elaborata dal suo interno. Il PGA restituisce una fotografia "di genere" relativamente oggettiva e misurabile di una organizzazione, ma fonda la sua analisi su informazioni e percezioni raccolte in un processo di dialogo – sia individuale che collettivo - con le persone che vi lavorano.

Le organizzazioni sono realtà complesse: il cambiamento verso l'uguaglianza di genere non può essere pianificato in modo lineare o essere semplicemente imposto da normative e piani d'azione "top-down". Il cambiamento sociale può fare enormi passi avanti grazie a una nuova normativa o legge, e poi, nel momento in cui la legge non viene applicata o cambia la dirigenza, può vivere lunghi momenti di stallo, persino di regressione.

Questo andamento sinusoidale risulta estremamente visibile nelle organizzazioni. Il PGA esplora le molteplici dimensioni formali e informali che costituiscono la vita di una organizzazione e invita coloro che vi lavorano, a tutti i livelli, a prendere parte ad un processo attivo e auto-riflessivo di cambiamento di mentalità e, quando necessario, delle normative e procedure, affinché le organizzazioni diventino luoghi di lavoro che realmente rispondono ai bisogni e alle aspettative delle donne e degli uomini ("gender-friendly" o addirittura "gender-transformative").

7. Per il concetto di "sistemico" ed "istituzionale" vedi ILO, (2003): *Time for Equality at Work, Report of the Director General on the Declaration of Fundamental Principles and Rights at Work*.

Il PGA applicato nel progetto Genis Lab è un approccio alla gestione del cambiamento basato dunque sui seguenti assunti di base:

3.3.1. I cambiamenti verso l'uguaglianza di genere non possono avvenire attraverso azioni *ad hoc* sparse ma risultano da un approccio strutturato, integrato e sistemico

Il *mainstreaming* di genere è una strategia sistematica che valuta le diverse implicazioni per le donne e gli uomini di qualsiasi politica pubblica, legislazione, programma, in tutti i settori e a tutti i livelli, e per ri-programmarle⁸ in modo da prevenire le disuguaglianze e favorire delle relazioni più eque tra donne e uomini. Il PGA è l'applicazione del *gender mainstreaming* nelle organizzazioni.

"I termini 'mainstreaming' e 'institutionalising' vengono spesso usati in modo intercambiabile nella letteratura: il termine 'istituzionalizzazione' connota un cambiamento sostenibile a lungo termine che, da un lato, riconosce i conflitti esistenti tra le pratiche abituali di una organizzazione che inevitabilmente riflettono particolari campi di interesse e, dall'altro, la loro diretta sensibilità al cambiamento" (Kanjee, 2003).

Le disparità di genere nei luoghi di lavoro e più specificatamente nelle organizzazioni scientifiche possono dipendere da fattori esterni (per esempio una scarsità nell'offerta di ricercatrici qualificate) oppure da una supposta mancanza di interesse da parte delle donne ("abbandonano", "non hanno ambizioni dirigenziali").

8. Nel 1997, il consiglio economico e sociale delle Nazioni Unite (ECOSOC) ha dichiarato che "fare del *mainstreaming* in una prospettiva di genere è il processo di valutare le implicazioni per donne e uomini di qualsiasi azione programmata, includendo la legislazione, le politiche o i programmi, in qualsiasi settore ed a qualsiasi livello. E' una strategia per far diventare le preoccupazioni e le esperienze femminili, così come quelle maschili, una parte integrante del progetto, dell'implementazione, del monitoraggio e della valutazione di politiche e programmi in tutte le sfere politiche, economiche e sociali in modo che le donne e gli uomini possano godere equamente e l'ineguaglianza non sia più perpetrata. Lo scopo finale del *mainstreaming* è di raggiungere l'uguaglianza di genere".

Tuttavia non vi è dubbio che le disparità di genere nel mondo della scienza dipendano anche in larga misura dal fatto che i luoghi della ricerca scientifica sono organizzati per rispondere ai bisogni e le aspettative di un modello stereotipato di scienziato maschio, disponibile notte e giorno, 7 giorni su 7 e libero dal bisogno di conciliare la sua dedizione alla scienza con altre priorità, per esempio la famiglia. Inoltre, è dimostrato come molti pregiudizi inconsci abbiano una forte influenza sui meccanismi di avanzamento delle carriere, sui processi di valutazione e sulla distribuzione delle risorse. Il PGA dunque si addentra nelle pieghe della struttura e della cultura organizzativa, fa emergere e districa i nodi degli stereotipi e dei pregiudizi inconsci nascosti nei comportamenti e nelle regole, e avvia un processo di cambiamento che nasce dall'interno.

3.3.2 I cambiamenti sostenibili richiedono una volontà politica e il sostegno continuo da parte della leadership

Il ruolo delle *leadership* è fondamentale sia in organizzazioni di tipo gerarchico che in altre a struttura più partecipativa e democratica. La *leadership* può stabilire il tono e il ritmo del cambiamento. Cambiamenti di *leadership* possono avere un impatto tremendamente negativo o positivo nell'avanzamento delle politiche dell'uguaglianza di genere.

Il PGA richiede un coinvolgimento diretto della *top leadership* dell'organizzazione: nel un dibattito sui risultati e sulle raccomandazioni, nel riconoscimento dello sforzo collettivo, e e soprattutto nel sostegno allo disegno e alla messa in opera dei piani di azione che ne derivano.

3.3.3 Il cambiamento sostenibile richiede partecipazione, auto-valutazione qualitativa e appropriazione del processo di cambiamento

Il PGA non è una valutazione esterna ma l'opportunità, per chi vive all'interno dell'organizzazione, di auto-riflettere sul proprio atteggiamento nei confronti dell'uguaglianza di genere, dell'ambiente di lavoro ed del benessere lavorativo, di esprimere le proprie preoccupazioni, condividerle con le/i colleghe/i e, discuterle e proporre soluzioni congiunte.

3.3.4 Il triplo circolo virtuoso dell'apprendimento organizzativo: dalla "devianza positiva" al cambiamento nei ruoli e nei sistemi istituzionali

Il PGA mira a raccogliere e istituzionalizzare le "devianze positive"⁹ incoraggiando il trasferimento di comportamenti positivi dall'individuo all'unità organizzativa, e quindi alla cultura e alla pratica collettiva dell'istituzione.

In ogni comunità esistono certi individui o gruppi i cui comportamenti o le cui strategie non-convenzionali permettono loro di trovare, rispetto ai loro colleghi, migliori soluzioni ai problemi nonostante abbiano accesso alle medesime risorse e affrontino simili o peggiori sfide.(www.positivedeviance.org)

3.3.5 Apprendimento esperienziale¹⁰

I workshop e le interviste di PGA, stimolando alla riflessione sugli atteggiamenti e i comportamenti individuali e organizzativi, forniscono anche delle concrete occasioni di apprendimento sulle questioni di genere specifiche ai vari contesti lavorativi. Questo vale sia per gli individui che le organizzazioni come "organismi". Per esempio, se sostenuti dal *management*, i comportamenti di "devianza positiva" ad un livello individuale (per esempio il tutoraggio, le soluzioni di conciliazione vita-lavoro, occasioni di trasferimento o condivisione di conoscenze) posso essere sistematizzati ed istituzionalizzati.

3.3.6 Una solida struttura concettuale per l'analisi e la pianificazione di genere

L'approccio all'analisi di genere adottato dal PGA trae ispirazione dall'analisi di genere delle relazioni sociali di Kabeer¹¹. Questa struttura guarda alle relazioni di

9. La "deviazione positiva" è un approccio per il cambiamento comportamentale ed organizzativo originariamente utilizzato nei programmi di salute pubblica ed adesso ampiamente riconosciuto come uno strumento decisionale di successo. Cfr. Pascale, R.; Sternin, J; Sternin, M. (2010): *The Power of Positive Deviance: How Unlikely Innovators Solve the World's Toughest Problems*

10. D. Kolb, D. (1988) *The experiential learning: Experience as the source of learning and development*. NJ: Prentice-Hall.

11. Kabeer, N. Kabeer, Naila; Subramanian, Ramya (1999). *Institutions, relations and outcomes: A framework and case studies for gender-aware planning*. Nuova Delhi, India

genere nell'interazione fra tre sistemi interdipendenti:

- **macro:** leggi, politiche, contesti macro-economici. Politiche e regolamenti: esistono politiche di uguaglianza a livello nazionale/settoriale o organizzativo? Queste si trovano riflesse nelle politiche e nelle regole dell'organizzazione?
- **meso:** politiche istituzionali, somministrazione di servizi, regole, regolamenti nei contesti di lavoro. Pratiche e strutture dell'organizzazione del lavoro: cosa ci mostrano rispetto all'uguaglianza di genere? Le buone politiche sono tradotte in buone pratiche? Esistono buone pratiche che possano essere meglio istituzionalizzate o condivise? Quali sono i valori comuni organizzativi espressi?
- **micro:** comportamenti individuali. Come si adattano alle regole? Quali sono i valori organizzativi non espressi? Come vengono tradotti nelle relazioni lavorative tra donne e uomini? Risultano influenzati da stereotipi?

3.4 Come mettere in atto il PGA in organizzazioni scientifiche

Nell'ambito di Genis Lab, la metodologia ILO PGA è stata adattata per rispondere ai i bisogni e alle specificità delle istituzioni di ricerca coinvolte.

3.4.1. Aree di analisi

La metodologia PGA originale comprende l'analisi di:

- Personale (questioni che riguardano le risorse umane e le relative iniziative di pari opportunità: promuovono o ostacolano l'equilibrio di genere a tutti i livelli?).
- Sostanza (i prodotti dell'organizzazione: sono "attenti alla dimensione genere"?).
- Struttura (qual è la visione a lungo termine? Quali i documenti di programmazione? I sistemi organizzativi sostengono l'uguaglianza di genere? Monitoraggio e valutazione? Distribuzione delle risorse?).

Il progetto Genis Lab non ha previsto una valutazione dell'impatto di genere delle politiche di ricerca e dei prodotti scientifici dei *partner* del progetto, si è quindi limitata alle "strutture" e al "personale", con particolare riguardo a tre dimensioni:

Dimensione Genis Lab	Domande chiave
Cultura organizzativa e stereotipi	
	<p>La cultura organizzativa mette in discussione o rinforza gli stereotipi riguardanti il genere ed alla scienza?</p> <p>In che misura la visione stereotipata della scienza influenza le ineguaglianze di genere?</p> <p>Fino a che punto questi stereotipi influenzano l'eccellenza scientifica?</p> <p>Nel contesto della scienza post-accademica si può pensare a nuovi, più equi e più efficienti criteri per l'eccellenza scientifica?</p>
Politiche e pratiche delle risorse umane	
	<p>Fino a che punto l'organizzazione è in grado di tradurre i propri impegni formali verso l'uguaglianza di genere in politiche, regolamenti, pratiche e accordi lavorativi, nell'ambito delle risorse umane?</p> <p>Fino a che punto l'organizzazione è in grado di gestire i diversi bisogni di conciliazione lavoro-famiglia dei suoi dipendenti, donne e uomini?</p> <p>Vi sono ostacoli strutturali alle carriere scientifiche femminili e se sì, come possono essere fronteggiati?</p>
Dimensione finanziaria e bilancio di genere	
	<p>Vi sono differenze di genere nella distribuzione delle risorse economiche?</p> <p>Se sì, vi sono cause strutturali a queste differenze?</p> <p>Quali gli impatti?</p> <p>Che tipo di effetto ha l'accesso alle risorse economiche sull'accesso ad altri tipi di risorse?</p> <p>Quali di queste hanno un impatto sui differenziali di carriera?</p>

La tavola 1 illustra come siano state usate le aree di analisi organizzativa del PGA¹² per raccogliere ed elaborare l'informazione concernente le dimensioni sovra descritte.

12. Le 12 aree originali dell'ILO PGA sono state accorpate in una lista più breve nell'edizione 2012 del manuale ILO PGA.

TAVOLA 1 – AREE DI AUDIT PARTECIPATIVO DI GENERE PER LA VALUTAZIONE E FONTI DI INFORMAZIONE

AREA DELL'ORGANIZZAZIONE	Rilevante per la DIMENSIONE GENIS-LAB	Ambito di provenienza delle informazioni	Fonte dell'informazione
A	<p>HRM Bilanci¹ Stereotipi/Cultura</p> <p>Questioni di genere attuali in ambito nazionale/internazionale; il dibattito di genere che influenza l'istituzione coinvolta; la relazione dell'unità organizzativa con le istituzioni nazionali di pari opportunità e le organizzazioni di donne scienziate/ricercatrici.</p>	Organizzazione Unità lavorativa	<p>Tutto il personale attraverso il questionario in rete; Campioni di personale selezionato durante i seminari (diverse categorie); Interviste con il <i>management</i> e con il gruppo interno di GENIS-LAB</p>
B	<p>Bilanci HRM</p> <p>La strategia dell'organizzazione sull'uguaglianza di genere, così come riflessa negli obiettivi operativi dell'organizzazione (o dell'unità lavorativa), nei programmi e nel bilancio di previsione.</p>	Organizzazione (Campioni)	<p>Dirigenti Personale Questionario in rete al personale Seminari</p>

13. L'analisi della distribuzione delle risorse ha richiesto lo sviluppo di una metodologia ad hoc. L'analisi iniziale fatta durante il PGA è servita a sollevare l'attenzione su come le istituzioni non fossero in grado di fornire informazioni o dati relativi alla distribuzione delle risorse per genere. L'analisi di genere del budget è quindi diventata parte integrante dei piani di azione, modellati dalle singole organizzazioni come risultato degli *audit*.

	AREA DELL'ORGANIZZAZIONE	Rilevante per la DIMENSIONE GENIS-LAB	Ambito di provenienza delle informazioni	Fonte dell'informazione
C	<i>Mainstreaming</i> dell'uguaglianza di genere nell'implementazione e nel finanziamento dei programmi e dei progetti di ricerca (<i>solo analisi delle allocazioni di risorse, nessun contenuto di ricerca</i>)	Bilanci	Organizzazione	Comitati scientifici Documenti dell'unità lavorativa Questionari
D	Competenza esistente sul genere e strategia per costruire la competenza di genere	HRM Stereotipi	Organizzazione HRMe personale manageriale	Interviste del personale del dipartimento HR, questionari, seminari
E	Informazione e gestione della conoscenza.	Stereotipi	Organizzazione (campione) + unità di lavoro	Pari opportunità, commissioni, dipartimento di formazione, biblioteca, dipartimento HR; lavoro di osservazione diretta sui documenti e seminari sull'organizzazione del lavoro
F	Sistemi e strumenti in uso per monitorare e valutare (i prodotti scientifici).	HRM Stereotipi Bilanci	Organizzazione Unità di lavoro	Interviste e seminari dell'unità di lavoro; ricercatrici/ori, dirigenti di ricerca; direttori di dipartimento;

	AREA DELL'ORGANIZZAZIONE	Rilevante per la DIMENSIONE GENIS-LAB	Ambito di provenienza delle informazioni	Fonte dell'informazione
G	Scelta di organizzazioni <i>partner</i>	HRM Stereotipi Bilanci	Organizzazione Unità di lavoro	Personale di ricerca durante seminari; Commissioni di pari opportunità (ove esistenti); <i>Management</i>
H	Prodotti ed immagine pubblica	Stereotipi (nessuna analisi sui contenuti dei prodotti di ricerca)	Organizzazione ed unità di lavoro	L'analisi documentale, l'osservazione diretta, dipartimenti di comunicazione, segretariati scientifici, personale amministrativo, <i>webmaster</i> .
I	Attività di presa di decisione	HR, bilanci, stereotipi	Organizzazione ed unità di lavoro	Questionario Interviste, seminari
J	Personale e risorse umane (HRM)	HR Stereotipi	Organizzazione: politiche e procedure del personale Unità: pratiche	Analisi documentale, questionario Interviste, seminari
K	Cultura dell'organizzazione	HR Stereotipi	Organizzazione (superficiale) Unità di lavoro (approfondita)	L'analisi documentale, il questionario Interviste, seminari
L	Percezione di raggiungimento dell'uguaglianza di genere	HR Stereotipi	Organizzazione - Unità di lavoro (approfondita)	Interviste, documenti pubblici, rapporti annuali, questionari

Per ognuno di questi capitoli e per guidare le interviste, i seminari e le analisi documentali sono state sviluppate questioni valutative rilevanti. Adattamenti specifici sono serviti in particolare a:

- Raffinare gli strumenti per cogliere la cultura organizzativa che caratterizza l'ambiente accademico e di ricerca.
- Creare strumenti nuovi ed attività per cogliere le forme nascoste in cui gli stereotipi possono agire (questo è stato specificatamente seguito, con lavoro aggiuntivo, dall'Associazione Donne e Scienza) nel quotidiano vissuto nel laboratorio.
- Raccogliere esplicita ed adeguata informazione statistica disaggregata per genere, in particolare relativa alla distribuzione delle risorse.

3.4.2 Ampiezza del campione di'analisi

Il PGA normalmente implica la conduzione di diversi *audit* a livello di ciascuna unità lavorativa dell'organizzazione. Il processo è molto efficace ma anche estremamente intenso in termini di lavoro e risorse impiegate. In alcuni casi, l'ITCILO ha formato sulle tecniche PGA un gruppo interno all'organizzazione coinvolta che ha poi a sua volta ha eseguito i *gender audit* con un supporto tecnico limitato da parte di ITCILO ("l'approccio GEOSA")¹⁴. Questa opzione non è stata possibile nelle organizzazioni scientifiche dove non vi era la possibilità di appoggiarsi a competenze interne in ambito sociologico e di gestione del cambiamento. Si è deciso di optare per un approccio differente e – data la dimensione limitata della maggior parte delle istituzioni coinvolte – di sperimentare un PGA sia a livello dell'intera organizzazione che a livello di unità organizzative selezionate, adattando l'ampiezza dell'analisi alle specificità di ciascun istituto.

Per beneficiare pienamente del carattere transnazionale del progetto, assicurando la compatibilità e la possibilità di ottenere una panoramica dei risultati che comprendesse i 6 *partner* scientifici, si sono elaborati e utilizzati strumenti stan-

14. Vedi ITCILO, 2012 "Gender and organisational Self-Assessment", www.itcilo.org/gender

ardizzati¹⁵. Per esempio, il questionario *on-line* sull'uguaglianza di genere nell'organizzazione offre oggi interessanti informazioni sulla percezione dell'uguaglianza di genere di circa 650 donne e uomini che lavorano nell'ambito della ricerca nelle 6 nazioni europee. Lo stesso questionario *on-line* può essere facilmente ri-amministrato nel futuro per valutare il progresso e il cambiamento. La Tavola 2 riportata qui a seguire descrive gli strumenti usati per cogliere le dimensioni qualitative e quantitative durante gli *audit* e il loro specifico livello di applicazione.

Tavola 2 –Strumenti per la valutazione dell'organizzazione e livello applicativo

Tipologia di dati	Livello	Strumento ed informazione utilizzata
Quantitativa (statistiche RU)	Organizzazione	Statistiche fornite dalle risorse umane (disaggregati per unità di lavoro/dipartimento ove possibile)
Quantitativa (risorse)	Organizzazione (componenti selezionati – vedi capitolo GB)	Dati forniti dai dipartimenti amministrativo-finanziari o dai dipartimenti di ricerca.
Qualitativa	Organizzazione	L'analisi documentale di documenti programmatici chiave, politiche HR, rapporti sui dipartimenti di ricerca, materiale pubblicitario, siti web, eccetera. Seminari per il personale proveniente da diverse unità di lavoro. Seminari per il personale diviso in categorie professionali. Questionario <i>on-line</i> per tutto il personale. Interviste individuali con un ampio campione di personale proveniente da diverse categorie professionali e di genere.
Qualitativa	Unità organizzativa	Seminari con tutto lo <i>staff</i> proveniente da diverse unità di lavoro. Interviste individuali con personale proveniente da una selezionata unità di lavoro.

15. Dettagli del processo e risultati di ciascun PGA sono disponibili sul sito web del progetto <http://genislab-fp7.eu>. Gli strumenti utilizzati sono il risultato del ri-adattamento degli strumenti presentati nel manuale ILO PGA (2009).

3.4.3 Il processo: gli attori

a. Il gruppo di lavoro interno al progetto

Il *team* di progetto interno all'organizzazione ha giocato un ruolo decisivo nel PGA. Si è richiesto che il *team* includesse rappresentanti di sesso, età e categoria professionale diverse e la figura di un *decision maker* di alto livello che sostenesse l'iniziativa per tutta la durata del progetto. Il *team* di progetto interno a Genis Lab ha dunque operato come referente interno per il PGA.

Il momento preparatorio è stato cruciale per il successo del PGA. Non solo referente ma anche e soprattutto il *management* degli istituti dovevano essere ben consapevoli dello scopo e delle modalità di realizzazione del processo. Il ruolo del team interno prevedeva una serie di compiti quali:

- facilitare l'acquisizione di tutte le informazioni necessarie;
- Aiutare nell'identificazione e coinvolgimento del gruppo di colleghi di riferimento direttamente coinvolti nel campo, .

Questo in sé è risultato essere un processo di apprendimento per i gruppi di Genis Lab.

Alcuni hanno potuto scoprire che l'informazione disaggregata per sesso è virtualmente non disponibile, nonostante le leggi e le politiche esistenti. Altri hanno potuto scoprire che quando un progetto è "sistemico" e non una mera "specifica iniziativa per donne", ci si imbatte in molta più resistenza. Altri sono stati investiti da passione e curiosità.

I Team interni sono quindi stati preparati al loro compito ricevendo istruzioni specifiche sui loro compiti e responsabilità, sul tipo di dati e informazioni da raccogliere, sui processi e sui risultati attesi.

b. L'organizzazione soggetta all'audit

Organizzazioni o Dipartimenti:

- tutto il personale è stato invitato a compilare il questionario *on-line*

- un gruppo di riferimento, per esempio un campione significativo (30-40 persone) è stato direttamente coinvolto in attività collaborative di indagine (interviste e *focus group* durante la visita del gruppo PGA), con rappresentanza mista, ad esempio:
- una rappresentazione trasversale (amministrazione/ricerca)
- donne e uomini (almeno 50 – 50)
- *management* e rappresentanti delle risorse umane

c. Il gruppo di facilitazione PGA esterno

I gruppi di facilitatori esterni di PGA (2-4 persone da ITC e da FGB) hanno compreso esperte/facilitatrici in cambiamento organizzativo sensibile al genere, gestione delle risorse umane, bilanci di genere, genere e scienza.

3.4.5 Il processo: fasi e metodologie

Il processo sotto descritto è una standardizzazione del modello avviato nei 6 *partner* scientifici. Ciascun *audit* ha preso forma in un periodo totale di circa 3 mesi. Leggere variazioni si sono rese necessarie secondo la grandezza e della struttura di ciascun istituto, per garantire una partecipazione piena e instaurare un clima di fiducia tra il personale, non solo al “livello alto” dei ricercatori. Le attività si sono svolte in inglese e nella lingua nazionale.

E' stato sistematicamente garantito il massimo riserbo sui risultati delle interviste individuali.

Analisi documentale: la mappatura del genere nell'organizzazione

Questo ha implicato:

- Una raccolta preliminare di informazioni statistiche per genere e per età,

ovunque possibile. Attenzione specifica è stata data alle forme atipiche di lavoro (contratti temporanei, dottorati di ricerca, borse di studio, eccetera).

- Disseminazione e analisi di un questionario *online* (anonimo) a tutto il personale: mappatura dei percorsi individuali di carriera, bisogni di conciliazione vita-lavoro e percezioni sull'uguaglianza di genere.
- Analisi documentale delle politiche chiave, documenti procedurali, di programma e di spesa.

Visita sul campo: *audit* partecipativo

Durante una visita di 5 giorni all'organizzazione, il gruppo del PGA ha consultato direttamente una media di 30 – 40 persone appartenenti al personale dell'organizzazione, attraversando tutte le categorie professionali e tutti i livelli gerarchici.

I metodi usati hanno incluso:

- **interviste individuali** con un gruppo di riferimento, includendo il personale di risorse umane ed il responsabile del personale per la mobilitazione delle risorse,
- **focus group** con un gruppo di riferimento, includendo il personale delle risorse umane ed il personale implicate nella mobilitazione/allocazione delle risorse,
- sessione informativa iniziale e finale con il *management*,

Relazione di *audit*

Una bozza di presentazione è stata preparata dal gruppo di facilitazione esterno PGA e presentata e discussa con il *management*, essa includeva:

- i principali risultati, includendo i divari e le buone pratiche
- le conclusioni

- le raccomandazioni per azioni future

Il rapporto è stato considerato proprietà dell'organizzazione che si è impegnata a seguire le raccomandazioni. Tutti gli istituti sono stati d'accordo nel condividere i risultati dei rapporti di *audit*, testimoniando l'alto grado di fiducia instauratosi tra i *partner* tecnici e scientifici.

3.5 Risultati e seguito dei Participatory Gender Audits: indicatori di prestazioni di genere e piani di azione specifici auto modellati

3.5.1 Analisi comparative e strumenti di benchmarking per iniziare la pianificazione delle azioni

Il processo di partecipazione è risultato particolarmente utile dal momento che molte delle raccomandazioni sono state considerate come realizzabili dagli istituti. Questo perché erano o costruite su iniziative esistenti (per esempio schemi di tutoraggio specifici per le ricercatrici donne in Germania) oppure perché i cambiamenti proposti erano stati discussi con il *management* e il personale. Le raccomandazioni sono servite alle organizzazioni per iniziare un dibattito aperto su come elaborare un piano di azione concretamente e specificamente modellato sui bisogni dell'organizzazione. Uno sforzo aggiuntivo è stato fatto per organizzare i risultati degli *audit* in un modo sistematico e comparativo. Questo ha permesso ai 6 *partner* di confrontarsi sulla base di una matrice di "indicatori di prestazione di pari opportunità basati sull'evidenza" e, da qui, di organizzare le loro risposte alle raccomandazioni degli *audit* in modo sistematico.

I *partner* tecnici hanno incoraggiato i *partner* scientifici ad adottare tecniche di pianificazione basate sui risultati ("RBM" – result-based management), che in qualche caso sono state utilizzate. I risultanti piani di azione non sono quindi una semplice lista di attività, ma includono aree e obiettivi di risultato a medio termine.

Le **Tablelle 3** presenta gli "indicatori di prestazione di pari opportunità basati sull'evidenza" e mentre la Tabella 4 offre una visione comparativa delle "sfide e

divari". I *Partner* tecnici hanno proposto queste serie di indicatori di processo per permettere alle varie organizzazioni da una parte di posizionarsi rispetto alle altre (*benchmarking*) e dall'altra come strumento di auto-valutazione e moitoraggio dei progressi futuri.

TABELLA 3. Indicatori di prestazione di pari opportunità nelle istituzioni (base di riferimento iniziale derivante dai PGA)

	Istit	Istit	Istit	Istit	Istit	Istit	Istit	Istit	Istit
	1	2	3	4	5	6			
Indicatore di buone pratiche basato sull'evidenza Meccanismi istituzionali per un'uguaglianza di genere (Leggi, politiche, istituzioni)									
<i>Esterno</i>									
Legislazione nazionale che promuove l'uguaglianza e vieta la discriminazione sul lavoro									
Legislazione locale e regionale									
Meccanismi specifici per promuovere le donne nella scienza e nella tecnologia									
<i>Interno</i>									
Politiche di uguaglianza e piani di azione all'interno dell'istituto									
<i>Ombudsman</i> , consigliere/e per le pari opportunità, comitato consultivo per l'uguaglianza di genere, comitati sul lavoro									
Politica di prevenzione dalle molestie sessuali									
Indicatore di buone pratiche basato sull'evidenza Gestione delle risorse umane	Istit	Istit	Istit	Istit	Istit	Istit	Istit	Istit	Istit
	1	2	3	4	5	6			
Assunzione									
Esistenza di azioni positive o specifiche per assumere donne in occupazioni non tradizionali (per esempio IT)									
Politiche per attirare le donne (giovani) e per riconvertirle alle carriere scientifiche									
Le commissioni di selezione vengono formati a metodologie di assunzione o valutazione libere dal pregiudizio di genere									
Uso di quote femminili nelle procedure di selezione/commissioni									

	Inst 1	Inst 2	Inst 3	Inst 4	Inst 5	Inst 6
Indicatore di buone pratiche basato sull'evidenza Gestione delle risorse umane						
	Adozione di della EU Charter for Researchers					
	Utilizzo del programma <i>Marie Curie</i>					
	Ampliamento dei criteri di valutazione (ricerca fondi, qualità <i>soft</i> , gestione del gruppo)					
	Uso di "Open Peer review" e "peer assistance"					
	Iniziative di tutoraggio per le donne scienziate (iniziative <i>ad hoc</i> di alcuni professori/esse)					
	Misure di sostegno per evitare l'impatto negativo derivante dall'interruzione per maternità (iniziative individuali)					
	Preparazione di lettere di referenze per studentesse e ricercatrici che confermano il periodo di maternità e di allattamento					
	Periodo di valutazione delle pubblicazioni esteso per le donne scienziate che hanno goduto di una astensione per maternità					
	Altre misure di sostegno (individuale)					
Condizioni di lavoro	Programmazione di riunioni in tempi <i>family-friendly</i>					
	Tele-lavoro consentito informalmente alle/agli scienziate/i					

Indicatore di buone pratiche basato sull'evidenza		Inst 1	Inst 2	Inst 3	Inst 4	Inst 5	Inst 6
Gestione delle risorse umane							
	Politiche formali per orari di lavoro flessibili per i ricercatori						
	Politiche formali per orari di lavoro flessibili per personale non scientifico						
	Restrizioni sul lavoro notturno e fine settimanale nei laboratori						
Indicatore di buona pratica basati sull'evidenza							
3-Cultura organizzativa/Stereotipi		BTH Svezia	CSIC Spagna	FTM Serbia	IFP Germania	INFN Italia	NIC Slovenia
Cultura organizzativa	Politica sul linguaggio sensibile al genere						
	Assenza di stereotipo sul potenziale scientifico e sulle capacità delle donne ricercatrici o tecnici						
	Modelli: donne in posizioni chiave per esempio direttore/preside di un istituto/titolare di cattedra						
	Modelli di paternità attiva/ uomini che insegnano ad altri uomini						
	Accettazione della paternità come "normale"						
	Discussione interna su genere e scienza						

TAVOLA 4 – Ostacoli e disuguaglianze di genere così come identificato dagli Audit partecipativi di genere: tabella di benchmarking per le istituzioni coinvolte

Ostacoli	BTH	CSIC	FTM	IFP	INFNI	NIC
Meccanismi istituzionali di messa in vigore della legge	Svezia	Spagna	Serbia	Germania	Italia	Slovenia
Procedure amministrative spesso non adeguatamente flessibili ad incontrare i bisogni del personale che ha bisogno di conciliare la vita lavorativa con la famiglia.						
Servizi di cura per l'infanzia limitati che inevitabilmente lasciano alle donne l'obbligo di prendersi cura della prole						
Pianificazione e monitoraggio inadeguati, nonostante le leggi vigenti in materia						
Strutture per l'uguaglianza di genere inattive/inefficienti						
Mancanza di conoscenza dei diritti/ politiche/misure contro le molestie sessuali						
Ostacoli	BTH	CSIC	FTM	IFP	INFN	NIC
Gestione delle risorse umane 1	Svezia	Spagna	Serbia	Germania	Italia	Slovenia
Assunzione						
Approssimazione alla parità tra l'occupazione maschile e femminile sebbene...						
Bassa presenza di donne in posizioni apicali						

	Nell'ambiente economico attuale, le opportunità di carriera nella scienza vengono percepite come limitate e presenti in ambienti estremamente competitivi e, in alcuni paesi, le donne scelgono di "chiamarsi fuori"						
Gestione della prestazione	Le donne faticano a conciliare la prestazione del rendimento quantitativo, in termini di pubblicazioni e brevetti, con la vita familiare						
	Il tutoraggio attivo (da un capo maschio o femmina) può rappresentare un elemento cruciale ma è raramente formalizzato.						
	La mobilità: ostacoli negli enti di provenienza che ospitano inibiscono la mobilità tra le istituzioni per le donne ricercatrici						
	Alle donne occorre più tempo degli uomini per l'avanzamento di carriera						
Valutazione della prestazione	Scarsità o assenza di discussione sui potenziali pregiudizi nella valutazione dell'eccellenza/prestazione e sugli ostacoli all'uguaglianza di genere nascosti nella rappresentazione della scienza .						

	Le persone in posizioni decisionali, hanno bisogno di un'ampia gamma di <i>soft skills</i> –compresa la gestione del genere e altri tipi di diversità ma non beneficiano attivamente del sostegno e della formazione necessarie						
Condizioni di lavoro	Tendenza in crescita ad usare contratti a tempo determinato, particolarmente dannosi per le donne						
	Lavoro <i>part-time</i> percepito come ostacolo per le carriere femminili						
	Il divario salariale è un fatto concreto. Può dipendere da pregiudizi di genere nella classificazione/valutazione del lavoro?						
	Mancanza di prospettive di carriera/ schemi di motivazione per il personale amministrativo, in larga maggioranza sono donne.						
	Il permesso di maternità percepito come barriera per le carriere delle donne						

Side	Culture organizzativa/Stereotipi	BTH Svezia	CSJC Spagna	FTM Serbia	IFP Germania	INFN Italia	NIC Slovenia
Cultura e Stereotipi	La percezione generale che il lavoro di ricerca essenzialmente non permetta una conciliazione facile equilibrio vita-lavoro.						
	La <i>leadership</i> è spesso – inconsciamente – associata a comportamenti e simboli maschili e sull'assunto che alle donne non interessino le carriere decisionali						
	Le figure associate alla cura dell'infanzia e della famiglia in generale rimangono principalmente le donne. Il permesso di maternità concepito come ostacolante alle carriere scientifiche femminili. Le donne rimangono ancora le principali responsabili per i compiti domestici.						

	<p>Esiste un alto grado di consapevolezza sugli stereotipi di genere ma in realtà esiste una tendenza ad uniformarvisi.</p>		<p>"Le donne devono scegliere" tra carriera e vita privata.</p>		<p>Sia uomini sia donne contribuiscono alla trasmissione culturale degli stereotipi e ne permettono la formalizzazione.</p>		<p>Potenziali pregiudizi di genere nella valutazione dell'eccellenza/prestazione e nascosti dietro alla socialmente accettata rappresentazione della scienza.</p>					
--	---	--	---	--	---	--	---	--	--	--	--	--

3.5.2 Cambiamento istituzionale per l'uguaglianza di genere: esempi di risultati interessanti

Al BTH Svezia

In seguito ad una presentazione e discussione pubblica dei risultati del PGA con il management di BTH, la commissione interna per le pari opportunità, che è risultata dormiente per alcuni anni, è stata rivitalizzata dopo averle conferito maggiore visibilità. La commissione è ora presieduta dal responsabile delle risorse umane. Come successivo risultato, il responsabile delle risorse umane ha dato inizio ad una valutazione più approfondita delle procedure vigenti, esaminandole da una prospettiva di genere e scoprendo che c'è molto più lavoro da fare. La nuova "scorecard" del management BTH include l'uguaglianza di genere come area di monitoraggio di prestazione dell'istituzione.

All' INFN Italia

In seguito al PGA, è stata progettata l'applicazione pilota di un sistema innovativo di gestione delle risorse umane, basata sulle competenze e libera da pregiudizi di genere. Il sistema ha tratto ispirazione dal modello basato sulle competenze vigente al CERN, che come l'INFN opera nel campo della fisica nucleare. Con il sostegno di ITCILO, il gruppo Genis Lab dell'INFN ha coinvolto i colleghi nell'elaborazione di un' "anagrafe" delle competenze tecniche e condotto una serie di focus groups per identificare i valori fondanti dell'ente e le competenze comportamentali necessarie per dimostrarli. Il "rispetto per le differenze" è emerso come uno dei valori al centro dello statuto dell'ente.

Nel NIC Slovenia

Dal PGA è emerso che i pregiudizi inconsci sulle donne -madri e gli stereotipi di genere giocano ancora un ruolo importante. Ciò, nonostante l'esistenza di una legislazione che favorisce la conciliazione lavoro-famiglia e la presenza - storicamente alta - di donne nelle professioni tecniche e l'atteggiamento positivo, più recente, dei giovani uomini nei confronti della condivisione delle responsabilità familiari. Il NIC

ha deciso di affrontare questo problema strutturale introducendo regole sull'utilizzo di un linguaggio sensibile al genere, insieme ad una campagna visiva sul ruolo delle ricercatrici nel campo della chimica. Inoltre, in collaborazione con il sindacato, è stata adottata una nuova politica per proibire le molestie sessuali.

3.6 Conclusioni

L'approccio partecipato si è mostrato particolarmente utile nell'aprire un dibattito su un argomento che presentava un alto grado di resistenza o di "affaticamento" nelle organizzazioni che hanno partecipato al progetto.

La standardizzazione della metodologia ha permesso la comparazione dei risultati e allo stesso tempo l'adattabilità alle specifiche strutture o dimensioni dell'organizzazione.

Una delle difficoltà connesse alla dimensione delle risorse umane risiede nel fatto che molte organizzazioni scientifiche non dispongono di un vero e proprio "dipartimento delle risorse umane" ma piuttosto di una "amministrazione del personale" da cui dipendono le procedure di assunzione, promozione e separazione, in conformità con le normative nazionali. Questa difficoltà è stata talvolta usata come "scusa" per aggirare il tema del cambiamento strutturale. Attraverso un dialogo più approfondito, è stato tuttavia possibile identificare aree d'azione e iniziative utili al cambiamento sistemico. Le iniziative innovative e promettenti sono emerse laddove i dipartimenti HR hanno adottato approcci più "moderni" alla gestione del personale..

L'audit ha sollevato molte aspettative ed entusiasmo ma il processo di pianificazione delle azioni che ne è derivato ha richiesto molto tempo. In progetti futuri sarà necessario precedere o abbinare il PGA ad azioni che rafforzino le capacità di analisi e pianificazione di genere dei *team* interni al progetto.

Sebbene tutte le organizzazioni si siano impegnate nel processo di cambiamento ai livelli decisionali più alti, in alcuni casi questo è avvenuto più nella teoria che nella pratica. Nella fase iniziale di prossime iniziative analoghe, le questioni riguardanti la responsabilità e la "resistenza passiva" ai vertici delle attività decisionali dovranno venire affrontate più apertamente in fase iniziale.

Il monitoraggio dell'uguaglianza di genere - come parte dei sistemi ordinari di monitoraggio - è stato incluso sistematicamente nei piani di azione di tutte le organizzazioni che hanno preso parte al progetto, e si è dimostrato una condizione necessaria seppure non sufficiente a qualsiasi successivo cambiamento strutturale.

4. Il bilancio di genere

(Angela Genova, Barbara De Micheli, Fondazione Giacomo Brodolini)

4.1 Introduzione

Questa parte delle linee guida di Genis Lab si concentra sulla dimensione del bilancio di genere nelle sei organizzazioni coinvolte nel progetto Genis Lab, con l'obiettivo di promuovere cambiamenti strutturali nelle organizzazioni per incrementare la presenza delle donne nella scienza.

Il bilancio di genere è stato utilizzato principalmente come strumento per il *mainstreaming* di genere presso pubbliche amministrazioni ed enti locali, come le regioni ed i comuni; esiste, quindi, poca letteratura sulla sua implementazione presso le organizzazioni scientifiche.¹⁶ La proposta, elaborata nel corso del progetto Genis Lab, relativa ad un approccio metodologico e teorico innovativo per l'implementazione del bilancio di genere nelle organizzazioni scientifiche, deriva da un processo di confronto e discussione con le diverse parti interessate provenienti dalle organizzazioni coinvolte ed esperti internazionali che hanno partecipato al progetto.¹⁷

Questo capitolo delle linee guida si articola in tre parti:

La prima introduce la definizione di *gender budgeting*, la seconda discute la ragione per l'uso di un tale strumento nella promozione della partecipazione delle donne nella scienza. La terza delinea i dettagli della cornice teorica e metodologica sviluppata durante il progetto Genis Lab. Infine vengono suggerite alcune note generali di conclusioni e lezioni apprese nel corso del progetto.

16. Gender Budgeting as an instrument for managing scientific organizations to promote equal opportunities for women and men - with the example of universities; September 2006 August 2008, http://frauenakademie.de/projekt/e_projekt.htm.

17. Il gruppo di valutatrici e valutatori esterni che ha supportato il progetto Genis Lab era composto da: Elizabeth Villagomez, Francesca Bettio ed Ailsa McKay, prematuramente scomparsa.

4.2 Cos'è il bilancio di genere ?

Il bilancio è considerato uno strumento neutro rispetto al genere dal momento che i suoi dati -uscite ed entrate - non menzionano né maschi né femmine. Il punto è che il bilancio di solito ignora i diversi ruoli determinati dalla società, le diverse responsabilità e le diverse capacità di donne e uomini¹⁸. Questo approccio neutro rispetto al genere è considerato come una cornice acquisita che contribuisce però al perpetuarsi di gravi disuguaglianze di genere nelle organizzazioni. Nonostante le misure di un bilancio appaiano neutre rispetto al genere, in realtà agiscono in maniera diversa su uomini e donne dal momento che i loro ruoli, responsabilità e capacità in un'organizzazione non sono mai gli stessi. Quindi più che neutro, il bilancio deve essere considerato cieco rispetto al genere¹⁹.

Il bilancio di genere si pone il fine di implementare il *mainstreaming* di genere nel processo decisionale relativo alla distribuzione delle risorse nelle organizzazioni. La definizione di bilancio di genere condivisa in Europa emerge dal rapporto del 2005 del gruppo speciale del Consiglio d'Europa:

“Il *Gender budgeting* è un'applicazione del *gender mainstreaming* nel processo di bilancio. Significa una valutazione dei bilanci basata sul genere, includendo una prospettiva di genere a tutti i livelli del processo di bilancio e ristrutturando uscite ed entrate nell'ottica della promozione dell'uguaglianza di genere”²⁰

La stessa definizione è poi utilizzata nella cornice dell'Unione Europea. L'obiettivo generale del bilancio di genere non risiede, quindi, nella divisione meccanica di mezzi finanziari in parti uguali o in proporzioni uguali al numero esistente di donne e uomini, ma piuttosto promuove un approccio più complesso, basato sulla raccolta sistematica di dati e di solide analisi, per il finanziamento e la distribuzio-

18. Fonte: Diane Elson (1997a), 'Gender-neutral, gender-blind, or gender-sensitive budgets? Changing the conceptual framework to include women's empowerment and the economy of care', Preparatory Country Mission to Integrate Gender into National Budgetary Policies and Procedures, London: Commonwealth Secretariat, p 1.

19. Debbie Budlender, Diane Elson, Guy Hewitt e Tanni Mukhopadhyay Gender Budgets Make Cents. 'Understanding gender responsive budgets'. The Commonwealth Secretariat, 2002

20. Consiglio d'Europa (2005) 'Gender budgeting Final report of the Group of specialists on gender budgeting' (EG-S-GB) [http://www.coe.int/t/dghl/standardsetting/equality/03themes/gender-mainstreaming/EG-S-GB\(2004\)RAPFIN_en.pdf](http://www.coe.int/t/dghl/standardsetting/equality/03themes/gender-mainstreaming/EG-S-GB(2004)RAPFIN_en.pdf) p.5

ne delle risorse disponibili secondo i bisogni di entrambi i sessi, cosicché queste possano essere utilizzate, il più possibile equamente, sia da donne sia da uomini. Se uno dei gruppi è svantaggiato, il bilancio di genere identifica le modalità per riequilibrare l'allocazione delle risorse in funzione degli specifici bisogni degli uomini e delle donne.

L'impegno dell'Unione Europea rispetto al bilancio di genere si riflette nella *Roadmap for Equality between Women and Men (2006-2010)*, che ha considerato il bilancio di genere come uno strumento per l'implementazione dell'uguaglianza di genere. Nel 2009 il Consiglio d'Europa ha pubblicato un manuale sull'implementazione pratica del bilancio di genere²¹.

4.3 Perché applicare il GB come strumento per i cambiamenti istituzionali?

Dal momento che il potere si crea attraverso la concentrazione delle risorse, le scelte finanziarie riflettono la cultura dominante con le relative relazioni di potere. E' quindi importante, nella promozione dell'uguaglianza di genere, capire come le risorse vengono distribuite e monitorare quali effetti l'assegnazione delle risorse ha sui generi.

L'esperienza del progetto Genis Lab mostra che il bilancio di genere (*Gender Budgeting* –GB) è uno strumento cruciale per promuovere cambiamenti strutturali nelle organizzazioni scientifiche per la promozione della partecipazione delle donne nella scienza. Il bilancio di genere, infatti, contrasta l'opacità nel processo decisionale che rappresenta uno dei problemi maggiori negli istituti di ricerca nell'ottica dei cambiamenti strutturali per il raggiungimento dell'uguaglianza di genere. I dati provenienti dal progetto Genis Lab confermano, infatti, che il processo decisionale è concentrato nelle mani di organismi e comitati che non includono le donne in maniera adeguata e che i processi decisionali spesso non risultano essere sensibili al genere, in accordo con i dati europei già disponibili²².

21. 'Gender Budgeting: practical implementation', manuale di Sheila Quinn, Direzione Generale dei diritti umani e legali, Consiglio d'Europa, Aprile 2009. Disponibile su: [http://www.coe.int/t/dghl/standardsetting/equality/03themes/gender-mainstreaming/CDEG\(2008\)15_en.pdf](http://www.coe.int/t/dghl/standardsetting/equality/03themes/gender-mainstreaming/CDEG(2008)15_en.pdf).

22. Commissione Europea (2012) 'Structural change in research institutions: Enhancing excel-

Da qui ne deriva che il bilancio di genere contribuisce ad incrementare la trasparenza nei processi, contrastando il cosiddetto fenomeno degli *"old boys networks"* e del clientelismo²³.

Inoltre, il bilancio di genere, inteso come strumento di responsabilità sociale, contribuisce ad accrescere la consapevolezza circa la discriminazione diretta ed indiretta dei sistemi e delle strutture, delle politiche, dei processi e delle procedure nelle organizzazioni scientifiche. Per questo motivo, il bilancio di genere, nonostante non lavori direttamente sugli stereotipi, ha come obiettivo il potenziamento della consapevolezza sulla discriminazione e risulta, quindi, essere uno strumento cruciale che va implementato come parte di una strategia più ampia a supporto della partecipazione delle donne nella scienza.

Il bilancio di genere contribuisce, infatti, da una parte, ad una più equa distribuzione delle risorse economiche e, dall'altra, incrementa la trasparenza nei processi decisionali garantendo quindi la massima efficacia ed efficienza dell'organizzazione.

lence, gender equality and efficiency in research and innovation'. Rapporto del gruppo di esperti sul cambiamento strutturale. Moderatrice: Inès Sánchez de Madariaga. Rapporteur: Tiia Raudma http://ec.europa.eu/research/science-society/document_library/pdf_06/structural-changes-final-report_en.pdf

23. Commissione Europea (2012) 'Structural change in research institutions: Enhancing excellence, gender equality and efficiency in research and innovation'. Rapporto del gruppo di esperti sul cambiamento strutturale. Moderatrice: Inès Sánchez de Madariaga. Rapporteur: Tiia Raudma http://ec.europa.eu/research/science-society/document_library/pdf_06/structural-changes-final-report_en.pdf p. 15

4.4 Come attuare il bilancio di genere nelle organizzazioni scientifiche²⁴

In accordo con la principale letteratura sul bilancio di genere, la sua implementazione nelle organizzazioni scientifiche include due fasi principali:²⁵

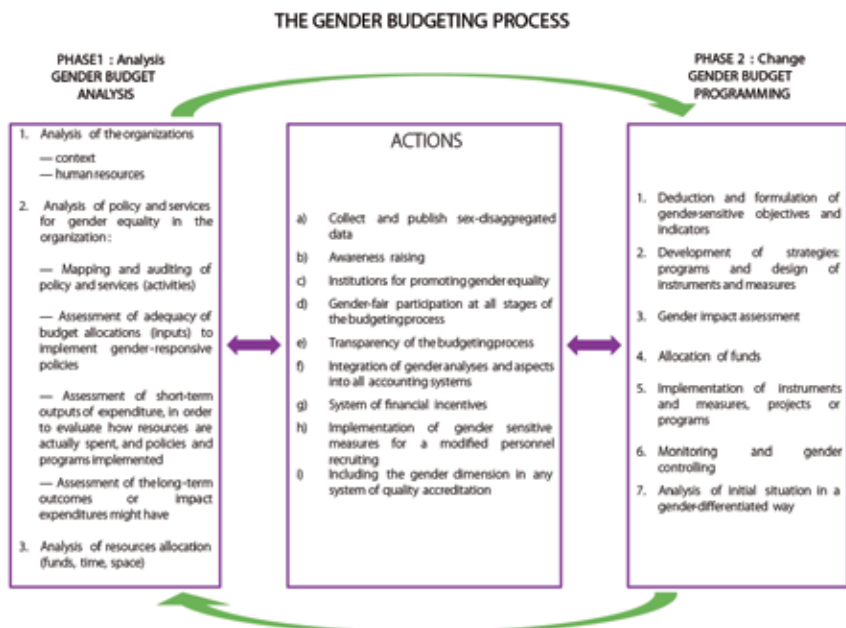
1. analisi delle risorse nell'organizzazione orientata a valutarne la sua distribuzione in una prospettiva di genere;
2. programmazione della riallocazione delle risorse per una maggiore equità tra i generi.

L'analisi dell'allocazione delle risorse è, quindi, il primo passo verso la programmazione delle risorse che tenga conto del genere. L'analisi e la successiva fase della programmazione risultano suddivise in diverse azioni principali, come delinato nella Figura 1.

24. Questa sezione delle linee guida presenta la proposta teorica e metodologica per l'implementazione del bilancio di genere nelle organizzazioni scientifiche che si è sviluppata nell'ambito del gruppo Genis Lab e che si è basata sulla letteratura esistente, adattando la precedente e ben conosciuta metodologia al contesto specifico delle organizzazioni scientifiche. La Fondazione Brodolini è stata responsabile dello sviluppo e dell'implementazione del bilancio di genere, anche se l'approccio teorico e metodologico di base è il risultato del costante dibattito avuto con gli altri *partner* tecnici (ILO e Donne e Scienza) e con il gruppo Genis Lab di ciascuna organizzazione scientifica coinvolta nel progetto.

25. Elson, Diane. 2002. "Gender Responsive Budget Initiatives: Some Key Dimensions and Practical Examples", in *Gender Budget Initiatives: Strategies, Concepts and Experiences*, Unifem, New York, pp. 15–29.

Figura 1. Le fasi del bilancio di genere.



La fase di analisi è articolata in tre azioni principali:

- **la prima** mira a delineare gli elementi del contesto dell'organizzazione e analizzare le risorse umane impiegate attraverso una prospettiva consapevole della dimensione di genere.
- **la seconda** valuta le politiche e i servizi mirati a sostenere le pari opportunità di genere, considerando le risorse investite e misurando i risultati a breve e, se possibile, a lungo termine raggiunti. Questo è un elemento cruciale dal momento che, nella maggior parte delle organizzazioni, alcune politiche sono state già sviluppate per promuovere l'uguaglianza di genere, ma non

è stato ancora adeguatamente valutato il loro impatto ²⁶. Le organizzazioni che hanno preso parte al progetto Genis Lab hanno evidenziato il bisogno di indicatori e strumenti per monitorare e valutare il miglioramento nella partecipazione delle donne nell'attività di ricerca, in relazione alle politiche e servizi che sono stati offerti per supportare le donne e le famiglie nei loro compiti di cura familiare. Il bilancio di genere rappresenta, quindi, la cornice per raccogliere e monitorare questi dati, disaggregati per genere.

- **la terza fase si concentra** sulle differenze di genere nella distribuzione delle risorse all'interno dell'organizzazione. Le caratteristiche specifiche delle organizzazioni scientifiche hanno reso necessaria l'estensione del concetto di *risorsa*, focalizzando l'analisi non solo sulle risorse economiche disponibili all'organizzazione, ma anche su due ulteriori risorse che risultano fondamentali per portare avanti la ricerca scientifica: tempo e spazio.

Secondo la letteratura, la distribuzione del tempo tra le varie attività accademiche presenta delle differenze di genere, che incidono sui risultati scientifici.²⁷ Rispetto allo spazio, nel 1999, al "*Massachusetts Institute of Technology*" (MIT), il Comitato delle donne in facoltà ha portato alla luce l'esistenza di discriminazioni tra donne e uomini nella distribuzione degli spazi²⁸. Quindi, nell'analizzare la distribuzione delle risorse nelle organizzazioni scientifiche, il tempo e lo spazio sono stati considerati come importanti elementi da considerare.

Per una organizzazione impegnata nell'attività di ricerca, le risorse economiche sono certamente importanti. L'applicazione del gender budgeting include l'analisi della distribuzione e della gestione delle risorse economiche in una prospettiva di genere, distinguendo principalmente tra le risorse interne, assegnate da commissioni interne all'organizzazione secondo criteri definiti dalle organizzazio-

26. Timmers, Tanya Marie, Tineke M. Willemsene Kea GartjeTijdens. 2010. "Gender diversity policies in universities: A multi-perspective framework of policy measures." *Higher Education*, 59(6), 719–735.

27. Winslow, Sarah. 2010. "Gender Inequality and Time Allocations Among Academic Faculty", in *Gender & Society*, Vol. 24, No. 6, December 2010, pp. 769–93.

28. Massachusetts Institute of Technology MIT. 1999. "A Study on the Status of Women Faculty in Science at MIT How a Committee on women Faculty came to be established by the Dean of the School of Science, what the Committee and the Dean learned and accomplished, and recommendations for the future." Massachusetts Institute of Technology.

ni stesse, e quelle esterne, assegnate sulla base di criteri definiti esternamente all'organizzazione. I progetti europei, i progetti nazionali finanziati dai ministeri, così come quelli promossi da organizzazioni private sono esempi di fondi esterni. Queste fonti di finanziamento esterno hanno goduto di una crescente attenzione nelle ultime decadi, diventando una fonte cruciale tra le risorse economiche.

Tutti i partner Genis Lab sono stati concordi nell'importanza di investigare la distribuzione delle risorse economiche interne ed esterne. Alcuni dati raccolti dal partner della Serbia hanno mostrato che, rispetto agli uomini, le donne hanno percentuali più basse di richiesta per finanziamenti esterni e che ottengono accesso alle fonti innovative di finanziamento più tardi rispetto agli uomini, anche se la percentuale di successo per le loro richieste di fondi è più alta. (Dati dal rapporto MTF per Genis Lab).

Il primo elemento da considerare nell'implementare il bilancio di genere nell'organizzazione scientifica è l'analisi della procedura per la distribuzione delle risorse, mettendo in luce come possa essere resa più trasparente, e come possa includere la parità dei generi al suo interno. A questo fine, il numero ed il ruolo delle donne nelle procedure di distribuzione delle risorse richiede un'attenzione specifica. I criteri della distribuzione giocano un ruolo altrettanto importante ed il potere discrezionale che riguarda la distribuzione delle risorse interne deve essere anch'esso analizzato attraverso una prospettiva che sia consapevole del genere.

Nella organizzazione scientifica spagnola, i capi progetto sono soprattutto maschi, sia nel caso dei progetti finanziati con le risorse interne che esterne. Nel 2011, il numero totale dei capi progetto maschi risultava essere doppio rispetto a quello delle femmine. (Dati dal rapporto CSIC per Genis Lab).

Inoltre, analizzando le fonti dei finanziamenti esterni, la dimensione di genere deve essere considerata in diversi aspetti. Alcuni fondi esterni potrebbero essere, in maniera specifica, destinati allo sviluppo di ricerche scientifiche sul genere, come la medicina di genere o l'ingegneria di genere; oppure ci potrebbero essere fondi finalizzati a migliorare l'uguaglianza di genere nelle organizzazioni. Inoltre, la percentuale di donne che fanno richiesta e che coordinano i progetti deve es-

sere analizzata, così come la composizione del genere nei gruppi di ricerca.

L'implementazione del bilancio di genere nell'organizzazione svedese ha evidenziato che le attività delle ricercatrici donne dipendono, in maniera maggiore rispetto agli uomini, da fonti di finanziamento esterne, specialmente nei livelli *post lauream* e di docenza universitaria. I risultati confermano come la distribuzione delle risorse sia talmente squilibrata da annullare la possibilità di pari opportunità tra uomini e donne nel fare ricerca e nello sviluppo delle loro carriere. Inoltre, la revisione delle strategie di ricerca e delle interviste con i dirigenti delle scuole mettono in luce l'assenza di una prospettiva di genere a livello organizzativo. Nessuna scuola è stata in grado di presentare una strategia vigente o un impegno per equilibrare la distribuzione delle risorse tra i sessi. Ad ogni modo, la maggior parte dei/delle Presidi hanno accolto positivamente la proposta di lavorare su questi temi. (Dati dal rapporto BTH per Genis Lab).

Il tempo e lo spazio sono altre risorse di fondamentale importanza nello svolgimento delle attività di ricerca. L'applicazione del bilancio di genere nelle organizzazioni scientifiche propone quindi un'analisi della gestione dello spazio e del tempo, in una prospettiva di genere. L'analisi della gestione del tempo non si focalizza solo sulla distribuzione del lavoro domestico, del lavoro retribuito e della cura familiare tra i generi²⁹, ma, rispetto al tempo dedicato al lavoro, guarda anche nel dettaglio alle procedure di gestione del tempo per le varie attività legate alla ricerca, come per esempio la ricerca di fondi e l'attività didattica.

La raccolta dei dati relativi al tempo e allo spazio ha richiesto l'introduzione di strumenti innovativi. La discussione all'interno dei gruppi di lavoro nelle singole organizzazioni sugli strumenti atti a misurare la gestione del tempo si è caratterizzata per uno scetticismo condiviso riguardo all'utilizzo dei diari quotidiani da compilare da parte dei/le ricercatori/trici, in parte perché questo è stato considerato un aggravio nelle loro attività quotidiane ed in parte perché è stato perce-

29. Gálvez-Muñoz, Lina, Paula Rodríguez-Modroño e Mónica Domínguez-Serrano. 2011. "Work and Time Use By Gender: A New Clustering of European Welfare Systems," *Feminist Economics*, 17:4, 125-157. Anxo, Dominique, Letizia Mencarini, Ariane Pailhé, Anne Solaz, Maria Letizia Tanturrie e Lennart Flood. 2011. "Gender Differences in Time Use over the Life Course in France, Italy, Sweden, and the US." *Feminist Economics*, 17:3, 159-195.

pito come uno strumento di controllo delle loro azioni e che, come tale, avrebbe incontrato diverse resistenze³⁰ nella sua implementazione. Dal confronto e dalla discussione è emersa l'opportunità di analizzare le differenze nella gestione del tempo tra uomini e donne attraverso alcuni indicatori di risultato. Tra questi l'attenzione è stata posta sul numero di pubblicazioni e di brevetti, il numero di ore dedicata all'attività didattica ed il tempo per le missioni di ricerca.

Il numero dei brevetti e delle pubblicazioni scientifiche attribuite agli uomini e alle donne, in rapporto alla composizione per genere del personale impegnato in attività di ricerca nell'organizzazione, è stato quindi considerato come indicatore di risultato del tempo dedicato all'attività di ricerca. Le analisi comparate mostrano che i ricercatori maschi godono di risultati più favorevoli in entrambi questi indicatori. I dati dell'organizzazione spagnola mostrano che il nome di ricercatori maschi è più frequente al primo posto nei brevetti mentre compare in maniera maggiore come ultimo nome, il più autorevole, nelle pubblicazioni scientifiche. Il numero di pubblicazioni scientifiche che presentano un nome maschile come ultimo è doppio rispetto a quello delle pubblicazioni con un nome femminile. (Dati dal rapporto CSIC per Genis Lab).

La distribuzione dello spazio rappresenta una dimensione che in genere è sotto-stimata nelle analisi caratterizzate da una prospettiva che tenga conto delle differenze di genere. L'esperienza maturata nell'ambito del progetto Genis Lab rende evidente che è necessario raccogliere sistematicamente i dati prima di esprimere qualsiasi giudizio o commento sull'argomento. Solo alcune delle organizzazioni che hanno preso parte al progetto hanno considerato la distribuzione dello spazio come una dimensione determinante. Uno dei *partner* scientifici dell'Europa del Sud, nel discutere la definizione della metodologia di implementazione del bilancio di genere, ha condiviso la propria esperienza: nel processo di re-distribuzione dello spazio degli uffici dopo la ristrutturazione di uno degli edifici, la pianta degli uffici assegnati ha mostrato un chiaro squilibrio nella distribuzione degli spazi per genere. I membri della stessa organizzazione, con lo stesso ruolo ma generi diversi, hanno avuto assegnati tipologie diverse di ufficio: agli uomini sono state assegnate delle stanze singole, mentre alle donne spazi da condividere con altre colleghe. L'analisi della letteratura e l'esperienza maturata nel corso del

30. L'implementazione di un breve questionario sarebbe stata utile nell'identificare il lavoro di sostegno, solitamente svolto dalle donne.

progetto supporta la necessità di considerare lo spazio come una risorsa rilevante nell'attività di ricerca e di conseguenza come un aspetto importante da considerare nell'implementazione del bilancio di genere nelle organizzazioni scientifiche.

Nell'analizzare la dimensione dello spazio, sono stati, quindi, identificati tre principali elementi sui quali focalizzare l'attenzione: la distribuzione degli uffici, l'accesso ai laboratori e l'accesso alle infrastrutture. Il dato relativo al primo aspetto è stato raccolto attraverso l'analisi delle planimetrie degli uffici includendo la variabile di genere. L'accesso ai laboratori si è, invece, rivelato un tema più delicato che ha messo in luce la presenza o assenza di criteri espliciti nell'accedere agli stessi, che è quindi diventato il primo elemento da prendere in considerazione.

I partner dell'Europa del Sud hanno discusso su quanto sia difficile per alcune giovani ricercatrici accedere ai laboratori durante le ore di lavoro diurne, quando questi sono principalmente usati da professori maschi *senior* che godono di una priorità di accesso a qualsiasi ora del giorno. L'argomento assume diversi aspetti nelle esperienze dei partner dell'Europa orientale e settentrionale, dove il numero di donne ricercatrici è più alto e l'uguaglianza di genere è un tema inserito in agenda da un tempo maggiore e come tale più consolidato. Ad ogni modo, tutti i partner concordano sull'importanza di raccogliere dati su questa variabile.

Per i principali tipi di risorse - fondi, tempo e spazio — sono state delineate diverse sotto-dimensioni da investigare e, per ciascuna di esse, è stato definito un elemento specifico da analizzare. Ai fini di rendere il processo più chiaro, i singoli obiettivi nell'implementazione del bilancio di genere sono stati sviluppati in domande guida con relative azioni proposte e metodologie suggerite. Inoltre per ogni aspetto considerato sono stati identificati degli indicatori di processo e di risultato.

La distribuzione del tempo dedicato alla ricerca per genere.

Nel 2007, i dati provenienti dall'agenzia svedese per l'alta formazione indicavano che la distribuzione delle ore lavorative differisce tra uomini e donne, dal momento che gli uomini dedicano più tempo alla ricerca rispetto alle donne. Professoresse ed assistenti ricercatrici spendevano meno tempo nell'attività di ricerca e più tempo in altri compiti rispetto agli uomini. Risultati simili sono emersi anche dal sondaggio cui hanno partecipato 51 dipendenti accademici nell'organizzazione svedese coinvolta nel progetto. (Dati dal rapporto BTH).

La distribuzione dello spazio per genere.

L'analisi dei dati raccolti nell'organizzazione svedese e in quella spagnola mostra che in entrambe le organizzazioni la maggioranza del personale ha uffici vicini ad una persona dello stesso sesso. Quindi le donne siedono accanto alle donne, gli uomini accanto ad altri uomini. (Dati dal rapporto spagnolo e svedese).

Tavola 1. Riassunto delle dimensioni da considerare nell'implementazione del bilancio di genere nelle organizzazioni scientifiche

Dimensione	Sotto-dimensione	Oggetto	
Fondi	Fondi interni	Procedure di distribuzione	
		Criteri di distribuzione	
		Beneficiari	
		Risorse specifiche per le pari opportunità	
	Fondi esterni	Fonte di finanziamenti	
		Criteri di accesso	
		Beneficiari	
		Tema di ricerca	
Tempo	Professore/ssa	Attività di ricerca	
		Attività manageriale — coordinamento delle attività	
		Ricerca di finanziamenti	
		Insegnamento	
	Ricercatrice/ore <i>junior</i>	Attività manageriale — coordinamento delle attività	
		Ricerca di finanziamenti	
		Insegnamento	
	Non strutturato/a	Ricercatore/trice <i>junior</i>	Attività di ricerca
			Attività manageriale — coordinamento delle attività
			Ricerca di finanziamenti
Insegnamento			
Spazio	Ufficio	Professoressa/re	
		Ricercatrice/ore strutturata/o	
		Ricercatrice/ore non strutturata/o	
	Laboratorio	Professoressa/re	
		Ricercatrice/ore strutturata/o	
		Ricercatrice/ore non s strutturata/o	

La seconda fase nell'implementazione del bilancio di genere si basa sui risultati della prima e consiste nel programmare i cambiamenti necessari nella distribuzione delle risorse all'interno dell'organizzazione per promuovere la partecipazione delle donne nella scienza. Nella fase di programmazione, sono definiti gli obiettivi per contrastare le discriminazioni, le strategie e gli strumenti di valutazione dell'impatto di genere in relazione alla distribuzione delle risorse. I cambiamenti sono monitorati e analizzati periodicamente, per apportarvi eventuali aggiustamenti.

Inoltre, un'adeguata disseminazione dei risultati emersi dalla prima fase di implementazione del bilancio di genere è fortemente raccomandata, al fine di aumentare la consapevolezza rispetto alle discriminazioni di genere e per supportare l'introduzione dei necessari cambiamenti strutturali per un loro superamento.

Una serie di azioni³¹ deve essere considerata cruciale e comune ad ambedue le fasi di implementazione del bilancio di genere:

1. La raccolta e la pubblicazione di **dati disaggregati per genere** è un elemento fondamentale che rivela la discriminazione di genere e smaschera l'apparente neutralità di genere del *budget*. Come dimostrano le esperienze di bilancio di genere nel mondo, il pubblicare e discutere i dati disaggregati per genere, come parte del processo della sua implementazione, aumenta la consapevolezza relativa alla discriminazione di genere e alle disuguaglianze³². Tuttavia la raccolta dei dati disaggregati per genere potrebbe rappresentare la prima sfida operativa nel realizzare il bilancio di genere. Questi, infatti, non sono stati disponibili in tutte le organizzazioni scientifiche coinvolte nel progetto. Per facilitare il processo di introduzione di un sistema che raccogliesse i dati disaggregati per genere, sono stati definiti i seguenti passi: (1) controllare se i dati disaggregati per genere siano già stati raccolti nell'organizzazione, anche se non sono ancora stati analizzati; (2) se i dati non sono stati raccolti, verificare la possibilità di avervi accesso nel sistema già esistente, e nel caso non fosse possibile proporre l'introduzione di un nuovo sistema

31. Gender Budgeting as an instrument for managing scientific organizations to promote equal opportunities for women and men - with the example of universities; September 2006 August 2008, http://frauenakademie.de/projekt/e_projekt.htm.

32. Sharp, Rhonda and Ray Broomhill. 2002. "Budgeting for Equality: The Australian Experience", in *Feminist Economics*, 8(1), pp. 25-47.

di raccolta dati; (3) ove necessario, aggiornare o sostituire i sistemi di raccolta dati, assicurando che le risorse siano adeguate al lavoro e che le relative responsabilità siano ben definite.

2. L'intero processo di implementazione del bilancio di genere deve essere sostenuto da **azioni che aumentino la consapevolezza della discriminazione di genere**. La maggior parte delle organizzazioni ha un'esperienza consolidata nelle campagne e nelle azioni di uguaglianza di genere, tuttavia gli stereotipi rimangono l'aspetto più difficile da contrastare. La presunta neutralità della scienza è in conflitto con la dilagante sopra-rappresentazione degli uomini. Nella maggioranza delle organizzazioni, la neutralità di genere dei criteri applicati nella valutazione delle carriere scientifiche (come, per esempio, il numero di pubblicazioni e le ore di insegnamento) ha penalizzato le donne che hanno figli, dal momento che le responsabilità di cura non vengono considerate. Ad ogni modo, anche nei casi in cui vengono formalmente riconosciuti, gli stereotipi giocano un ruolo ancora significativo, che incide sul processo di valutazione: "lo stesso elemento può essere valutato positivamente se è contenuto in un *curriculum* maschile o negativamente se è in uno femminile" secondo un membro di un gruppo di lavoro Genis Lab che ha avuto anche l'esperienza di essere il/la rappresentante delle pari opportunità all'interno di una commissione per l'assunzione di nuovi ricercatori/trici.
3. **Le istituzioni che si rivolgono specificatamente a promuovere le pari opportunità** all'interno delle organizzazioni scientifiche dovrebbero essere ampiamente coinvolte nel processo di implementazione del bilancio di genere. In tutte le organizzazioni analizzate, queste rivestono un ruolo molto contenuto in termini di risorse e responsabilità allocate, sebbene ci siano delle differenze rilevanti tra le organizzazioni del Nord, dell'Est e del Sud dell'Europa. Le prime presentano una cultura organizzativa che tende a dare per scontate le pari opportunità a seguito dello sforzo realizzato in questa direzione negli anni 70 ed 80. Molte istituzioni o comitati attenti all'uguaglianza di genere sono stati, infatti, istituiti nei decenni passati, ma le loro funzioni sono da allora molto diminuite a tal punto da diventare delle semplici istituzioni formali con nessuna risorsa e potere. All'inizio del progetto Genis Lab (2011) e nelle realtà tedesche e svedesi, le commissioni di pari opportunità non erano più attive, nonostante fossero appena state introdotte azioni per rivitalizzarle. Le commissioni per le pari opportunità nelle organizzazioni ita-

liane e spagnole, coinvolte nel progetto, si sono, invece, insediate negli ultimi 10-15 anni con molte poche risorse ed obiettivi estremamente vaghi. Inoltre, l'analisi del ruolo delle commissioni di pari opportunità nelle 6 organizzazioni scientifiche coinvolte nel progetto dimostra che, quando presenti, la maggior parte dei membri delle organizzazioni non sono però consapevoli né del loro lavoro né del loro ruolo. Quindi, per promuovere una relazione più attiva tra i membri delle organizzazioni scientifiche ed i comitati di pari opportunità, è stata discussa l'opportunità di identificare un soggetto dell'organizzazione dotato di strumenti conoscitivi adeguati rispetto alle discriminazioni di genere all'interno di ciascun dipartimento o gruppo di ricerca con il fine di fornire periodicamente e sistematicamente dati e relazioni sull'attività del gruppo di ricerca secondo una prospettiva di genere, supportando il processo di raccolta dati disaggregati per genere dell'intera organizzazione.

4. Dovrebbero essere intraprese azioni specifiche per garantire **una partecipazione equa per genere ed una piena trasparenza in tutte le fasi del processo di bilancio**. La sfida principale è rendere esplicito il processo di distribuzione dei fondi, considerando gli elementi sia formali sia informali. Inoltre, per garantire un'equa partecipazione di uomini e donne al processo decisionale diventa necessario superare la sottorappresentazione delle donne nelle posizioni apicali, che come tale diventa un obiettivo principale dello stesso bilancio di genere.
5. L'analisi di genere deve essere parte **dell'intero sistema di contabilità e di accreditamento della qualità**. Negli ultimi decenni, c'è stata una crescente attenzione verso la definizione di sistemi di accreditamento delle qualità in tutte le organizzazioni scientifiche. L'attenzione al genere è già parte integrante del sistema nei paesi del Nord e dell'Est ma non ancora inclusa nei sistemi dei paesi del Sud Europa. Per esempio, l'analisi di genere non è ancora richiesta nel sistema di accreditamento italiano. Le organizzazioni coinvolte nel progetto hanno discusso l'opportunità di introdurre un *focus* sperimentale sul genere all'interno dei sistemi di accreditamento della qualità, aggiungendo questo elemento alla presentazione dei dati dell'organizzazione per promuovere la sua introduzione a livello nazionale. Nell'organizzazione svedese, una *scorecard* specifica sul genere è stata introdotta come uno dei prodotti del progetto Genis Lab.

- Un'altra azione da considerare riguarda la presenza di un sistema di incentivi economici per una **strategia di assunzione del personale che sia attenta al genere**. Questa è un argomento estremamente controverso dal momento che la retorica relativa alla neutralità della scienza non permetterebbe azioni positive a favore delle donne. Nonostante questo, l'esperienza della Svezia negli anni 70 evidenzia l'effetto positivo che le azioni di discriminazione positiva hanno avuto sul numero di donne nella scienza. Oggigiorno, in alcuni dei sistemi di assunzione delle organizzazioni analizzate, ci sono alcuni aspetti che vanno considerati come supporto alle pari opportunità, come per esempio la possibilità di considerare la relazione tra il numero di figlie/i e gli anni di attività di ricerca e le pubblicazioni. Ad ogni modo, una microanalisi dettagliata dovrebbe essere svolta per valutare la corretta implementazione di queste azioni.

4.5 Lezioni apprese

In tutte le organizzazioni coinvolte nel nostro progetto Genis Lab il problema principale non è stato la mancanza di un contesto regolativo formale per i diritti alle pari opportunità, ma la vera accessibilità a questi diritti. Il bilancio di genere è, quindi, stato uno strumento innovativo per **sostenere nella pratica** l'accesso ai diritti e per promuovere azioni che possano assottigliare il divario tra un'uguaglianza formale e sostanziale.

I cambiamenti strutturali ed istituzionali nelle organizzazioni a favore dell'uguaglianza di genere richiedono una consapevolezza approfondita tra tutti i membri dell'organizzazione delle disuguaglianze esistenti. Le disuguaglianze che non sono riconosciute dal singolo membro dell'organizzazione, o dall'organizzazione nel suo insieme, non sono messe in discussione e per questo sono perpetuate. Il bilancio di genere è uno strumento cruciale per sostenere la **crescita di consapevolezza sulla discriminazione di genere**, sia formale sia informale, focalizzando l'attenzione sull'analisi puntuale della distribuzione delle risorse in una prospettiva di genere.

L'introduzione del bilancio di genere nelle organizzazioni scientifiche ha portato alla luce diversi aspetti cruciali che vanno considerati nella promozione dei cambiamenti istituzionali e tra questi facciamo notare i seguenti:

1. La **resistenza** iniziale (vedi capitolo 2 di Donne e Scienza) e lo scetticismo degli stessi partecipanti al progetto Genis Lab all'implementazione del bilancio di genere nelle loro organizzazioni. Questo è stato in parte dovuto all'esistenza di una letteratura molto limitata sull'implementazione del bilancio di genere nelle organizzazioni scientifiche. La mancanza di una metodologia consolidata, basata su esperienze precedenti di bilancio di genere, ha avuto come effetto anche quello di disorientamento dei *partner*. La prima sfida nell'introdurre il bilancio di genere nelle organizzazioni scientifiche è stata, infatti, quella di costruire una metodologia adeguata e necessariamente innovativa così come descritta in queste linee guida.
2. La **raccolta dati disaggregati per genere** ha presentato diverse criticità. I dati relativi alla distribuzione delle risorse economiche sono stati i più accessibili, anche se la loro analisi ha richiesto informazioni qualitative aggiuntive per un'interpretazione più approfondita. La raccolta dati sulla distribuzione del tempo e dello spazio, secondo una prospettiva di genere, è invece risultata essere un processo del tutto nuovo. Dati quantitativi e qualitativi riguardanti la distribuzione di tempo e spazio necessitano, però, di una raccolta attenta da parte di ricercatori/trici formati e capaci di cogliere nei dati i processi di discriminazioni di genere in atto.
3. **Il ricambio tra il personale del *management***. Il bilancio di genere va considerato come uno strumento specifico per favorire il *mainstreaming* di genere nelle organizzazioni scientifiche come parte di un piano di azione più ampio. In sintonia con le politiche per contrastare la discriminazione nelle organizzazioni, l'impegno dei dirigenti amministrativi e del *management* è stato cruciale per sostenere l'implementazione del bilancio di genere. In alcune delle organizzazioni scientifiche coinvolte, il ricambio nel personale del *management* ha, infatti, inciso nell'implementazione del GB in maniera diversa, favorendolo o rallentandolo.
4. **La cultura organizzativa sensibile al genere** nelle organizzazioni scientifiche. La diffusione di una cultura organizzativa sensibile al genere è cruciale per garantire l'implementazione adeguata del bilancio di genere. L'introduzione del GB dovrebbe, quindi, essere accompagnata da attività di formazione che riguardino il genere, rivolta a tutti i membri dell'organizzazione.

- 5. Il bilancio di genere come attività circolare:** tra analisi e programmazione. La raccolta dati è uno degli aspetti cardine nell'implementazione del GB e specificatamente nella sua prima fase: l'analisi. Una volta che i dati sono stati raccolti, analizzati e discussi, i nuovi obiettivi vanno delineati per favorire l'uguaglianza di genere, seguendo un approccio circolare. A questo punto il GB dovrebbe far parte di un insieme regolare di azioni e non rappresentare un'esperienza isolata e sporadica.
- 6. Il bilancio di genere per rompere il così detto 'Matthew's effect'.** Questo è stato teorizzato nel 1968 da Robert Merton sulla base del versetto del Vangelo di Matteo 13:12: *'...a chi ha sarà dato e sarà nell'abbondanza; e a chi non ha, sarà tolto anche quello che ha'*³³. *Matthew's effect* tende, infatti, a supportare dinamiche di allocazione delle risorse a favore di chi ha già delle risorse per fare ricerca e a perpetuare e aggravare la posizione di svantaggio delle donne. Introdurre il bilancio di genere nelle organizzazioni scientifiche potrebbe essere un punto di inizio per mettere in discussione queste dinamiche, così ampiamente consolidate nel mondo scientifico, e le relative discriminazioni. Implementare il GB potrebbe quindi sostenere la promozione dell'effetto inverso, 'l'effetto Matilda' in nome di Matilda Gage, che è stata una nota suffragista e femminista americana³⁴.

Per concludere, basandoci sull'attivo coinvolgimento dei gruppi Genis Lab in ciascuna organizzazione scientifica e di tutti gli altri partner tecnici, nell'ambito del progetto Genis Lab è stato definito un approccio teorico e metodologico per introdurre il bilancio di genere nelle organizzazioni scientifiche che presenta molte potenzialità per favorire il cambiamento istituzionale per una maggiore uguaglianza di genere e innovazione. Queste linee guida sono, quindi, un punto di inizio per un processo che necessariamente prevede, in ciascuna delle organizzazioni scientifiche europee interessate, un'ampia diffusione di conoscenze sulla discriminazione di genere ed un forte impegno del *management*, coadiuvato da un adeguato sostegno nazionale ed europeo, alle politiche di uguaglianza di genere. A questo punto, il bilancio di genere nelle organizzazioni scientifiche potrebbe giocare un ruolo chiave per i cambiamenti istituzionali per la realizzazione di una

33. <http://www.laparola.net/testo.php?versioni%5B%5D=C.E.I.&riferimento=Matteo%2013>

34. Margaret W. Rossiter (1993) *the Matthew Matilda Effect in Science*, *Social Studies of Science*. 23: 325 – 341.

maggior partecipazione delle donne nella scienza; va comunque sottolineato che la sua potenzialità può essere pienamente sfruttata solo quando diventa parte di una strategia a lungo termine che ha come obiettivo quello di sostenere l'innovazione ed il miglioramento nell'organizzazione, all'interno di un contesto più ampio di promozione della partecipazione delle donne nella scienza.

Conclusioni generali e finali

Genis Lab e l'esperienza del cambiamento istituzionale

L'analisi dei TAP ha mostrato alcuni importanti elementi in comune tra i 6 partner scientifici: l'impatto della crisi e le incertezze per il futuro, la percezione che la scienza stia vivendo un importante periodo di transizione, l'aumento di nuove forme di lavoro visto sia in chiave negativa (precarariato, concorrenza sleale, maggiore dipendenza verso i bisogni di soggetti economici esterni) sia in chiave positiva (aspetti di collaborazione che vanno oltre i confini istituzionali, innovazione spronata da partenariati con soggetti privati, richiesta di una più forte responsabilità della ricerca). Tutti questi elementi hanno mostrato dimensioni di genere forti, in qualche caso aumentando le sfide ed in altri casi offrendo opportunità per rendere la scienza un ambiente più adatto alle donne ed alle giovani generazioni.

Il bisogno di trovare un equilibrio tra la carriera e la vita privata così come il riconoscere ed il re-distribuire il lavoro di cura è stato una tendenza comune a tutte le istituzioni che non riconoscono i servizi di assistenza come inerenti alla politica pubblica.

In relazione ai contesti storici dei loro paesi, alcune differenze possono essere rilevate nelle varie istituzioni:

- In Svezia, dove esiste una perfetta coincidenza tra una storia di partecipazione altamente femminile nel mercato del lavoro – particolarmente nel settore pubblico – ed una fornitura pubblica dei servizi di welfare di altissima qualità, gli stereotipi di genere sembrano influenzare di più la scelta di percorsi di studio e carriera. La segregazione di genere sul lavoro ed i relativi meccanismi salariali sembrano avere un impatto su un persistente divario nelle retribuzioni, con salari più bassi nei settori a maggiore prevalenza femminile. Inoltre sembra che le autorità svedesi siano pervenute alla conclusione che la “cultura collegiale” nelle università e negli istituti di ricerca lasci ancora spazio al dilagare di una “zona grigia” in cui una potenziale discriminazione contro le donne possa persistere.

- Le politiche, relativamente recenti, per attirare e mantenere le donne nel mercato del lavoro di paesi come l'Italia e la Spagna sembrano controbilanciare l'impatto negativo sulla partecipazione al mercato del lavoro, con una tendenza più positiva nel diversificare i soggetti accademici e le carriere, ed un interesse relativamente più alto delle donne nell'intraprendere carriere scientifiche. Ad ogni modo, la mancanza di politiche di welfare adeguate e la presenza di una cultura e di un ambiente lavorativo dominato dagli uomini e dal fattore generazionale sembrano funzionare come delle "superfici appiccicose" che obbligano le donne a scegliere tra la ricerca scientifica e la famiglia.
- Nella richiesta di ottenere livelli più alti di partecipazione e livelli più bassi di segregazione sul lavoro, risaltano i paesi che hanno goduto di politiche egalarie durante il regime comunista. Ad ogni modo, le politiche di uguaglianza, con generose misure per le madri (per esempio servizi a lungo termine durante la maternità), non hanno minato la radicata distribuzione dei compiti di cura per genere. Politiche nuove e più trasformative vengono adottate ancora oggi per interpretare la responsabilità genitoriale come un compito condiviso ed anche per accettare il concetto che intraprendere la *leadership* nella scienza non significa "rinunciare" alla maternità.
- La percezione che le donne che riescono a diventare *leader* scientifiche "non siano donne" o siano "persone aggressive" è stata ritrovata nella maggior parte delle istituzioni, aprendo una riflessione su come l'ambiente organizzativo ed i percorsi di carriera possano essere resi più *gender-friendly* e più aperti a stili di *leadership* "diversi".

Nonostante le 6 organizzazioni scientifiche pilota coinvolte in Genis Lab siano di dimensioni varie e si muovano in ambienti culturali profondamente diversi, hanno tutte mostrato similitudini portando alla luce intenti comuni nella definizione e nell'implementazione dei TAP (*Tailored Action Plans*), tra le quali:

- In tutte le organizzazioni è stato lanciato un processo di cambiamento strutturale orientato al genere e, a prescindere dall'impatto quantitativo e qualitativo che può essere monitorato nei due anni di sviluppo, è stato avviato un processo innovativo con un diretto impatto in termini di innovazione dei sistemi istituzionali.

- Le esperienze Genis Lab hanno dimostrato che è molto importante avviare il processo di cambiamento ed innovazione a partire dalla creazione di una base di riferimento iniziale così da poter monitorare gli sviluppi che riguardano il cambiamento e l'uguaglianza di genere. Il coinvolgimento dell'organizzazione a partire dalla creazione di una base di riferimento iniziale (vedi il processo partecipativo di genere) costituisce già parte integrante del percorso di cambiamento.
- L'importanza di riconoscere che le istituzioni di ricerca scientifica possono raramente contare su competenze sociologiche interne o competenze in tema di gestione del cambiamento. Sin dalle fasi iniziali dovrebbe essere chiaro che vanno costituiti gruppi interni di progetto, con un sostegno pieno e continuo da parte del *management*, e che vanno previste azioni specifiche per lo sviluppo di tali competenze come supporto agli agenti di cambiamento interno (vedi, tra le più rilevanti, l'analisi di genere e la pianificazione, il cambiamento del *management*, il sostegno e le attività di lobbying).
- Allo stesso tempo lo scambio di informazioni e conoscenza tra i partner scientifici e tecnici è stato cruciale per definire le università ed i centri per la ricerca scientifica come "forme speciali di organizzazione" in cui il livello specifico di autonomia deve continuamente barcamenarsi tra diverse forze: la comunità scientifica internazionale – che stabilisce le regole per la definizione ed il riconoscimento dell'eccellenza; le politiche nazionali ed i fondi per la ricerca e l'autonomia del singolo ricercatore *senior*. L'autonomia del livello organizzativo e l'identificazione dei diversi livelli di potere gestiti dalle parti interessate, hanno, ovviamente, un impatto enorme nel determinare il cambiamento strutturale.
- Inoltre, nella cornice di un progetto che affronta diverse questioni trasversali, sono stati resi necessari sforzi sistematici e continui per essere sicuri che tutti i *partner* condividessero la stessa intenzione nelle parole utilizzate (definire e ri-definire come parte del processo di cambiamento)
- Tutte le iniziative di cambiamento organizzativo incontrano resistenza, e questo si esprime in molti modi. Nel caso di Genis Lab, nonostante mancasse un'esplicita resistenza all'uguaglianza di genere nella scienza, molti *partner* hanno avuto difficoltà ad accettare che le disparità di genere potessero essere dovute all'interazione – negativa - tra gli stereotipi di genere e di scienza.

Trovare i giusti alleati interni ed esterni, pianificare procedure e fasi di negoziazione, coinvolgere e costruire sulla base degli interessi comuni ai diversi gruppi interni all'organizzazione, sono tutti elementi determinanti per ottenere il successo.

Ringraziamenti

Vorremmo ringraziare tutte le persone che hanno contribuito alla buona riuscita del progetto e nello specifico:

Manuelita Mancini, Antonio Dell'Atti, Annamaria Simonazzi, Barbara Leda Kenny, Silvia Sansonetti (FGB);

Blerina Vila, Simonetta Cavazza, Carita Pettersson, Claudia Fuggiaschi (ITC-ILO)

Cristina Mangia (ADS);

Ivanka Popovic, Bojana Obradovic, Aleksandra Peric Grujic, Petar Uskokovic, Andjelika Bjelajac (FTM UB);

Majda Zigon, Polona Pečnik, Maja Mirič, Zorica Crnjak Orel (NIC);

Sandra Martinka, Achim von Dungern, Victoria Albrecht, Brigitte Voit, Alla Synytska, Kerstin Lippmann (IPF);

José Maria Kenny, Nicoletta Rescignano, Laura Peponi, Carmen Mjjangos, Rebeca Hernandez (ICTP/CSIC)

Oretta Di Carlo, Mariella Paciello, Kristina Zima, Sara Arnone, Roberto Gomezel (INFN);

Lena Trojer, Kerstin Gustavsson, Rebecka Molin, Linda Paxling, Pirjo Elovaara (BTH)

Inoltre, un ringraziamento aggiuntivo va al comitato scientifico del progetto GENIS LAB, che si è preso carico della valutazione esterna delle attività dei TAP, nello specifico:

Lenni George, Nat Clegg, Elizabeth Villagomez, Francesca Bettio, Brigitte Mühlenbruch, Maren Jochimsen, Mina Teicher, Päivi Korvajärvi

Infine, una menzione speciale va alle persone che sono state parte attiva del progetto ma che sfortunatamente sono decedute nel corso della sua implementazione:

Francesca Molfino, ricercatrice senior di ADS, esperta di stereotipi di genere.

Petra Ulshoefer, gender auditor di ITC/ILO.

Ailsa McKay, membro del comitato scientifico.

Bibliografia

Acker, J., 'Inequality Regimes. Gender, Class, and Race in Organisations', *Gender & Society*, Vol. 20, No 4, August 2006, pp. 441-464.

Anxo, D., Mencarini, L., Pailhé, A., Solaz, A., Tanturrie, M. L. and Flood, L., 'Gender Differences in Time Use over the Life Course in France, Italy, Sweden, and the US', *Feminist Economics*, Vol. 17, No 3, 2011, pp. 159-195

Budlender, D., Elson, D., Hewitt, G. and Mukhopadhyay, T., *Gender Budgets Make Cents. Understanding gender responsive budgets*, Commonwealth Secretariat, London, 2002, available at: http://www.gender-budgets.org/index.php?option=com_jomdoc&view=documents&path=suggested-readings/gender-budgets-makes-cents-understanding-gender-responsive-budgets&Itemid=587

Council of Europe, *Gender budgeting. Final report of the Group of specialists on gender budgeting (EG-S-GB)*, Council of Europe, Strasbourg, 2005, p. 5, available at: [http://www.coe.int/t/dghl/standardsetting/equality/03themes/gender-mainstreaming/EG-S-GB\(2004\)RAPFIN_en.pdf](http://www.coe.int/t/dghl/standardsetting/equality/03themes/gender-mainstreaming/EG-S-GB(2004)RAPFIN_en.pdf)

Council of Europe, *Gender budgeting: practical implementation*, Handbook prepared by Sheila Quinn, Directorate General of Human Rights and Legal Affairs, Council of Europe, Strasbourg, April 2009, available at: [http://www.coe.int/t/dghl/standardsetting/equality/03themes/gender-mainstreaming/CDEG\(2008\)15_en.pdf](http://www.coe.int/t/dghl/standardsetting/equality/03themes/gender-mainstreaming/CDEG(2008)15_en.pdf)

Elson, D., 'Gender-neutral, gender-blind, or gender-sensitive budgets? Changing the conceptual framework to include women's empowerment and the economy of care', Preparatory Country Mission to Integrate Gender into National Budgetary Policies and Procedures, Commonwealth Secretariat, London, 1997, p. 1, available at: <http://www.undp.mn/publications/GenderBudgets/Budgets%20CD%20section%203/3.1%20gender%20neutral%20gender%20blind.pdf>

Elson, D., *Gender Responsive Budget Initiatives: Some Key Dimensions and Practical*

Examples, UNIFEM-OECD-Nordic Council Conference hosted by the Belgian Government on Gender Responsive Budgeting, Brussels, 16-17 October 2001, pp. 15-29, available at:

http://www2.law.columbia.edu/faculty_franke/Gender_Devel/Elsen%20Gender%20Sensitive%20Budgeting.pdf

European Commission, *Gender and Excellence in the Making*, Workshop ‘Minimising Gender Bias in the Definition and Measurement of Scientific Excellence’ co-organised by Gender Studies and Governance (RSCAS-EUI), the Women and Science Unit (European Commission), and the Joint Research Centre (European Commission), Florence, 23-24 October 2003, available at: http://ec.europa.eu/research/science-society/pdf/bias_brochure_final_en.pdf

European Commission, *Structural change in research institutions: Enhancing excellence, gender equality and efficiency in research and innovation*, Report of the Expert Group on Structural Change, Chairperson: Inés Sánchez de Madariaga, Rapporteur: Tiia Raudma, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2012, available at: http://ec.europa.eu/research/science-society/document_library/pdf_06/structural-changes-final-report_en.pdf

European Commission, *Gender in Research and Innovation. Statistics and Indicators*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2013, available at: http://ec.europa.eu/research/science-society/document_library/pdf_06/she-figures-2012_en.pdf

European Organization for Nuclear Research, *Values and Behavioural Competencies*, July 2012.

Gálvez-Muñoz, L., Rodríguez-Modroño, P. and Domínguez-Serrano, M., ‘Work and Time Use By Gender: A New Clustering of European Welfare Systems’, *Feminist Economics*, Vol. 17, No 4, 2011, pp. 125-157.

International Labour Organization, *Time for Equality at Work, Global Report under the Follow-up to the ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work*, International Labour Office, Geneva, 2003, available at: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms_publ_9221128717_en.pdf

International Labour Organization, *A manual for gender audit facilitators: The ILO participatory gender audit methodology*, 1st edition, International Labour Office, Geneva, 2007, available at: <http://www.ilo.org/dyn/gender/docs/RES/536/F932374742/web%20gender%20manual.pdf>

International Labour Organization, *A manual for gender audit facilitators: The ILO participatory gender audit methodology*, 2nd edition, International Labour Office, Geneva, 2012, available at: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/publication/wcms_187411.pdf

International Training Centre of the International Labour Organization, *GEOSA: Gender and Equality Organisational Self-Assessment*, available at: www.itcilo.org/gender

Kabeer, N. and Subrahmanian, R. (eds.), *Institutions, relations and outcomes: A framework and case studies for gender-aware planning*, Zed, London, 2000.

Kanji, N., *Bringing the Gap*, Draft theme paper for the IIED/IDS Institutionalising Participation Project, IIED, 2003.

Kolb, D. A., *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs (NJ), London, 1984.

Massachusetts Institute of Technology, *A Study on the Status of Women Faculty in Science at MIT: How a Committee on women Faculty came to be established by the Dean of the School of Science, what the Committee and the Dean learned and accomplished, and recommendations for the future*, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge (MA), 1999, available at: <http://web.mit.edu/fnl/women/women.html>

Pascale, R., Sternin, J. and Sternin, M., *The Power of Positive Deviance: How Unlikely Innovators Solve the World's Toughest Problems*, Harvard Business Review Press, London, 2010.

Rossiter, M. W., 'The Matthew Matilda Effect in Science', *Social Studies of Science*, Vol. 23, No 2, May 1993, pp. 325-341.

Sharp, R. and Broomhill, R., 'Budgeting for Equality: The Australian Experience', *Feminist Economics*, Vol. 8, No 1, 2002, pp. 25-47.

Timmers, T. M., Willemsen, T. M. and Tijdens, K. G., 'Gender diversity policies in universities: A multi-perspective framework of policy measures', *Higher Education*, Vol. 59, No 6, June 2010, pp. 719-735, available at: http://download.springer.com/static/pdf/716/art%253A10.1007%252Fs10734-009-9276-z.pdf?auth66=1424706352_39b4e5e602c370584119c6eab251da0f&ext=.pdf

Winslow, S., 'Gender Inequality and Time Allocations Among Academic Faculty', *Gender & Society*, Vol. 24, No 6, December 2010, pp. 769-93.



ISBN 9788895380223

